



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02



قسم علوم الإعلام والاتصال

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية

- دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال عمومي

إشراف الدكتور:

لعرباوي نصير

إعداد الطالبة:

قرعيش حدة

❖ أعضاء لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الصفة	جامعة الانتساب
د. مبني نورالدين	رئيسا	سطيف 02
د. لعرباوي نصير	مشرفا ومقرا	سطيف 02
د. بوعون أحمد	ممتحنا	سطيف 02
د. رحموني فاتح النور	ممتحنا	جامعة المسيلة
د. مداني ليلي	ممتحنا	جامعة بومرداس

"السنة الجامعية 2021-2022"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

UNIVERSITE SETIF 2

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة

وإلى من تمنحني هامتي له خيلاً أبي

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع

والمعرفة

إلى من أشد بهم أزرِي إخوتي واخواتي

إلى كل أساتذة قسم الإعلام والاتصال و إلى كل

إلى كل الذين ساندوني في هذا العمل و إلى زوجي الذي

كان دوماً يساندني

UNIVERSITE SETIF2

بداية

كلمة شكر و عرفان

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى اللجنة
الموقرة التي قبلت مناقشة هذا البحث المتواضع.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي، شجعني ووقف وراء
هذا العمل بمجهوداته ونصائحه القيمة التي أنارت
طريقي، وقومت مساري
إلى رمز العلم، العمل والالتزام
لأستاذي المشرف الدكتور
" لعرباوي نصير "



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	الشكر و التقدير
	الإهداء
I-VIII	فهرس المحتويات
أ-ث	مقدمة
	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية
06	أولاً: إشكالية الدراسة:
06	المبحث الأول: مشكلة الدراسة
08	المبحث الثاني: أسباب اختيار الموضوع
08	المطلب الأول: الأسباب الذاتية
08	المطلب الثاني: الأسباب الموضوعية
09	المبحث الثالث: أهداف الدراسة
10	المبحث الرابع: أهمية الدراسة.
10	المبحث الخامس: الدراسات السابقة
11	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بمتغير الاتصال الشخصي مع جوانب الاستفادة
19	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي مع جوانب الاستفادة
29	المبحث السادس: مفاهيم الدراسة
49	ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة
49	المبحث الأول: منظور الدراسة
52	المبحث الثاني: منهج الدراسة
54	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات
54	المطلب الأول: الملاحظة
55	المطلب الثاني: المقابلة
56	المطلب الثاني: استمارة الإستبيان
58	المبحث الرابع: مجتمع البحث وعينة الدراسة

58	المطلب الأول: مجتمع البحث
58	المطلب الثاني: عينة الدراسة
61	المبحث الخامس: مجالات الدراسة
61	المطلب الأول: المجال المكاني(الجغرافي)
61	المطلب الثاني: المجال الزمني
الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي	
62	المبحث الأول: الإتصال الشخصي، مميزاته وأساليبه
62	المطلب الأول: نشأة الإتصال الشخصي
64	المطلب الثاني: مميزات الإتصال الشخصي
67	المطلب الثالث: أساليب الاتصال الشخصي
79	المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الشخصي
79	المطلب الأول : أهداف الإتصال الشخصي
80	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الشخصي
81	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الإتصال الشخصي ومعوقاته
82	المطلب الاول: العوامل المؤثرة على الإتصال الشخصي
83	المطلب الثاني: معوقات الإتصال الشخصي
86	المبحث الرابع: عناصر الإتصال الشخصي ووسائله
86	المطلب الأول: عناصر الإتصال الشخصي.
87	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الشخصي
92	المبحث الخامس: نماذج الإتصال الشخصي ومهاراته.
92	المطلب الأول: نماذج الإتصال الشخصي في المؤسسة.
100	المطلب الثاني: مهارات الإتصال الشخصي في المؤسسة.
الفصل الثالث: التأسيس النظري للأداء الوظيفي	
109	المبحث الأول: عناصر الأداء الوظيفي و محدداته
109	المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي
110	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
111	المبحث الثاني: معايير الأداء الوظيفي وتقييمه

111	المطلب الأول: معايير الأداء الوظيفي
112	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
114	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
116	المبحث الثالث: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه
116	المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي
118	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
120	المبحث الرابع: مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
120	المطلب الأول: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.
121	المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
123	المبحث الخامس: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
123	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية
127	المطلب الثاني: المدرسة السلوكية
	الفصل الرابع: الإتصال الشخصي والجماعات المحلية في الجزائر
132	المبحث الأول: التطور التاريخي للجماعات المحلية
132	المطلب الأول: الجماعات المحلية قبل الإستقلال
138	المطلب الثاني: الجماعات المحلية في ظل الأحادية
143	المطلب الثالث: الجماعات المحلية في ظل التعددية
149	المبحث الثاني: خصائص الجماعات المحلية و مقوماتها
149	المطلب الأول: خصائص الجماعات المحلية
152	المطلب الثاني: مقومات الجماعات المحلية
154	المبحث الثالث: أهداف الجماعات المحلية ومشاكلها
154	المطلب الأول: أهداف الجماعات المحلية
156	المطلب الثاني: مشاكل الجماعات المحلية
158	المبحث الرابع: هيئات الجماعات المحلية
158	المطلب الأول: الولاية
160	المطلب الثاني: المجلس الشعبي الولائي
171	المطلب الثالث: البلدية

171	أولا- مفهوم البلدية
174	ثانيا - خصائص البلدية
175	ثالثا - هيئات البلدية
189	رابعا - الرقابة على البلدية
194	المبحث الرابع: الإتصال الشخصي والخدمة العمومية بالجماعات المحلية.
194	المطلب الأول: تحسين الاستقبال وإعلام المواطن كآلية لتحسين الخدمة العمومية.
199	المطلب الثاني: تبسيط الإجراءات الإدارية كآلية لتحسين الخدمة العمومية
203	المطلب الثالث: تقريب الإدارة من المواطن كآلية لتحسين الخدمة العمومية.
205	المبحث الخامس: ثنائية الإتصال الإلكتروني والاتصال الشخصي بالجماعات المحلية
206	المطلب الأول: اعتماد التكنولوجيا الحديثة في أداء الخدمة العمومية بالجماعات المحلية
209	المطلب الثاني: علاقة الاتصال الشخصي بالاتصال الإلكتروني لدى الجماعات المحلية
	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
212	تمهيد
	المبحث الأول: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
212	المطلب الأول: عرض و تحليل استمارة الاستبيان
304	المطلب الثاني: عرض و تحليل المقابلات
336	المبحث الثاني: الاستنتاجات العامة للدراسة
336	المطلب الأول: نتائج الدراسة في ضوء استمارة الاستبيان
333	المطلب الثاني: نتائج الدراسة في ضوء المقابلات
338	المطلب الثالث: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات والإجابة عنها
341	الخاتمة
344	التوصيات
345	مصادر ومراجع الدراسة
	ملاحق الدراسة
364	1 ملحق رقم 01 (استمارة الاستبيان)
374	2 ملحق رقم 02 (دليل المقابلة)
379	ملخصات الدراسة

فهرس الاشكال و الجداول

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يبين نموذج الإتصال الشخصي	85
02	شكل يبين نموذج روس للإتصال الشخصي	92
03	شكل يبين نموذج "ديفيد برلو" للإتصال الشخصي	95
04	شكل يبين نموذج شانون و ويفر الإتصالي	97
05	شكل يبين نموذج "كاتز" الإتصالي	99
06	شكل يبين هرم ماسلو للحاجات	129
07	شكل يبين توزيع مفردات عينة الموظفين حسب الجنس	213
08	شكل يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	214
09	شكل يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	216
10	شكل يبين الخبرة المهنية لموظفي البلدية	217
11	شكل يبين طبيعة الوظيفة لموظف البلدية	219
12	شكل يبين نوع الاتصال المعتمد عند تأدية الموظف لمهامه	221
13	شكل يبين سبب تفضيل الاتصال الشفهي	222
14	شكل يبين الأسلوب الاتصالي المعتمد في التواصل مع مختلف أقسام و مصالح البلدية	223
15	شكل يبين سبب الإعتماد على الأسلوب الغير مباشر	224
16	شكل يبين وجهة نظر الموظف حول الإمكانيات المتاحة عند اتصاله شخصيا بالرئيس	226
17	شكل يبين مدى تفضيل الموظف لاستخدام الاتصال الشخصي المباشر في جميع تعاملاته داخل البلدية	227
18	شكل يبين المستوى التنظيمي للحصول على التعليمات من قبل الموظف	228
19	شكل يبين توقيت وصول التعليمات	230
20	شكل يبين الوسيلة التي من خلالها يتلقى الموظف التعليمات	231
21	شكل يبين مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.	232

233	شكل يبين سرعة تنفيذ التعليمات الصادرة عن إدارة البلدية	22
235	شكل يبين سبب تنفيذ التعليمات الصادرة عن إدارة البلدية ببطئ	23
236	شكل يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تسهيل مهام الموظف	24
237	شكل يبين مدى فاعلية العملية الاتصالية بإدارة البلدية	25
238	شكل مدى رضا الموظف عن الاتصال في البلدية	26
239	شكل يبين مدى وضوح المهام المقدمة	27
241	شكل يبين سبب عدم وضوح المهام المقدمة	28
242	شكل يبين وجهة اتصال الموظف عند مواجهته لمشكلة أو استشارة في أمر.	29
243	شكل يبين الوسيلة المستعملة للاتصال	30
245	شكل يبين سبب استعمال المقابلة الشخصية للاتصال	31
246	شكل يبين كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	32
248	شكل يبين مدى وضوح أدوار ومهام العاملين في مساهمة تطوير الاداء الوظيفي	33
250	شكل يبين مدى أهمية التعاون والاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية في زيادة دافعية الموظف نحو العمل	34
252	شكل يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تقليل مدة إنجاز العمل	35
253	شكل يبين مدى مساعدة الاتصال الشخصي في إنجاز العمل الموكل للموظف	36
254	شكل يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في إنجاز العمل في وقته المحدد	37
255	شكل يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين جودة العمل المنجز	38
256	يبيّن شكل مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تجنب الموظف من ارتكاب الأخطاء المهنية	39
257	شكل يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في جعل الموظف ينضبط أكثر في العمل	40
258	شكل يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في جعل الموظف يتفانى ويخلص في العمل	41
260	شكل يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في التقليل من ظاهرة التأخر والغياب عن العمل	42
261	شكل يبين دور الاتصال الشخصي في الحد من ظاهرة العطل المرضية الوهمية	43

262	شكل يبين دور الاتصال الشخصي في الحد من لامبالاة الموظفين تجاه مهامهم	44
263	شكل يبين مدى مساهمة اعتراف الرئيس بأهمية الموظف كفرد متميز في تطوير آدائه الوظيفي	45
264	شكل يبين مدى تعزيز الاتصال الشخصي بين الرئيس و المرؤوسين من نشاط الإدارة	46
265	شكل يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في توطيد العلاقة بين المرؤوس و الرئيس	47
266	شكل يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في زيادة الحماس في العمل	48
267	شكل يبين مدى اضطرار الموظف للعمل لساعات إضافية	49
268	شكل يبين نوع المكافئة الممنوحة للموظف عند العمل لساعات إضافية	50
269	شكل يبين هدف اتصال الإدارة بالموظف	51
270	شكل يبين مدى مبادرة الموظف في تقديم اقتراحات للإدارة لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي	52
271	شكل يبين مدى أخذ الإدارة اقتراحات الموظف لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي	53
272	شكل يبين مدى تحفيز الموظف عند أخذ الإدارة لاقتراحاته لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي	54
273	شكل يبين اعتماد الإدارة على برامج تكوينية في مجال الاتصال لتحسين الأداء	55
274	شكل يبين نوع البرامج التكوينية المعتمدة لدى الإدارة في مجال الاتصال لتحسين أداء الموظفين	56
275	شكل يبين مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين مردود الموظف	57
276	شكل يبين العوامل التي تساعد في رفع الأداء الوظيفي	58
277	شكل يبين اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين	59
278	شكل يبين أثر اهتمام الادارة بإنشغال الموظف	60
279	شكل يبين مدى تقليل الاتصال الشخصي من تزام المواطنين	61
280	شكل يبين مساهمة الاتصال الشخصي في الحد من انفعالات و توتر الموظفين	62
281	شكل يبين مساهمة استخدام الاتصال الشخصي من تقليل ضغط العمل على مستوى الشبابيك	63

283	شكل يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تقريب الإدارة بالمواطن	64
284	شكل يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين طريقة استقبال المواطنين	65
285	شكل يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تبسيط الإجراءات الإدارية لطالب الخدمة العمومية	66
286	شكل يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات	67
287	شكل يبين مدى دعامة الاتصال الإلكتروني للاتصال الشخصي في تقديم الخدمة للمواطن	68
288	شكل يبين هدف الاتصال الشخصي في إدارة الجماعات المحلية	69
289	شكل يبين مدى الصعوبات التي تواجه الموظف في اتصاله بالإدارة التي تعمل بها	70
290	شكل يبين سبب الصعوبات التي تواجه الموظف في اتصاله بالإدارة التي يعمل بها	71
292	شكل يبين الجهة التي يجد فيها الموظف صعوبة للاتصال معها	72
293	شكل يبين طبيعة الصعوبات التي تعرقل مختلف اتصالات الموظف داخل البلدية	73
294	شكل يبين الصعوبات التي تؤثر على الموظف تقنيا وتقلل من أدائه الوظيفي	74
295	شكل يبين مدى تحريف مضمون التعليمات الإدارية عند سريانها بين مختلف المستويات الإدارية	75
296	شكل يبين مدى اعتبار الموظف أن الفهم الخاطئ للتعليمات أحد معيقات الأداء الوظيفي	76
297	شكل يبين مدى تأثير تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة على الأداء الوظيفي	77
298	شكل تأثير تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة على الأداء الوظيفي	78
300	شكل طبيعة الصعوبات وما تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية	79
301	شكل يبين دور الاتصال الشخصي في تحسين أداء العاملين	80
303	شكل يبين أثر الاتصال الشخصي في تحسين أداء العاملين	81

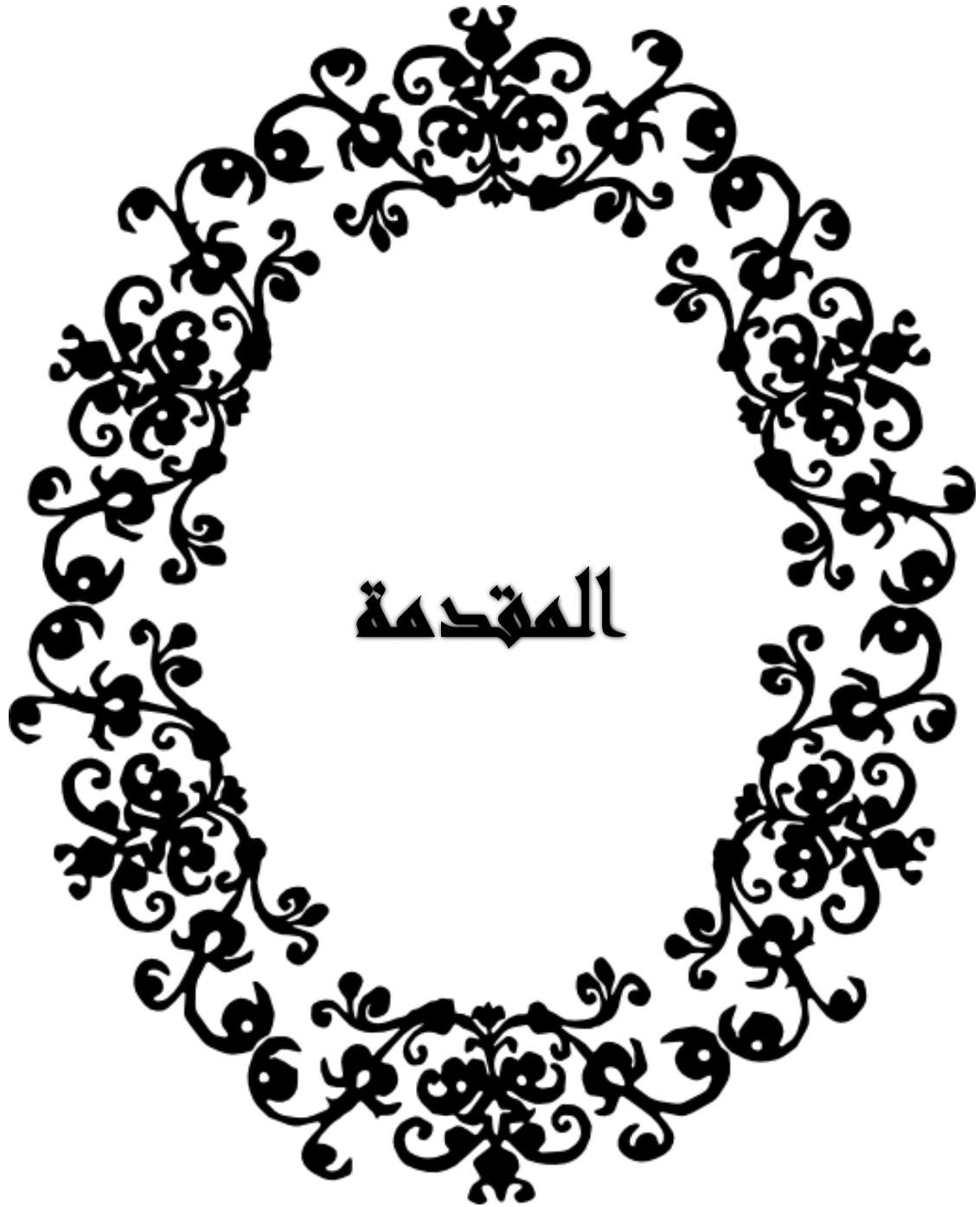
فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع مفردات عينة الموظفين حسب الجنس	212
02	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	214
03	يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	215
04	يبين الخبرة المهنية لموظفي البلدية	217
05	يبين طبيعة الوظيفة لموظف البلدية	218
06	نوع الاتصال المعتمد عند تأدية الموظف لمهامه	220
07	سبب تفضيل الاتصال الشفهي	222
08	الأسلوب الاتصالي المعتمد في التواصل مع مختلف أقسام و مصالح البلدية	223
09	سبب الإعتماد على الأسلوب الغير مباشر	224
10	وجهة نظر الموظف حول الإمكانيات المتاحة عند اتصاله شخصيا بالرئيس	225
11	يبين مدى تفضيل الموظف لاستخدام الاتصال الشخصي المباشر في جميع تعاملاته داخل البلدية	226
12	يبين المستوى التنظيمي للحصول على التعليلة من قبل الموظف	228
13	يبين توقيت وصول التعليلة	229
14	يبين الوسيلة التي من خلالها يتلقى الموظف التعليلات	230
15	يبين مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.	232
16	يبين سرعة تنفيذ التعليلات الصادرة عن إدارة البلدية	233
17	سبب تنفيذ التعليلات الصادرة عن إدارة البلدية ببطئ	234
18	مساهمته الاتصال الشخصي في تسهيل مهام الموظف	235
19	مدى فاعلية العملية الاتصالية بإدارة البلدية	236
20	مدى رضا الموظف عن الاتصال في البلدية	238
21	مدى وضوح المهام المقدمة	239
22	سبب عدم وضوح المهام المقدمة	240
23	يبين وجهة اتصال الموظف عند مواجهته لمشكلة أو استشارة في أمر.	241
24	الوسيلة المستعملة للاتصال	243

244	سبب استعمال المقابلة الشخصية للاتصال	25
245	كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	26
248	مدى وضوح أدوار ومهام العاملين في مساهمة تطوير الاداء الوظيفي	27
249	مدى أهمية التعاون والاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية في زيادة دافعية الموظف نحو العمل	28
251	مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تقليل مدة إنجاز العمل	29
252	مدى مساعدة الاتصال الشخصي في إنجاز العمل الموكل للموظف	30
253	مدى مساهمة الاتصال الشخصي في إنجاز العمل في وقته المحدد	31
254	مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين جودة العمل المنجز	32
256	مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تجنب الموظف من ارتكاب الأخطاء المهنية	33
257	مدى مساهمة الاتصال الشخصي في جعل الموظف ينضبط أكثر في العمل	34
258	مدى مساهمة الاتصال الشخصي في جعل الموظف يتفانى ويخلص في العمل	35
259	مدى مساهمة الاتصال الشخصي في التقليل من ظاهرة التأخر والغياب عن العمل	36
260	دور الاتصال الشخصي في الحد من ظاهرة العطل المرضية الوهمية	37
261	دور الاتصال الشخصي في الحد من لامبالاة الموظفين تجاه مهامهم	38
262	مدى مساهمة اعتراف الرئيس بأهمية الموظف كفرد متميز في تطوير آدائه الوظيفي	39
263	مدى تعزيز الاتصال الشخصي بين الرئيس و المرؤوسين من نشاط الإدارة	40
264	مدى مساهمة الاتصال الشخصي في توطيد العلاقة بين المرؤوس و الرئيس	41
265	مدى مساهمة الاتصال الشخصي في زيادة الحماس في العمل	42
266	مدى اضطرار الموظف للعمل لساعات إضافية	43
267	يبين نوع المكافئة الممنوحة للموظف عند العمل لساعات إضافية	44
268	يبين هدف اتصال الإدارة بالموظف	45
269	مدى مبادرة الموظف في تقديم اقتراحات للإدارة لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي	46
270	مدى أخذ الإدارة اقتراحات الموظف لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي	47
271	مدى تحفيز الموظف عند أخذ الإدارة لاقتراحاته لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي	48
272	تبين اعتماد الإدارة على برامج تكوينية في مجال الاتصال لتحسين آدائكم	49

273	تبين نوع البرامج التكوينية المعتمدة لدى الإدارة في مجال الاتصال لتحسين أداء الموظفين	50
274	مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين مردود الموظف	51
276	العوامل التي تساعد في رفع الأداء الوظيفي	52
277	يبين اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين	53
278	يبين أثر اهتمام الإدارة بإنشغال الموظف	54
279	يبين مدى تقليل الاتصال الشخصي من تزامم المواطنين	55
280	يبين مساهمة الاتصال الشخصي في الحد من انفعالات و توتر الموظفين	56
281	يبين مساهمة استخدام الاتصال الشخصي من تقليل ضغط العمل على مستوى الشبابيك	57
282	يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تقرب الإدارة بالمواطن	58
283	يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين طريقة استقبال المواطنين	59
284	يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تبسيط الإجراءات الإدارية لطالب الخدمة العمومية	60
285	يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات	61
286	يبين مدى دعامة الاتصال الإلكتروني للاتصال الشخصي في تقديم الخدمة للمواطن	62
287	يبين هدف الاتصال الشخصي في إدارة الجماعات المحلية	63
289	يبين مدى الصعوبات التي تواجه الموظف في اتصاله بالإدارة التي تعمل بها	64
290	يبين سبب الصعوبات التي تواجه الموظف في اتصاله بالإدارة التي يعمل بها	65
291	يبين الجهة التي يجد فيها الموظف صعوبة للاتصال معها	66
292	يبين طبيعة الصعوبات التي تعرقل مختلف اتصالات الموظف داخل البلدية	67
294	يبين الصعوبات التي تؤثر على الموظف تقنيا وتقلل من أدائه الوظيفي	68
295	يبين مدى تحريف مضمون التعليمات الإدارية عند سريانها بين مختلف المستويات الإدارية	69
296	يبين مدى اعتبار الموظف أن الفهم الخاطئ للتعليمات أحد معيقات الأداء الوظيفي	70
297	يبين مدى تأثير تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة على الأداء الوظيفي	71
298	تأثير تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة على الأداء الوظيفي	72

299	طبيعة الصوبات وما تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية	73
300	يبين دور الاتصال الشخصي في تحسين أداء العاملين	74
301	يبين أثر الاتصال الشخصي في تحسين أداء العاملين	75



مقدمة

يدرك الإنسان أن تواصله الدائم مع الآخرين ومع المحيط الخاص به هو ضرورة اجتماعية في كل مجالات الحياة باعتباره عملية أساسية بين البشر، وذلك ما يبرز إلزامية اتخاذ هذا السلوك كأحد الأساليب التي يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات بمختلف الوسائل سواء كانت لفظية أو كتابية أو في شكل إشارات، ومن خلال هذه العملية يجري تبادل الآراء والاتجاهات قصد تحقيق أهداف مرغوبة حيث يساهم الاتصال في عملية التنظيم من خلال إيجاد الانسجام داخل المؤسسة وتحقيق هدفها الاسمي المنشود والمتمثل في رفع أداء مستخدميها من جهة وتلبية الاحتياجات المختلفة لجمهورها الخارجي.

فالمؤسسات عموماً بحاجة ماسة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها وخلق الفعالية والحيوية لرفع الأداء وتحسينه وبناء علاقات إنسانية طيبة بين الموظفين من جهة والإداريين والمسؤولين من جهة أخرى، إضافة إلى المساهمة في حل مشاكل التخطيط والتنسيق والتواصل إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الاتصال الشخصي.

إن الاتصال الشخصي بمختلف أشكاله له دور داخل المؤسسات من خلال تزويد العاملين بمختلف اللوائح والقرارات والأوامر و التوجيهات و التفسيرات والنماذج والإرشادات والصلاحيات الخاصة وتحقيق الفهم المتبادل بينهم للمعلومات مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم بدقة وكفاءة عالية، فوجود الاتصال الشخصي الفعال يزيد من ارتباط الموظفين بعضهم ببعض و يولد لديهم الإرادة والطموح مما يدفعهم للرفع من أدائهم بصفة تلقائية نتيجة لما يتركه هذا النوع من الاتصال على نفسياتهم.

كما أن إيلاء الطاقم الإداري القيمة اللازمة للاتصال الشخصي يخلق اهتماماً بالمشاكل الشخصية للموظفين من شكاوي ورسائل وتفسيرات وكذا احتوائه لمختلف العلاقات

الشخصية والاجتماعية يرفع من مردوديتهم وأدائهم، ومنه ضمان التزامهم بمؤسستهم وهذا يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية و الاخلاقية، هذه الدوافع تعتبر بمثابة المحفز لبذل مجهودات أكثر في سبيل الحفاظ على المؤسسة التي ينتمون إليها وذلك لإدراكهم التام بأن الحفاظ على المؤسسة وديمومتها لا يتسنى إلا من خلال الرفع من مستوى الأداء الوظيفي من خلال التركيز على مقارنة الإتصال الشخصي في أدائهم لمهامهم.

إن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد والمردود الفعال لا يكون إلا إذا كان هناك اتصال شخصي يحقق الانسجام بين مختلف المنتمين إلى المؤسسة، والذي يتجلى وينعكس ايجابا على تعاملاتهم مع الجمهور الخارجي، وعلى المؤسسة أن تولى اهتماما كبيرا لنشاطها المتعلق بالموارد البشرية لان الاتصال عامة والاتصال الشخصي خاصة يولد الاتفاق ويشكل نقطة إنقاء بين المؤسسة و العاملين بها، على أساس أن العلاقة بين الرئيس والمرووس تكاد أن تكون أكثر أهمية من العلاقة بينه و بين زميل آخر له، لذلك فالرغبة في العمل تنشئها الاتصالات الدائمة والمستمرة التي تدفع سلوك الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، التي يكتسبها الفرد بالتعليم و التدريب والخبرة العلمية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي تتميها الاجتماعات واللقاءات التشاورية والتكوينية وتبادل الأفكار ومناقشة الآراء .

الاتصال الشخصي من أبرز العوامل التي يمكن من خلالها بناء علاقات اجتماعية بين أفراد المنظمة مما يساعد في توفير جو من التفاهم والراحة في نفوس العمال داخل التنظيم مما يخلق لهم الجو الملائم لإبراز مهاراتهم وبذل كل ما يمتلكون من جهد في سبيل رفع الأداء وتحقيق مردودية أفضل.

وعليه جاءت هذه الدراسة الموسومة بدور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية من خلال دراسة ميدانية لعينة من بلديات ولاية سطيف(سطيف، العلة، عين ولمان وبوقاعة)، لإبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في الفهم الجيد

للتعليمات والأداء الدقيق للمهام الموكلة لهم ومعرفة تجلياته على الأداء الوظيفي من خلال تحسين مردود العمال، وقد تضمن هذا العمل ثلاث أطر: منهجي، نظري وميداني وزعت على خمس فصول للإجابة عن إشكالية وتساؤلات الدراسة وفق الخطة التالية:

الفصل الأول:

تناولنا من خلاله موضوع الدراسة، منهجيتها وإطارها النظري، والذي احتوى على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، أهمية الموضوع وأهدافه ودوافع اختيار الموضوع، ضبط مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة ذات الصلة إلى جانب الاتجاه التنظيري والإجراءات المنهجية وميدان الدراسة وحدود الزمانية.

الفصل الثاني:

والذي جاء بعنوان ماهية الاتصال الشخصي، وتناولنا من خلاله نشأة الاتصال الشخصي، مميزاته، أساليبه، أهدافه، ووسائله، العوامل المؤثرة على الاتصال الشخصي ومعوقاته، أهمية الاتصال الشخصي، نماذجه ومهاراته.

الفصل الثالث:

تمحور حول التأصيل النظري للأداء الوظيفي، حيث تطرقنا إلى الحديث عن عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته، معايير الأداء الوظيفي وأهدافه، خطوات تقييم الأداء الوظيفي، مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي وكذا النظريات المفسرة للأداء الوظيفي من خلال بعض المدارس على غرار المدرسة الكلاسيكية و السلوكية.

الفصل الرابع:

والذي جاء بعنوان الاتصال الشخصي والجماعات المحلية في الجزائر، حيث تم التطرق إلى مراحل تطور الجماعات المحلية وخصائصها، مقوماتها، أيضا أهداف الجماعات المحلية مشاكلها وهيئاتها، كما تم التطرق للاتصال الشخصي والخدمة العمومية بالجماعات المحلية من

خلال تحسين الاستقبال، تبسيط الاجراءات وتقريب الادارة من المواطن، ثنائية الاتصال الالكتروني والاتصال الشخصي بالجماعات المحلية والتي تتجسد في اعتماد التكنولوجيا الحديثة في أداء الخدمة العمومية بالجماعات المحلية وعلاقة الاتصال الشخصي بالاتصال الإلكتروني لدى الجماعات المحلية.

الفصل الخامس:

والخاص بالدراسة الميدانية والذي قمنا من خلاله بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية لكل من استمارتي الاستبيان والمقابلة بغية الوصول إلى الاستنتاجات العامة للدراسة، والانتهاء بخاتمة وتوصيات الدراسة التي نأمل أن يستفيد منها الباحثين الأكاديميين بصفة عامة وإدارة الجماعات المحلية بصفة خاصة.



الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

أولاً: إشكالية الدراسة:

المبحث الأول: مشكلة الدراسة

المبحث الثاني: أسباب اختيار الموضوع

المطلب الأول: الأسباب الذاتية

المطلب الثاني: الأسباب الموضوعية

المبحث الثالث: أهداف الدراسة

المبحث الرابع: أهمية الدراسة.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بمتغير الاتصال الشخصي مع جوانب الاستفادة

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي مع جوانب الاستفادة

المبحث السادس: مفاهيم الدراسة

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: منظور الدراسة

المبحث الثاني: منهج الدراسة

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات

المطلب الأول: الملاحظة

المطلب الثاني: المقابلة

المطلب الثاني: استمارة الإستبيان

المبحث الرابع: مجتمع البحث وعينة الدراسة

المطلب الأول: مجتمع البحث

المطلب الثاني: عينة الدراسة

المبحث الخامس: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني (الجغرافي)

المطلب الثاني: المجال الزمني

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

أولاً: إشكالية الدراسة:

المبحث الأول: مشكلة الدراسة

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل عديد الباحثين، حيث شهد الكثير من البحوث للوصول إلى حل المشكلات التي تواجهه، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن طرق وأساليب جديدة لإعادة تصميم هيكلها ومحاولتها إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر وخلق حوافز جديدة، تجعل الجهود الفردية والجماعية تركز على هدف واحد وهو تحسين الأداء الوظيفي.

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها ويتحقق الأداء من خلال القيام بأدوار توجب على كل فرد القيام بها، ويتحقق ذلك من خلال القضاء على كل المظاهر التي تحول دون تحقيق مستوى أدائي أفضل كالتأخر، الغياب عن العمل، التسرب الوظيفي الشعور بالفشل والنقص، التردد في اتخاذ القرار، التأخر في تسليم المهام والأعمال المنجزة في الوقت المناسب وسوء العلاقة بين الأفراد.

ونظرا لتطور دور الدول اتجاه مواطنيهم الذين صاروا يطالبون بخدمات عامة راقية توفر لهم حياة أفضل، خصوصا بعد التحول في مفهوم الدولة وفلسفتها والتي أصبحت تسمى "دولة الخدمات بدلا من الدولة الحارسة"¹، إضافة إلى المجهودات التي تبذلها لترقية خدماتها، إلا أن الواقع أظهر أن إدارة الجماعات المحلية لم تتمكن من تحقيق أدوارها بالشكل المطلوب خاصة على مستوى البلدية التي تعتبر أحد بنائات الجماعات المحلية، وهي أول وجهة يقصدها المواطن لقضاء مختلف إنشغالاته، حيث لا يزال المواطن يشتكي من سوء المعاملة والاستقبال من قبل الموظفين العاملين بها.

هذا الوضع أثر بشكل مباشر في علاقة المواطن بالإدارة العمومية و أوجد حالة من فقدان الثقة وهو ما حمل الحكومة الجزائرية على مباشرة عمليات إصلاحية واعتماد سياسات جديدة في سبيل النهوض

¹ - رغييس ايناس: الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2018/2019.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

بأداء إدارتها وإشباع الحاجات المتزايدة وخير دليل على سعيها لتحسين خدمات الإدارة العامة وإعادة علاقة الثقة مع المواطن، هو استحداث وزارة مكلفة بتحسين الخدمة العمومية سنة 2013 وإنشاء مرصد وطني لنفس الغرض مهمته الأساسية تقييم تطور الخدمة العمومية، كما عمدت السلطات العمومية في السنوات الأخيرة القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لتحسين مستوى أداء موظفيها والخدمة المقدمة لطالبيها، ومن بين هذه الإجراءات إعطاء أهمية للاتصال بشقيه الشخصي والإلكتروني، فالإتصال الشخصي يساعد موظفي الجماعات المحلية في فهم مختلف التعليمات والقرارات الصادرة عن الإدارة العليا وتنفيذها بالشكل الصحيح إضافة إلى دعم علاقات التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن ثمة تحقيق مردود نوعي في المهام الموكلة لهم، كما مكن الإتصال الإلكتروني موظفي الجماعات المحلية من تقليص تكاليف الخدمات وتبسيط الإجراءات، والسرعة في إنجاز العمل، تحقيق الشفافية في تقديم الخدمات والعدالة والمساواة، وكذا الإنفتاح على المواطن المحلي والعمل على تقريب الإدارة من المواطن.

وبناء على ما سبق سنحاول في هذه الدراسة إبراز الأهمية البالغة لدور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي، لما له من أهمية في الحفاظ على استقرار وتوازن إدارة الجماعات المحلية، من خلال توفير المعلومات الدقيقة و اللزامة للعاملين لمعرفة كل ما يخص حياتهم المهنية والاجتماعية، فالإتصالات بين المدير والعاملين أمر بالغ الأهمية لإدارة الأداء الفعال، فالإتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الخيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لإتخاذ القرار الأفضل ويتيح الكشف عن السبب الحقيقي لوجود مشكلة ما في الأداء، مما يمهد الطريق لإيجاد الحل الفعال، بالإضافة إلى تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه واختيار أنماط الإتصال المناسبة، ويكون الإنجاز الذي يحققه العامل الإداري إيجابيا من حيث المهارات والإمكانات والطاقات والقدرات.

ولإحاطة أكثر بموضوع الدراسة إرتأينا طرح التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي:

ما دور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي بإدارة الجماعات المحلية؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة:

1- ما واقع الإتصال الشخصي وأساليبه بالجماعات المحلية؟

2- هل يساهم استخدام الاتصال الشخصي في الفهم الجيد للمهام والتعليمات المسداة للموظفين بالجماعات المحلية ؟

3- هل يؤدي استخدام الاتصال الشخصي لزيادة دافعية ومردودية العمل لدى موظفي الجماعات المحلية؟

4- ماهي الصعوبات التي تعيق الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

المبحث الثاني: أسباب اختيار الموضوع

يكمّن سبب إختيارنا للموضوع لعدة أسباب منها الذاتية والموضوعية.

المطلب الأول: الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في معرفة واكتشاف الموضوع والحصول على معارف في هذا الخصوص.

- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه الإتصال الشخصي في سبيل تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية في الجزائر.

_ تنامي الدور الكبير لوسائل الاتصال الشخصي وتطورها وظهور وسائل تساعده كالخطب الرسمية ومؤتمرات المائدة المستديرة، ومناقشات المتخصصين، والمناقشات المفتوحة... الخ .

- جلب انتباهنا الأهمية البالغة التي اكتسبها الاتصال الشخصي في المؤسسة العمومية، مما أدى بنا إلى محاولة التعمق في دراسة مهارات الاتصال الشخصي.

_ محاولة إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي داخل وخارج بعض بلديات ولاية سطيف .

المطلب الثاني: الأسباب الموضوعية:

- تقديم خدمة علمية تساهم ولو بنسبة قليلة في معالجة الدور الذي يلعبه الإتصال الشخصي في رفع الأداء الوظيفي.

-قلة البحوث العلمية المتعلقة بدراسة الإتصال الشخصي ودوره في رفع الأداء الوظيفي.

- إثراء البحث العلمي.

-الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالاتصال عموما والاتصال الشخصي خصوصا.

- الرغبة الشخصية في الإسهام بدراسة متخصصة تساعد على تطوير هذا الجانب من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والادارية منها.

- معرفة العلاقة بين الاتصال الشخصي وتحسين الأداء الوظيفي داخل إدارة بعض بلديات ولاية سطيف.

_ الرغبة في الاستفادة من الدراسة في جوانب الحياة العملية.

المبحث الثالث: أهداف الدراسة:

لقد جاءت دراستنا والتي كانت بعنوان "دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية كخطوة منا لإلقاء الضوء على ما يخلفه الاتصال الشخصي و وسائله من أثر على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات والتي يكون لها أثرا مباشرا على تحسين الأداء، وقد تجسدت أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- التعرف على مدى استخدام مهارات الاتصال الشخصي كمهارة الاقناع، والحديث والانصات وغيرها من المهارات داخل إدارة الجماعات المحلية.

_ إعطاء نظرة واقعية على أهمية الاتصال الشخصي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية.

_ ابراز أهم المعوقات التي تواجه الاتصال الشخصي داخل البلديات محل الدراسة.

_ تقديم توصيات واقتراحات تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وحث المسؤولين في الجماعات المحلية على الاهتمام بالاتصال الشخصي باعتباره مقوم من مقومات التسيير الجيد والذي يساعد على نجاحها في أداء مهامها.

المبحث الرابع: أهمية الدراسة:

جاءت أهمية الموضوع من أهمية المشكلة التي نحن بصدد دراستها كون دراستنا تعالج موضوعا هاما وحساسا يمس فئة كبيرة من أفراد المجتمع وهي فئة العمال بشكل عام وموظفي الإدارة بشكل خاص، حيث يرتبط هذا الموضوع بإبراز الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال الشخصي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعامل قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته وطاقاته الإبداعية من خلال توعية مؤسسات الجماعات المحلية بأهمية مهارات الاتصال الشخصي ودورها الهام في إدارة الجماعات المحلية.

إضافة إلى ما سبق فإن هذه الدراسة تتيح لنا فهم الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي داخل إدارة الجماعات المحلية وكذا الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تعود على كل من إدارة الجماعات المحلية والعاملين بها من تطبيق مهارات الاتصال الشخصي.

كما تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يأمل أن تسفر عنها والتي قد تساهم في تحسين الاتصال الشخصي بين الإداريين والتي من خلالها يتم تحسين الأداء الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين ويسهم في تحقيق أهداف إدارة الجماعات المحلية.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة :

تقتضي الدراسات العلمية السليمة في مجال البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على التراث العلمي، أو ما يسمى بالدراسات السابقة في مجال البحث العلمي أو المشابهة، وتتطوي الدراسات السابقة على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، وذلك أن المعرفة العلمية مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ماهي إلا إمتداد للمعارف السابقة، وفيما يلي إشارة إلى أهم البحوث والدراسات التي نراها أكثر ارتباطاً بموضوع دراستنا هذه.

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بمتغير الاتصال الشخصي مع جوانب الاستفادة.

أ- الدراسات العربية المتعلقة بالاتصال الشخصي:

الدراسة الأولى¹: دراسة فاتن عبد الفتاح محمد العبهرى (2010/2011) الموسومة بـ "دور الإتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظمة اليونسيف (معا... نحو بيئة مدرسية آمنة) من وجهة نظر المعلمين، أين أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مدارس وكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين في منطقة شمال عمان الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تقييم معلمي مدارس وكالة غوث لدور وسائل الإتصال الشخصي في الحملات الإعلامية لمنظمة اليونسيف الموجهة للحد من العنف ضد الأطفال في الأردن.

¹ - فاتن عبد الفتاح محمد العبهرى: دور الإتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظمة اليونسيف (معا... نحو بيئة مدرسية آمنة) من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010/2011.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: كيف ينظر معلمو مدارس الوكالة في الأردن إلى حملة اليونسيف "معا نحو بيئة مدرسية آمنة" من خلال الدور الذي يلعبه الإتصال الشخصي في الحد من العنف ضد الأطفال في الأردن؟

وتفرع عن ذلك عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1- ما رأي المعلمين في الحملات الإعلامية لمنظمة اليونسيف من خلال الإتصال الشخصي؟

2- هل تختلف آراء المبحوثين نحو الحملة طبقا لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي؟

3- ما هو دور الإتصال الشخصي ووسائله المستخدمة في هذه الحملة؟

4- ما النشاطات التي تهدف لتعريف الطلبة وأولياءهم بالحملة من خلال الإتصال الشخصي؟

5- ما مدى تحقيق الحملة الإعلامية لأهدافها من خلال الإتصال الشخصي؟

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، واستخدمت أداء الإستبانة في جمع البيانات كأداة رئيسية، والمقابلة كأداة مساعدة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس وكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين في منطقة شمال عمان بالأردن البالغ عددهم (1125) معلما ومعلمة في مختلف المراحل الدراسية، بينما تكونت عينة الدراسة من (273) معلما ومعلمة تم إختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية ونسبة (23.2%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

- ظهور وسائل وأساليب للإتصال الشخصي تم تطبيقها بدرجة متوسطة في مدارس وكالة غوث الأردن.
- تبين أن مستوى تطبيق نشاطات الإتصال التي هدفت إلى تعريف الطلبة وأولياء أمورهم بالحملة كانت جميعها بمستوى متوسط.
- أن مستوى تحقيق أهداف الحملة من وجهة نظر المعلمين كانت جميعها بمستوى متوسط أيضا.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة الثلاثة (وسائل وأساليب الإتصال الشخصي، نشاطات تعريف الطلبة وأولياء أمورهم تحقيق أهداف الحملة)، تعزى لمتغيرات الخبرة أو الجنس أو المؤهل العلمي.
- وجود علاقة ارتباطية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين وسائل وأساليب الإتصال الشخصي التي تم تطبيقها أثناء الحملة الإعلامية، وبين أهداف الحملة.

- أشارت الدراسة إلى أهمية الإتصال الشخصي في الحملات الإعلامية، ودوره الفاعل في تعديل أنماط سلوكية للأفراد، خاصة عندما تكون واقعية في طرحها للأهداف و الوسائل.

التعقيب على الدراسة:

تشابهت دراسة "فانتن عبد الفتاح محمد العبهري" مع دراستنا الحالية في :

- تناول إحدى متغيرات الدراسة، وهو متغير الإتصال الشخصي.

- الإعتماد على أداة الإستبانة (الإستمارة) كأداة رئيسية لجمع البيانات.

- المنهج المتبع، حيث تم استخدام المنهج الوصفي.

فيما اختلفت دراستنا الحالية عن هذه الدراسة في:

-تناول متغير الأداء الوظيفي للجماعات المحلية كإحدى متغيرات الدراسة.

-مجتمع الدراسة، حيث طبقت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات بالمدارس، في حين طبقت الدراسة

الحالية على الموظفين العاملين بالجماعات المحلية.

أما عن جوانب الإستفادة من هذه الدراسة، فقد تمت الإستفادة منها في:

-إثراء الإطار النظري، خاصة ما تعلق بأهمية الإتصال الشخصي ودوره الفاعل في تعديل أنماط السلوك

لدى الأفراد.

-اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية.

-اختيار وبناء أداة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

الدراسة الثانية¹: دراسة "ابراهيم أحمد أبو عرقوب وحمزة خليل الخدام (2010)، والتي جاءت

تحت عنوان: تأثير الأنترنت على الإتصال الشخصي بالأسرة والأصدقاء، أجريت الدراسة

الميدانية على مستوى كلية علجون الجامعية بالأردن.

¹-ابراهيم أحمد أبو عرقوب وحمزة خليل خدام: تأثير الأنترنت على الاتصال الشخصي بالأسرة والأصدقاء، مجلة دراسات العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 39، العدد 02، كلية علجون، الجامعة الأردنية(الأردن)، 2012، ص 423-435.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإنترنت على الإتصال الشخصي بالأسرة والأصدقاء، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة ما إذا كان للإنترنت تأثير سلبي أو إيجابي على تفاعل طالبات كلية علجون بأسرهن وبصديقاتهن وبالمجتمع.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة مجموعة فرضيات فرعية جاءت كما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الإنترنت بشكل عام والإتصال الشخصي بالأسرة وبالآخرين.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد ساعات استخدام الإنترنت والإتصال الشخصي بالأسرة والآخرين.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدخل الشهري، التخصص، المستوى الدراسي ومكان السكن لمستخدمي الإنترنت من أفراد العينة والإتصال الشخصي بالأسرة والآخرين.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مسح آراء عينة الدراسة حول هذا الموضوع ووصف المعلومات وصفاً كمياً و كيفياً.

تتكون عينة الدراسة من (300) طالبة بنسبة 20% من إجمالي عدد الطالبات في كلية علجون الجامعية والبالغ عددهم (1500) طالبة.

فيما إعتمد الباحثان في جمع البيانات على أداة الإستبانة، وقد تضمنت عدة محاور وفقاً لتساؤلات وأهداف الدراسة.

وقد توصل الباحثان إلى مجموعة نتائج، أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الإنترنت من جهة وعدد ساعات استخدامه من جهة أخرى و الإتصال الشخصي بالأسرة و بالآخرين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير استخدام الإنترنت على الإتصال الشخصي بالأسرة والصديقات تعزى لمتغيرات الدخل الشهري، التخصص والمستوى الدراسي عند مستوى الدلالة (0.01).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير استخدام الإنترنت على الإتصال الشخصي بالأسرة والصديقات تعزى لمتغير مكان السكن.

-إن للإنترنت تأثيرا على سلوك الطالبات في كلية علجون للجامعة لأنه قلل من رغبتهن في الإتصال الشخصي و جها لوجه بأسرهن و بصديقاتهن.

التعقيب على الدراسة:

تشابهت دراسة الباحثان "إبراهيم أحمد أبو عرقوب و حمزة خليل الخدام" مع دراستنا الحالية في: -تناول إحدى متغيرات الدراسة، وهو متغير الإتصال الشخصي.

-أن كلا الدراستين تتدرج ضمن الدراسات الوصفية.

-الإعتماد على أداة الإستبانة (الإستمارة) كأداة رئيسية لجمع البيانات.

-المنهج المتبع، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي.

فيما إختلفت دراستنا الحالية عن هذه الدراسة في :

-تناول متغير إتخاذ القرار في المؤسسة كأحدى متغيرات الدراسة.

-مجتمع الدراسة، حيث طبقت هذه الدراسة على الطالبات بالجامعة، في حين طبقت الدراسة الحالية على العاملين بالجماعات المحلية.

-عينة الدراسة، حيث إعتمدت هذه الدراسة على أسلوب العينة، بينما إعتمدت دراستنا الحالية على أسلوب العينة القصدية.

أما عن جوانب الإستفادة من هذه الدراسة، فقد تمت الإستفادة منها في:

-إثراء الإطار النظري، وخاصة ما تعلق بمتغير الإتصال الشخصي.

-إختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية.

-إختيار و بناء أداة جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة.

ب- الدراسات الجزائرية الخاصة بمتغير الإتصال الشخصي:

الدراسة الثالثة¹: دراسة أمينة بومالي (2010/2009)، وجاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "أزمة الإتصال الشخصي في ظل التكنولوجيا الحديثة في الجزائر" (الإعلاميون الجزائريون نموذجاً).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإتصال الشخصي في المجتمع الجزائري في ظل التكنولوجيات الحديثة، وتم إختيار الإعلاميين الجزائريين قصد دراسة مدى تأثير تلك التكنولوجيا على سير حياتهم الشخصية والعملية، إلى جانب البحث في كيفية الحد من الأزمة، أين تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

هل يمكن الحديث عن أزمة الاتصال الشخصي في المجتمع الجزائري عامة و أسر الإعلاميين كإفراز من إفرازات التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال؟
و تفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية كالآتي:

1. ما مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال على الاتصال الشخصي في أسر الإعلاميين الجزائريين؟

2. هل يمكن أن تكون العلاقات المبنية من خلال الأنترنت بديلة للعلاقات الأسرية؟

3. هل تطور تكنولوجيا الإعلام والإتصال ساهم فعلا في خلق أزمة إتصال شخصي؟

4. إلى أي مدى يمكن إعتبار التطور في تكنولوجيا الإعلام والإتصال، قد أثر على طبيعة الإتصال وسط الأسرة الجزائرية؟

5. ما هي الحلول الممكنة للحد من أزمة الإتصال الشخصي؟

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته على إعتبار أنه أنسب المناهج للقيام بمثل هذه الدراسات، معتمدا على المقابلة المقننة و الملاحظة كأدوات في جمع البيانات و المعلومات.

¹ - أمينة بومالي: أزمة الإتصال الشخصي في ظل التكنولوجيا الحديثة في الجزائر " (الإعلاميون الجزائريون نموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة" في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2010/2009.

تكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من مجموع أسر الإعلاميين الجزائريين، و إعتمدت الباحثة على عينة قصدية متكونة من 100 مفردة، وهي تشمل 20 رئيس تحرير، 30 رئيس قسم و 50 صحفياً. أسفرت الدراسة عن نتائج عديدة أهمها:

-أغلب مفردات العينة تصف إتصالاتها مع الآخرين بأنها عادية، و لا تزال في حاجة إلى تفعيلها أكثر.
-غياب الوعي بأهمية الإتصال الشخصي وبمقتضياته داخل الأسرة.
- ترتبط أغلب مفردات العينة بمفهوم أزمة الإتصال الشخصي بالتكنولوجيا وإنتشارها المكثف في الآونة الأخيرة.

-أن وسائل الإعلام والإتصال الحديثة تحتل مكانة قوية جدا في الأسرة الجزائرية، حيث تحتل الأنترنت الصدارة في إستهلاك الإهتمام و الوقت وتليها كل من الهواتف المقعرة و الجوالات.
-أغلبية المبحوثين أجمعوا على الأثر السلبي للتكنولوجيا الحديثة، رغم أن علاقاتهم جد متينة بوسائل الإتصال الحديثة.

-غيرت أساليب المشاهدة التلفزيونية أشكال العلاقات الفردية والجماعية داخل البيت الأسري و أن أغلب المبحوثين يفضلون المشاهدة لوحدهم، وأنهم يميلون إلى الإنعزال، وبذلك تقلصت فرص الإتصال وجها لوجه بين أفراد الأسرة.

-إن العزلة تولد الأزمة، وأن التوعية والتحسيس ضرورة للحد من أزمة الإتصال الشخصي إضافة إلى الإلتزام بالإستغلال العقلاني للتكنولوجيا.

التعقيب على الدراسة:

تشابهت دراسة "أمينة بومالي" مع دراستنا الحالية في :
-تناول إحدى متغيرات الدراسة، و هو متغير الإتصال الشخصي.

-أن كلا الدراستين تم فيها الإعتماد على المنهج الوصفي.
-مجتمع البحث كمجال لإجراء الدراسة، أين أجريت الدراستين في الجزائر.

فيما اختلفت دراستنا الحالية عن هذه الدراسة في :

-أدوات جمع البيانات و المعلومات، حيث إعتمدت هذه الدراسة على أداتي المقابلة المقننة والملاحظة، بينما إعتمدت دراستنا على أداة الإستمارة كأداة أساسية.

أما عن جوانب الإستفادة من هذه الدراسة، فقد تمثلت في:

- ضبط وتحديد المفاهيم المتعلقة بالإتصال الشخصي.

- إختيار المنهج المتبع، وتحديد خطواته.

الدراسة الرابعة¹: دراسة "جمال العيفة" (2007/2006)، وجاءت هذه الدراسة تحت عنوان:

"الإتصال الشخصي و دوره في العمل السياسي (دراسة ميدانية حول إستفتاء ميثاق السلم و المصالحة الوطنية بالجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال الشخصي في العمل السياسي، أين تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

- ما مدى تأثير الإتصال الشخصي في دفع الناخبين للإقبال على الإقتراع المتعلق بميثاق السلم و المصالحة الوطنية في الجزائر؟

و تفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية كالآتي:

- ما هي بيئة الإتصال الشخصي من خلال ميثاق السلم و المصالحة الوطنية؟

- كيف يتم تدفق و سريان المعلومات في الحملة الانتخابية لشرح الإستفتاء حول ميثاق السلم و المصالحة الوطنية؟

- ما هي طرق الإتصال و التأثير المعتمدة في تشكيل الآراء حول ميثاق السلم و المصالحة الوطنية؟

إستخدم الباحث المنهج المسحي في دراسته على إعتبار أنه أنسب المناهج للقيام بمثل هذه الدراسات، معتمدا على الإستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات و المعلومات.

تكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من مجموع الناخبين الجزائريين الذين يحق لهم الإقتراع وفق القانون الجزائري و الذين يبلغون 18 سنة فما فوق.

¹ - جمال العيفة: دور الإتصال الشخصي في العمل السياسي (دراسة ميدانية حول إستفتاء ميثاق السلم و المصالحة الوطنية بالجزائر) أطروحة دكتوراه "غير منشورة" في علوم الإعلام و الإتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر "يوسف بن خدة" 2007/2006.

و تم إعتقاد عينة بحث قطرية (وطنية) تكونت من 1568 مفردة من مجموع السكان على المستوى الوطني وشملت أربع جهات منه وهي: الشرق، الغرب الوسط و الجنوب، تم مراعاة متغير الريف و المدينة عند توزيع الإستمارات حيث تم إختيار منطقتين الأولى حضرية و الثانية ريفية.

خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها:

- اتضح أن الاتصال الشخصي يمارس ضمن فضاءات مختلفة أبرزها: البيت، المسجد المقهى، مكان العمل وغيرها من الفضاءات المهمة التي تشكل مجالات يومية يعتمد فيها على الإتصال الشخصي.

-تبين أن للإتصال الشخصي دور في التأثير على السلوك الإنتخابي للناخبين الجزائريين، حيث ظهر أن العديد من الأفراد اعتمدوا على مسالك الإتصال الشخصي لجمع معلوماتهم وبناء مواقفهم حيال موضوع المصالحة الوطنية، بل حتى يتغير مواقفهم و اتجاهاتهم نحوها إما إيجابا أو سلبا.

-اتضح اعتماد الاتصال الشخصي على الإتصال الجماهيري في التأثير على سلوك الناخبين حيث كانوا يناقشون المصالحة عن طريق الإتصال الشخصي في مختلف الأماكن بعد التعرض له في وسائل الإعلام سواء المكتوبة أو المسموعة أو المرئية.

التعقيب على الدراسة:

تشابهت دراسة "جمال العيفة" مع دراستنا الحالية في:

-تناول متغير إتخاذ القرار في المؤسسة كأحدى متغيرات الدراسة.

-الإعتماد على أداة الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

-مجتمع البحث كمجال لإجراء الدراسة، أين أجريت الدراستين في الجزائر.

فيما إختلفت دراستنا الحالية عن هذه الدراسة في:

-تناول متغير إتخاذ القرار في المؤسسة كأحدى متغيرات الدراسة.

-المنهج المتبع، حيث تم الإعتماد على المنهج المسحي في هذه الدراسة بينما إستخدمت دراستنا المنهج الوصفي.

-عينة الدراسة، حيث إعتمدت هذه الدراسة عينة قطرية (وطنية)، بينما إعتمدت دراستنا الحالية على أسلوب العينة القصدية.

أما عن جوانب الإستفادة من هذه الدراسة، فقد تمت الإستفادة منها في:

-ضبط مؤشرات متغير الإتصال الشخصي، وخاصة ما تعلق بتدفق وسريان المعلومات وكذا مؤشر طرق الإتصال الشخصي.

-إختيار وبناء أداء جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي مع جوانب الاستفادة.

أ-الدراسات العربية الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي

الدراسة الأولى: *دراسة مصلح حمدان البقمي بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي-لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة-"¹

تدور إشكالية هذه الدراسة حول التعرف على توجهات العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي.

وتتمثل هذه الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية:

ما توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد؟

2-ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟

3-ماهي درجة الارتباط بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى

أدائهم الوظيفي؟

4-هل هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية

والوظيفية.

¹ مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيميا وكما يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

كما اعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة وتتكون من جزئين:

1-الجزء الأول: يشمل على البيانات الأولية.

2-الجزء الثاني: يشمل على محاور الدراسة وهي:

المحور الأول: توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة.

ج-المحور الثالث: درجة الارتباط بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

أما فيما يخص مجتمع الدراسة وعينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على إختيار العينة العشوائية كونها الأنسب لدراسته.

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي:

1)-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001 فأقل بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

2)-وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.001 فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الجامعيين فما فوق وأفراد عينة الدراسة الحاصلون على الثانوية العامة فأقل حول (واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة) لصالح أفراد الدراسة وأصحاب الثانوية العامة أقل.

3)-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.005 فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين لم يسبق لهم المشاركة في أية دورة، وأفراد مجتمع الدراسة الذين شاركوا في دورة أو دورتين حول (واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة)، لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين لم يسبق لهم المشاركة.

أما عن جوانب الإستفادة من هذه الدراسة فقد تمثلت في:

-مساعدتنا في وضع خطة ممنهجة لدراستنا، كما تعتبر من الدراسات المتشابهة مع دراستنا من حيث

الإجراءات المنهجية إضافة إلى المتغير التابع الأداء الوظيفي.

و تختلف عن دراستنا من حيث الزمان والمكان والمتغير المستقل.

الدراسة الثانية *دراسة حمد علي عبد الله عيسى بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"-¹

تتمحور إشكالية الدراسة حول أهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي بما يحتويه من أبعاد مثل (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، الإتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) ودراسة أثرهما على أداء العاملين بهدف تعزيز النواحي الإيجابية وتحديد مواطن الضعف التي يجب معالجتها أو تلافيتها، ذلك لأن أداء العاملين في إدارة المنافذ لا ينعكس على جهة عملهم فحسب وإنما يتعدى ذلك إلى الجمهور وإلى أمن المجتمع واستقراره.

وضمن هذا الإطار قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

1- ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظر العاملين؟

- ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظرهم؟

- هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة فرضيتين أساسيتين:

أ-الفرضية الأساسية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين.

¹ - أحمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

2/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي للعاملين.

3/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والأداء الوظيفي للعاملين.

4/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية والأداء الوظيفي للعاملين.

ب- الفرضية الأساسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء

الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على

الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

2/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على

الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة

البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالتها.

وإستخدام الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده يؤثر على

مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

- التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين، يساهم بشكل ملحوظ في زيادة مستوى الأداء الوظيفي

لدى العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

- كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين، أدى ذلك إلى إدراك إيجابيات المناخ التنظيمي السائد في إدارة

المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

-جميع العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة باختلاف مسمياتهم الوظيفية (أخصائي منافذ أول، منافذ، فني النافذ) يظهرون آراء إيجابية حول الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي حيث كان الأخصائيون الأوائل هم الأكثر تأييدا للمناخ التنظيمي.

-لسنوات الخبرة لدى العاملين تأثيرا واضحا فيما يتعلق بكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، فقد أشارت النتائج أنه كلما زادت خبرات العاملين أدى ذلك إلى ارتفاع الرضا في الآراء حول المناخ التنظيمي السائد.

أما عن جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فقد تمثلت في:

- مساعدتنا في وضع خطة ممنهجة لدراستنا، كما تعتبر من الدراسات المتشابهة مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية إضافة إلى المتغير التابع الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة: *دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين¹

تدور إشكالية الدراسة حول المجتمع الفلسطيني الذي بحاجة ماسة للمنظمات الأهلية نظرا للدور الذي تلعبه (دور تكميلي بجانب مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية). وقد تتجاوز هذه المنظمات دورها التكميلي وتتنافس القطاع الحكومي لتلبية متطلبات التنمية للمجتمع الفلسطيني ولكي تحقق هذه المنظمات دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة في كل منظمة يتولون تنسيق جهود العناصر المشاركة في الأداء، وضبط العلاقات مع المنظمات الخارجية ذات العلاقة وتوفيق أوضاع المنظمة في علاقتها بالمناخ الخارجي.

وضمن هذا الإطار قام الباحث بصياغة التساؤل التالي:

ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

¹ - حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة قسم الأعمال، عمادة الدراسات العليا الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات ويندرج تحتها ثلاثة فرضيات فرعية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

الفرضية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابيات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

الفرضية الثالثة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى إلى الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين مصروفاتها).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية والفلسطينية.

كما اعتمد الباحث على طريقة العينة العشوائية وتم توزيع عينة استطلاعية وحجمها 40 استبانة لاختيار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي الديموقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر.

-كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.

-أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الاداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الاداء الوظيفي في هذه المنظمات.

أما عن جوانب الإستفادة من هذه الدراسة فقد تمثلت في:

-مساعدتنا في وضع خطة ممنهجة لدراستنا، كما تعتبر من الدراسات المتشابهة مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية إضافة إلى المتغير التابع الاداء الوظيفي. وتختلف عن دراستنا من حيث الزمان والمكان و المتغير المستقل.

ب- الدراسات الجزائرية الخاصة بمتغير الاداء الوظيفي

الدراسة الأولى*دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي-دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة¹ -

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والاداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين، ومحاولة الوقوف على واقع الإتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة، وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة مدى إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الاداء التي تواجه العمال واكتشاف معوقات الإتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وعليه فإن دراسة الباحث تدرج في التساؤلات الفرعية التالية:

-ماهو نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث؟

-هل توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

¹--بوعطيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات أهمها:
الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

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

-توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

-توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويعتبر من المناهج الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كفييا أو تعبيرا كمييا.

وقد اعتمد الباحث على الإستمارة كأداة لجمع البيانات وقد صممت انطلاقا من موضوع البحث حيث تم تقسيم الإستمارة إلى محورين:

المحور الأول: تناول الإتصال التنظيمي وضم 22 بندا .

المحور الثاني: تناول فيه المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، وعدده 20 بندا.

أما فيما يخص مجتمع البحث وعينته فقد ارتأ الباحث من خلال مجتمع الدراسة أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي واعتبر ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من تسعة وأربعون (49) عاملا منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

-الكشف عن تواجد الإتصال النازل بإنسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر إلى العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

-وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الإتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل إنشغالاتهم رغم تفضيلهم الإتصال ومقابلة المدير مباشرة.

فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الإتصال والأداء الوظيفي عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

أما عن جوانب الإستفادة من هذه الدراسة فقد تمثلت في:

-تعتبر دراسة" بوعطيط جلال الدين" من الدراسات المساعدة لنا في وضع خطة منهجية لدراستنا وهي متشابهة من حيث الإجراءات المنهجية والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

وتختلف مع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان وهذا بعد ما جعلنا نقوم بهذه الدراسة من أجل التطوير والتوسع أكثر في الدراسة.

الدراسة الثانية لـ زرطال لطيفة بعنوان "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين -

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية منتوري البشير الميلية¹.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول ضرورة الاتصال التنظيمي في تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات، فهو يعتبر

وسيلة نقل المعلومات والأفكار المتصلة بأهداف المؤسسة ومدى تحققها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وذلك من

خلال التأثير المستمر على السلوك التنظيمي لموظفيها وفي الأثر الفعال الذي يتركه الإتصال على سير

العمل والرفع من مستوى أداء موظفيها بصفة خاصة والأداء المؤسسي بصفة عامة.

وقد قامت الباحثة بصياغة التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الإستشفائية -منتوري بشير -

الميلية؟

وقد طرحت التساؤلات الفرعية التالية:

¹ - زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

هل توجد علاقة بين الإتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة الإستشفائية -منتوري بشير- الميلية؟

هل توجد علاقة بين الإتصال الأفقي و زيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية -منتوري بشير- بالميلية؟.

و لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة طردية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير الميلية.

و تتدرج الفرضيات الفرعية الآتية:
الفرضية الفرعية الأولى:

-توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل الفعال وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير الميلية.
الفرضية الفرعية الثانية:

-توجد علاقة طردية بين الاتصال الصاعد الفعال و زيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير الميلية.
الفرضية الفرعية الثالثة:

-توجد علاقة طردية بين الإتصال الأفقي الفعال وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير الميلية.
الفرضية الرابعة:

-توجد علاقة طردية بين الإتصال غير الرسمي الفعال و بين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير الميلية.

و قد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين، لعينة شملت 76 موظفا بالإعتماد على عينة عشوائية طبقية منتظمة، معتمدا على الإستمارة كأداة رئيسية و الملاحظة و المقابلة كأدوات فرعية.

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى وجود علاقة طردية بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي، حيث كلما كان الإتصال فعال إنعكس ذلك إيجابيا على أداء الموظفين والعكس صحيح.

أما عن جوانب الإستفادة من هذه الدراسة فقد تمثلت في:

-لقد ساعدتنا هذه الدراسة في بناء الإشكالية، وتعتبر هذه الدراسة مشابهة لدراستنا في العنوان وكذلك في المنهج المتبع، وتختلف عن دراستنا من حيث أنها أجريت في مؤسسة خدمتية، أما دراستنا فسنجرها في بعض إدارات الجماعات المحلية (البلدية)، كما تختلف الدراستين من حيث الزمان.

المبحث السادس: مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم لغة أساسية في كافة البحوث العلمية، كما أن التحديد العلمي لها يكتسي أهمية بالغة والإستغناء عنها يعتبر تقصيرا منهجيا يجب تفاديه، وعليه فإنه في الدراسة الحالية سيتم تحديد المفاهيم التالية:

المطلب الأول: مفهوم الدور

أ - لغة:¹

الدور: "عود الشيء إلى مكان عليه جمع أدوار". و الدور "ROLE" مشتق من الكلمة اللاتينية "RATULES" و هي : "تعني في الأصل الفهرس أو القائمة أو القيد أو السجل الذي تسجل فيه أشياء معينة في ترتيب محدد".

ب - إصطلاحا:

الدور²: "نماذج محددة ثقافيا للسلوك و ملزمة للفرد الذي يحتل مكانة محددة، فهو معيار إجتماعي مرتبط بوضع إجتماعي معين يملئ تبادلية معينة، فعلى سبيل المثال الشخص الذي يحتل مكانة "أخصائي إجتماعي" فإن التوقعات من الآخرين، العملاء و المشرفين على المهنة و جمهور العامة ... إلخ" هو أن يتصرف ويسلك الأساليب والطرق الملزمة لكل الأخصائيين الإجتماعيين".

¹ - عبد الله البستاني: معجم مطول، مكتبة لبنان، بيروت، 1992، ص 367.

² - حميدة دراع، بواس ليلي: دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2015، ص 07.

كما يعتبر مفهوم الدور من المفاهيم الأساسية في النظرية الاجتماعية فهو يحدد طبيعة التوقعات الاجتماعية المرتبطة بإمكانات أو أوضاع اجتماعية معينة، ويحلل تفاصيل تلك التوقعات¹. كما يعرف أيضا: "بأنه مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني"². و يعرف أيضا³ " الدور في مفهومه الرسمي بأنه أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة يتطلب من الفرد إنجازها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة وما يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفية منح فيه أهواؤه و رغباته"⁴.

ج- إجرائيا: مفهوم الدور حسب هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور الإتصال الشخصي، أي حصر وظائف الإتصال و الأنشطة الخاصة به، و التي يقوم بها من أجل تحسين أداء العمال في الإدارة المحلية.

المطلب الثاني: مفهوم الإتصال الشخصي

01- الإتصال:

أ- لغة:

عند إخضاع أصل مفهوم الإتصال إلى التحليل بوصفه تعبيرا لغويا نجده قد ورد من الكلمة اللاتينية (communus) التي تعني في اللغة الإنجليزية (commun) أي مشترك أو اشتراك فحينما نحاول أن نؤسس اشتراكا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات. بينما يشير المعنى اللغوي في اللغة العربية إلى الإبلاغ أو الأخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار أي التواصل، وهذه المعاني اللغوية تحمل في طياتها المعاني الاصطلاحية لعملية الإتصال⁵.

¹ - أحمد شقيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 451.

² - إبراهيم مجدي عزيز: موسوعة المعارف التربوية، القاهرة، عالم المكتب، 2006، ص 44.

³ - علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 35.

⁴ - محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، عمان، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2007، ص 35.

⁵ - سلطان محمد صاحب: مبادئ الإتصال، ط1، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2014، ص ص 35، 36.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

ويرى "دليو" أن كلمة "اتصال" في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل"، الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، والذي يحمل معنيين إثنين، المعنى الأول: هو الربط بين شيئين أو شخصين، وإيجاد علاقة من نوع معين تربط بين طرفين، أما المعنى الثاني فهو "البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة"¹.

إن الاتصال في اللغة العربية هو ارتباط مادي أو معنوي يجمع بين اثنين أو أكثر والاتصال في المصطلحات الإدارية هو نقل فكرة عن شخص إلى شخص آخر، وهو عملية تتم بين طرفين أحدهما المرسل وهو صاحبها والآخر هو المستقبل، أو المرسل إليه وهو الذي تنتقل إليه الفكرة².

ب- اصطلاحا:

مفهوم الإتصال مثله مثل أي مفهوم اجتماعي آخر تتعدد تعريفاته وتتشابك، نظرا لتعدد الرؤى التي تتناوله وتعدد البيئات الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والتي ينطلق منها كل صاحب الرؤية في تعريفه ولقد عرف: بأنه عملية تواصل بين طرفين تحكمها عوامل ومؤثرات كثيرة³.

ويرى "دافت" Daft أن الإتصال: هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتي تفهم من قبل شخصين أو أكثر وذلك بغرض إحداث الدافعية أو التأثير في السلوك⁴.

والإتصال هو: عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن وما يحدث الآن سيؤثر في المستقبل⁵.

ج - إجرائيا:

الإتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، يهدف إلى إحداث تغيير في الطرف الآخر بحيث يتحقق الهدف المرجو من العملية.

¹ - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، ط2، دار الحامد، عمان (الأردن)، 2007، ص 17.

² - سيد سالم عرفة: الإتصالات التسويقية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص 15.

³ - خالد فياض: مهارات الإتصال، د ط، معهد البحرين للتنمية السياسية، البحرين، 2014، ص 12.

⁴ - ثامر البكري: الإتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحامد، عمان (الأردن)، 2005، ص 37.

⁵ - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: نظريات الإتصال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص 17.

02 / الإتصال الشخصي:

قبل التعرض إلى مفهوم الاتصال الشخصي لابد من الإشارة إلى اختلاف الباحثين في استخدام مصطلحات للتعبير عن الاتصال الشخصي، مثل الاتصال المباشر، الاتصال وجها لوجه ويستخدم مصطلح الاتصال الشخصي باعتباره شائعا و أكثر استخداما من قبل أكثرية الباحثين ومن بين التعاريف نذكر مايلي:

يعرف بعض الباحثين الاتصال الشخصي (personale contact) بأنه:

اتصال وجها لوجه وتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وهو أقوى وسائل الاتصال في تغيير اتجاهات الناس ومفاهيمهم¹.

ويعرف جيرالد ميلر (GiraledR.Miller) الاتصال الشخصي Interpersonel على أساس سياق الموقف الذي يحدث فيه الإتصال بأنه: جلسة تعقد من عدد صغير من القائمين بالاتصال (غالبا ما يكون شخصين) ويتوافر فيه اتصال الوجه لوجه والحد الأقصى من قنوات الإحساس مع وجود الفرص المتاحة لحدوث رجع الصدى السريع.

يعرف ميرتون Merton الاتصال الشخصي بأنه اتصال يتضمن مواجهة مباشرة من القائم بالاتصال والمتلقي يؤدي إلى تغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته².

ويرى دين برنلاند Deanbornland أن الاتصال الشخصي هو "تفاعل الأفراد وجها لوجه من خلال التبادل اللفظي والغير اللفظي للرموز في المواقف الاجتماعية الغير الرسمية"³.

أما بيتر هارتلي Peterartley فيرى من جهته أن الاتصال الشخصي هو "لقاء يتضمن مشاركة بين اثنين وجها لوجه"⁴.

¹-Dr .Zaki Badwi: dictionary of mass communication, English, French. Arabic, cairodar el kards, elmoski 1978, p120.

²- عاطف عدلي: المداخل الأساسية لدراسة علم الإتصال، د ط، ج1، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1988، ص83.

³-وليد وادي النيل مسعود حجازي: علاقة الإتصال الشخصي بين المراهقين بالمعرفة من الصحف، دراسة مسحية، رسالة ماجستير، قسم الإعلام وثقافة الطفل، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 2000، ص50-51.

⁴- Peter Hartley :interpersonal communication, London and new york,1993,p05.

أما بورمان أرنست ErnestBorman ويورمان نانسي NancyBorman فيوسعان من نظرهما لمفهوم الإتصال الشخصي ليشمل مجموعة من الأشخاص عددهم قليل، حيث يعرفانه بأنه: حوار بين عدد صغير من الأشخاص المتصلين مباشرة ببعضهم لتحقيق أهداف معينة¹.

ويعرف أحد الباحثين الإتصال الشخصي من خلال ذكر مميزاته وخصائصه فيذكر أن الإتصال الشخصي يتم بين الجماعات الصغيرة، حيث يعرف الناس بعضهم بعضا فيتناقشون ويتبادلون الرأي والمشورة، ويدركون انطباعات أحاديثهم على بعضهم البعض، والإتصال الشخصي يمتاز بتعديل الرسائل على ضوء رجوع الصدى Feedback من المستقبل إلى المرسل، كما يتميز بوجود الطابع المواجهي وصفة التخاطب².

والإتصال المباشر يطلق عليه كثير من الباحثين اتصال الوجه للوجه، حيث يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم البعض، ويعتبر أقوى أشكال الإتصال في تغيير اتجاهات الناس ومفاهيمهم وكثير من الباحثين يعتبرون أن الإتصال الشخصي يعتمد على الإتصال المباشر بين شخصين يحملان فكرة معينة، ولكل منها موقف خاص تجاهها³.

وتجري عملية الإتصال بعرض كل منهما لأفكاره حول موضوع، وقد يختلط الإتصال الشخصي بالإتصال المباشر، الإتصالات الشفوية تحدث عن طريق تبادل الحديث المباشر بين القائم بالإتصال والمتصل به، إما وجها لوجه أو بإستخدام وسيط مثل التليفون اللاسلكي أو التليفون السلكي أو بالراديو أو الدائرة التليفزيونية⁴. وفي تعريف آخر عرف الإتصال الشخصي بأنه تفاعل بين عدد من الأفراد يتصف بكونه خاصا وشخصيا مقارنة بالإتصال الذي يحدث مع المجموعات الأكبر، كما أنه يتأثر بالبيئة الإجتماعية التي ينتمي إليها الأفراد، يتم بشكل عفوي وغير مفهوم، إلا أن الإتصال الشخصي في العادة أفضل عندما يحدث بين شخصين اثنين فقط⁵.

¹-Ernest GG.Borman, Nancy Borman: speech communication,4 edition, new york,1986,pp114-115.

²- ابراهيم إمام: الإعلام و الإتصال بالجمهور، د ط، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ، 1983، ص 29.

³- فيصل بركات: دور الإعلام في الدول النامية، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، ماجستير منشورة، جامعة القاهرة، 1978، ص 83.

⁴- فيصل بركات، المرجع نفسه، ص 83.

⁵- ابراهيم أبو عرقوب: الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، د ط، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 123.

يرى الجميلي أن الإتصال الشخصي هو: تبادل للمعلومات وأن عملية تبادل المعلومات والأفكار والإتجاهات أو غيرها التي تتم بين الأشخاص تمثل اتصالاً شخصياً¹.

التعريف الإجرائي :

على العموم يمكن تقديم تعريف إجرائي للإتصال الشخصي كالتالي: "هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين القائم بالإتصال والمتلقي وجها لوجه، بواسطة رموز لفظية أو غير لفظية، ودون عوامل أو قنوات وسيطة قصد التأثير في بعضهم البعض، ويعطي فرصة أكبر للتفاهم والوصول إلى نتائج حقيقية ملموسة".

المطلب الثالث: مفهوم التحسين

مفهوم التحسين :

أ- لغة

التحسين: اسم بني على تفعيل ، ومثله تكاليف الأمور، وتقاصيب الشعر ما جُعد من ذوائبه، وهو يحسن الشيء أي يعمله، ويستحسن الشيء أي يعده حسناً، ويقال أحسن بك الناس، وفي النوادر: حسيناؤه أن يفعل كذا، وحسيناه مثله، وكذلك غنماؤه وحُسيناؤه ممثله، وكذلك غنماؤه أي جهده وغايته².

ب- إصطلاحاً:

تحسين الأداء هو علاج القصور أو الإنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف³ وهو في الغالب يعتمد على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء ولا يستغرق وقتاً طويلاً، كما لا يكلف نفقات باهضة وهناك نوعان من إجراءات التحسين، النوع الأول سريع ومباشر، إذ بموجب هذه الخطوة يتم إتخاذ الإجراء المناسب لتعديل التطابق مع المعايير الموضوعية دون الأخذ بالأسباب المؤدية إلى الإنحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للإنحراف، بهدف إجراء

1- كريمة حسن شعبان: الإتصال الخطابي وفق الإقناع، ط1، دار أسامة، عمان (الأردن)، 2015، ص 84.

2- جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم ابن منظور الأنصاري الإفريقي المصري، راجعه عبد المنعم خليل إبراهيم، الجزء الثالث، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان، 2009، ص 141.

3- هروم عز الدين: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG، مذكرة ماجستير في التسيير، جامعة قسنطينة، 2007/2008، ص 132

تحسينات متواصلة في الأداء، وحتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تحسين أداء موظفيها هناك مجموعة من الخطوات يجب مراعاتها و الإهتمام بها في هذه العملية وهي:

-**تطوير قدرات ومهارات الموظف:** وتعد هذه من المهام الصعبة في تحسين الأداء الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الموظف وبالتالي تحسينها بتقديم المعلومات والمهارات والتحفيز على العمل.

-**تحسين الوظيفية:** ويتم ذلك من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، وبالتالي إحداث تغيير في بيئة تلك الوظيفة ومهامها لتكون محفزة أكثر على الأداء.

-**تحسين الموقف:** يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، ومن سبيل التحسين تغيير بعض من تلك المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة وعلى أي مدى يسمح المشرف أو تشجيع موظفيه على تحمل المخاطرة وجدية مناسبة لإتخاذ القرار¹.

المراحل الأساسية لتحسين الأداء:

يمكن تحسين الأداء بأربعة مراحل أساسية هي: مرحلة تشخيص الأداء، مرحلة تطوير خطة إجراءات، معالجة أسباب الفجوة، مرحلة تنفيذ هذه الخطة وتقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت.

-**مرحلة تشخيص الأداء:** وهي خطة تتم على مدار السنة، وفيها يتم البحث عن فجوة الأداء وهي تعبر عن التباين بين المستهدف والمحقق فعلا، ويتم رصده هذه الفجوة عبر وسائل المتابعة كالإجتماعات العادية بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يمكن للعاملين بالإخبار عنها، ويتم بذلك تحديد الأسباب التي أدت إلى تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة.

-**تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة:** متى شعر المشرف أو المسؤول على العملية الإنتاجية أنه قد تعرف على الأسباب التي أدت إلى ثغرة وتكون دوما مع العامل صاحب العلاقة وهذه العملية تكون مباشرة إلى حد ما.

-**معالجة تنفيذ خطة الإجراءات:** بعد الإنتهاء من وضع الخطة وتحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في التسجيلات ستكون هناك حاجة لتنفيذها.

¹- السهلي ماجد اللميع حمود: الأمن النفسي وعلاقته بالأداء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص57.

-مرحلة تنفيذ هذه الخطة وتقييمها: بعد أن توضع هذه الخطة في موضع التنفيذ يكون على المشرف أن يحدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة أم لا، فإذا كانت لا تزال موجودة فيرجع ذلك إلى خلل في تنفيذ الخطة ويعيد تفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة أو قد يكون احتمال آخر وهو وجود خطأ في التشخيص وبالتالي الخلل يكون في تحديد السبب الرئيسي للثغرة ومن ثمة يكون البدء بتشخيص المشكلة من جديد.

المطلب الرابع: مفهوم الأداء الوظيفي

01- مفهوم الأداء:

أ- لغة:

أدى تأدية، أدى الشيء أوصله، أدى إلى الخبر، و الأداء هو إيصال الشيء للمرسل إليه. الأداء مصدر أدى في التجويد و الإلقاء، إعطاء الأصوات حقها من الضغط و النبر و الوضوح "من شروط نجاح الممثل حسن الأداء"، أداء فردي قطعة تمثيلية يؤديها ممثل منفرد¹.

ب- إصطلاحا:

يقصد به: " الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير و مواصفات و مبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة"². تعرفه وسيلة حمداوي: "يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين مديرين و مهندسين..."³ ويعرفه أيضا هاشم زكي محمود: "بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلفة بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام و أعباء وظائفه"⁴.

¹ - المنجد الأبجدي: بيروت، د.د.ن، ط3، 1982، ص 78.

² - أحمد العايد و آخرون: المعجم العربي الأساسي، لاروس، 2003، ص 17.

³ - سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 17.

⁴ - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مجلة النشر الجامعية، الجزائر، 2004، ص 123.

ركزت وسيلة حمداوي وهاشم زكي محمود في تعريف الأداء على أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، و المجهودات التي يبذلها العاملين بالمؤسسة¹.

و يعرفه ميلر و بروملي "MILLERETBROUMILY": "هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و إستغلالها بكفاءة و فعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"².
بمعنى أن الأداء يتحكم في المؤسسة من حيث تحقيق أهدافها فهو يعتبر تفاعل بين الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة.

عرف الأداء أيضا: "بأنه يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"³.
هذا التعريف يركز على الكفاءة و الكفاية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- إجرائيا:

الأداء في عمومه هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز و هو يتصف بالشمولية والإستمرار، والذي يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، فهو يقوم على الكفاءة و الفعالية.

02- مفهوم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالأداء، وهذا راجع إلى تعدد الاختصاصات ومجال العمل ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعاريف توضح هذا المفهوم ثم من خلالها سنتعرف على عناصره.

أ- لغة:

ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء منها ما جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة: تعريف الأداء بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق/ وأدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب)⁴.

¹- أسامة محمد جرادات، عقيلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه للأداء، القاهرة، المنظمة الفيدرالية، دس، ص42.
²- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص 104.
³- علي غربي، بلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 130.
⁴- المنجد في اللغة العربية: الطبعة 02، دار المشرق، بيروت، ص 14.

وفي معجم الرائد عرف الأداء بأنه: إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه وجاء في معجم الطلاب الوسيط: الأداء بمعنى أدى أداءاً وتأدية دينه قضاؤه والشيء أوصله إلى أهله¹.

ورد في المورد الثلاثي: الأداء بمعنى تأدية، إجراء، قيام ب، تنفيذ، إنفاذ مصدر أدى.

من الناحية الإصطلاحية: تعددت التعاريف التي وردت لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

ب- إصطلاحاً:

عرف جوفمان "Goffman" الأداء الوظيفي بأنه: "كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، و تساعده في التأثير على الأفراد أو المشاركين الآخرين"².

عرفه بترسون على أنه: "قدرة المنظمة على إستخدام مواردها بكفاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها"³.

هذا التعريف ركز على كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها وذلك من أجل إنتاج مخرجات تتماشى مع أهدافها.

ويعرف أيضا: بأنه "قيام الفرد بالعمل الصحيح و بالطريقة الصحيحة مراعيًا الفعالية و الكفاءة و السلامة العامة في العمل و الإحترام و توفير المصادر والوقت"⁴.

هذا التعريف ركز على أداء الأفراد لعملهم بفعالية و كفاءة.

ويعرف أيضا الأداء الوظيفي: بأنه جهد منسق للقيام بمهام وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة

العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت و أقل تكلفة".

يعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي

تكون عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية

¹-كريم سيد محمد محمود: معجم الطلاب الوسيط، الطبعة 01، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006، ص12.

²- عبد الله عقلة مجلي الجزاعة: الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع 2009، ص 32.

³- وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2011، ص 77.

⁴- حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2014، ص 91.

الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء¹. ومن خلال هذا المفهوم نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته، والتي يمكن من خلالها يقاس أدائه بالنظر إليها.

ويرى (علي السلمي): أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء².

ومن خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج تفاعل قدرات الفرد ورغباته في العمل. وعرف (توماس) الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس³. ومن هذا التعريف نرى أن الأداء هو تفاعل السلوك والإنجاز في العمل.

وأیضا المعجم الإداري عرف الأداء بأنه "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، مبادئ معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف والخطط المعلنة⁴. كما عرف بأنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به⁵.

من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو العمل الذي يوكل للفرد أو مجموعة من الأفراد للقيام به. وعرف بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وأیضا يقصد بالأداء الوظيفي: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

1- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

2- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 280.

3- عبد البارى إبراهيم درة وآخرون: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

4- سمير الشويكي: المعجم الإداري، الطبعة 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 17.

5- أحمد زكي بدوي ومحمد كال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامع، الإسكندرية، 1984، ص 166.

من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالنشاط الذي تقتضيه وظيفته باستخدام مختلف الوسائل والإجراءات.

وعرف أيضا: بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج لتفاعل محددات الأداء الوظيفي من قدرات وإدراك الدور والمهام لإنجاز وظيفته.

ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي ذلك الجهد الذي يبذله الفرد أو النشاط سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له، بحيث يحقق الأهداف التي سطرته المؤسسة.

المطلب الخامس: مفهوم الموظف employee

أ- لغة:

الموظف (مرد) اسم مفعول من وطف، من يسند إليه عمل ليؤديه حسب اختصاصه في إحدى المصالح الحكومية وغيرها، موظف بوزارة الصحة-موظف حكومي- الموظف في خدمة المواطن- للموظف مواعيد ثابتة للحضور والإنصراف. موظف مدني: يعمل في الخدمة العمومية¹.
الموظف حسب المعجم العربي الميسر، هو من يعمل في الدوائر الحكومية².
أما العامل فهو جمع عمال وعاملون وعملة، كل من يعمل بيده، ومن يتولى أمور رجل في ماله ومملكه³ و هو الذي يأخذ الزكاة من أربابها⁴.
ويقصد بالعامل كل ذكر وأنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه⁵.

¹- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الثالث، ط1، عالم الكتب، 2008، ص 2464.

²- أحمد زكي بدوي: المعجم العربي الميسر، ط2، دار الكتاب المصري، 1999، ص596.

³- المنجد في اللغة: دار المشرق، بيروت، 2003، ص531.

⁴- المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، 2005، ص627.

⁵- الشوبكي سمير: المعجم الإداري، ط1، مكتبة أسامة، 2006، ص214.

ب- اصطلاحا:

ارتبطت تسمية الموظف بالعمل لدى الدولة منذ القديم، حيث اعتبر ابن خلدون أن الأعمال الحكومية أعمال تنقص من رجولة الشخص ولا ندرى كيف توصل إلى هذا الموقف رغم أنه عمل لدى البلاد في عدة دول بالمعنى القديم. إن مفهوم الموظف لم يظهر بمدلوله الحالي، إذا أن ظهوره كان مرتبطا بميلاد المجتمعات وبأنظمتها الوظيفية وخدماتها المرفقية فوقا للمفهوم الروماني مثلا، كان ينظر للموظف كعون للسيادة وكانت مهنة الإدارة والتسيير في نظر البعض، تعني ديانة ثابتة، أما في فرنسا فأطلق هذا المصطلح على مندوب الأمة في أعقاب الثورة، اعتبارا لمركزه الاجتماعي المرموق، ومع مرور الوقت ظهر الموظفون الذين يمارسون أعمالهم بأمر من الحكومة مقابل أجر ليتحول مفهوم الموظف إلى عون للسلطة التنفيذية في إطار الوظيفة العمومية، والتي يلتزم في إطارها الموظف بالإنضباط والتفرغ لخدمة النفع العام¹.

أطلقت عدة تسميات على العامل حسب نظرة المشرع لهذه الفئة فقد أطلق عليه لفظ: عامل ouvrier، أو مستخدم employé أو شغيل travailleur، أو خادم domestique، أو متقاعد contractant، أو إطار cadre.

وحسب قانون العمل الجزائري 90/11 المتضمن لعلاقات العمل الفردية فقد عرف العامل في المادة 02 كما يلي: يعتبر عمال أجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم. والعامل يعني الشخص الذي يقوم بنشاط عقلي أو بدني يقصد من خلاله تقديم خدمات أو إنتاج سلع بموجبه يدخل في علاقات اجتماعية مع محيط العمل².

وقد أعطت المنظمة العربية للتنمية الإدارية الصفة النظامية للموظف، وحسب تعريف الدكتور: "أحمد نادر أبو شيخة"، وعبد اللطيف الأسعد. إن تعريف إدارة البحوث والدراسات المنظمة للموظف، جاء خاليا من الإشارة للمؤسسات التي ينتمي إليها الموظف دون غيرها، بحيث يمكن ربط التعريف بالعامل في القطاع الخاص أو المؤسسات الاقتصادية، حيث جاء التعريف كالتالي: الموظف هو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية، ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفية ما، ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق و الإمتيازات المرتبطة بها.

1- كوسة بوجمعة: الأجور والأداء لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر- الأسلاك المشتركة- نموذج، دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، 2013/2014، ص35،37.
2- حسن عبد الباسط: علم الاجتماع الصناعي، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، 1995، ص65.

لم يشير التعريف إلى أن الموظف ينتمي فقط لمؤسسات الدولة، بل لا يستطيع القيام بأعمال أخرى لصالح الغير، أو يقوم بأعمال تسيئ لسمعة وهيبة الدولة وهذا ما أغفله هذا التعريف.

في الجزائر ارتبطت التسمية بالعمل الحكومي، والعمل الإداري على وجه الخصوص رغم أن الدولة عملت على توحيد التسمية بمفهوم العامل وذلك خلال قانون 12/78(القانون العام للعامل)، حيث أصبح حتى العمال لدى المؤسسات الإقتصادية يأخذون تسمية الموظف إلى غاية بداية العمل بالقوانين التي تجسد إستقلالية المؤسسات وأعيد التفريق بين التسميتين.

ويعرفه الجوهري على أنه: موظف عمومي خاضع لقانون أساسي معين في عمل دائم ومرسوم في رتبة السلم التدريجي لإدارة المؤسسة¹.

أما هشام رفعت فيعرف العامل أنه: كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه²

وتعريف آخر يرى العامل هو ذلك الشخص الذي ينفذ مهمة في مكان عمل بموجب عقد عمل لصالح صاحب العمل³.

ج-إجرائيا:

يقصد بالموظف في هذه الدراسة : ذلك الشخص الأجير الذي يعمل لدى الهيئات والمؤسسات الإدارية التابعة للدولة بمؤهلات وظيفية وشخصية معينة تحددها سلطة الدولة، بحيث يخضع للقوانين واللوائح التنظيمية التي تضعها الدولة أو المؤسسة التي تمثلها، متى أصبح عينا و مرسما في هذه الأخيرة، بحيث يحتل مركزا لائحيا وليس تعاقديا.

هو كل شخص يؤدي عمل يدوي أو فكري مقابل مرتب في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم.

1- الجوهري عبد الهادي: علم الاجتماع- الادارة قضايا ومفاهيم أساسية وحالات تطبيقية-، عين مليلة، الجزائر، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص7.

2- رفعت هشام: عقد العمل في الدول العربية، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1996، ص368.

3- GAGNON ROBERT&AUTRE,le droit du travail,2eme edition,les presses de l'université laval,1991,p196.

المطلب السادس: مفهوم الجماعات المحلية:

إن تطور ظاهرة الجماعات المحلية رافقتها عدة دراسات فقهية وقانونية من طرف المهتمين محاولين تأطير هذه الظاهرة ومعرفة حقيقتها مما نتج عنه عدة مفاهيم عامة وخاصة. كما تحتل الجماعات المحلية مكانة هامة في التنظيم الإداري اللامركزي وتعد مؤسسات قاعدية للدولة، إزاء ذلك يكون من الضروري التطرق إليه. تأصيلا لتاريخ النظم القانونية والسياسية، يجدر بنا بادئ ذي بدء التركيز على دقة ووضوح معاني ومفردات عبارة "الجماعات المحلية" قصد إعطاء تعريف منضبط لهذه الظاهرة يضمن كفاية وصدق مضمونها. ففي علم القانون على وجه التحديد لا قيمة تذكر للتعبيرات المستخدمة إذ لم تكن قائمة على مصطلحات دقيقة تقتصر دلالتها على نمط محدد أو مفهوم متخصص.¹

هذا وقد أشار إلى هذا الطرح بحق Raymond Carré de Malberg بأنه من المنطقي في هذه المادة كما في كل مادة قانونية أخرى المصطلح اللغوي لا يمكن أن يكون مقبولا إلا بشرط أن ينطوي على مصطلح خاصا بالنسبة لكل مفهوم معين، فخطر الكلمات ذات المعنى المزدوج يتمثل في أنها تفضي إلى خلط وتشويش الأفكار.

وإن أخذنا هذا في الحسبان، يتعين بالضرورة إجراء تحليل دقيق للمفردات المشكلة لمجمل هذه العبارة أي "الجماعات المحلية" لنشرع بداية في تحديد بدقة مفهوم الجماعات المحلية لغة واصطلاحا وأساسها التشريعي وتتفاوت اختصاصات الجماعات المحلية بحسب درجة وأهمية كل وحدة إقليمية ضمن النسق الوظيفي لها لذا كان لزاما علينا معرفة الصور المشابهة للجماعات المحلية في إطار العلاقة المركزية واللامركزية.

1- الجماعات المحلية.

شاع لدى شراح القانون العام استخدامهم مرارا وتكرارا لمصطلح "الجماعة" إلا أنهم كانوا بوجه عام أقل اهتمام بتحديد معناه بشكل دقيق، وغالبا ما يقومون باستخدام ذات الكلمة² "collectivité" في إطار الدراسات

¹-https://fr.wikipedia.org/wiki/Raymond_carré_deMalberg pour toute éclaircissement voir l'ouvrage de ce grand auteur intitulé contribution à la théorie général de l'état, tome 01, sirey paris, 1920, p86.

²- Charles Eisseman: les fonctions de l'états dans l'Encyclopédie françaises, paris, 1964, Tome x a, p292.

المتعلقة بالنظرية القانونية للدولة كمرادف مع كلمة "communauté" للإشارة إلى كافة أنواع الجماعات العامة على اختلاف مستوياتها ومراكزها في التنظيم الإداري للدولة¹. وأحيانا يستخدمون كلمة "société politique" كمترادف لتلك الكلمة للدلالة على الدولة بوجه خاص³.

أما فيما يتعلق بتعبير "الجماعة المحلية" فقد تكرر استخدامه من جانب الفقه في إطار الدراسات المتعلقة بنظرية اللامركزية الإدارية الإقليمية، وذلك للإشارة إلى أشخاص القانون العام الإقليمية دون التقسيمات الإقليمية المركزية المجردة من حق التمتع بالشخصية المعنوية، ومن اللافت للانتباه في هذا المقام أن علماء علم الاجتماع، هم الذين أولوا عناية خاصة بتحديد هذا المفهوم من زاوية اجتماعية محضة وتوصلوا بعد العديد من الأبحاث الشاقة إلى إيضاح معناه بدقة، مما يتطلب الاستعانة بهذا ضمن هذه الدراسة وبالتحديد حال تناولنا للمفهوم الاجتماعي للجماعات المحلية.

قبل الخوض في تحديد هذا المفهوم بصورة إجمالية لا بد من إيضاح المعنى اللغوي و الاصطلاحي لكل كلمة من مفردات التعبيرات المركبة منها عبارة "الجماعات المحلية".

¹ - محمد أحمد إسماعيل: مساهمة في النظرية القانونية للجماعات المحلية الإدارية، دراسة مقارنة لمختلف القوانين الوضعية، ترجمة رسالة دكتوراه الدولة الفرنسية في القانون العام، دار الكتب والوثائق القومية، المكتب الجامعي، مصر ، 2012، ص 306/307.

² -georges bardeau,taite de science politique, tome v, les régimes politique,paris,1970,p21.

³ - فؤاد العطار: القانون الدستوري، 1966/1965 أو جماعة سياسية د/ ثروة بدوي، النظم السياسية، الجزء الأول، القاهرة، سنة 1971، ص28.

أولا -المعنى اللغوي والإصطلاحي لكلمة الجماعة

تأخذ كلمة الجماعة مفهوما لغويا واصطلاحيا نوضحه على النحو التالي:

مفهوم الجماعة

أ-لغة¹:

وفق ما تضمنه معجم "robert" هذا المصطلح "collectivité" له معنيان:

الأول يشير إلى مجموعة الافراد المجتمعين طبيعيا أو من أجل بلوغ هدف مشترك (الجماعات الوطنية، الإجتماعية المهنية).

وأما الثاني فإنه يشير إلى الملكية المشتركة أو شيوع وسائل الإنتاج بالمقابل معجم LaRousse²، أعطى لذات الكلمة معنى أكثر تحديدا، حيث يشير إلى أنها تعني "مجموع الكائنات التي تشكل مجتمع، من خلال المعنيين السابق عرضهما، يمكن أن نصل إلى القول أن المعنى المشترك للمصطلح محل البحث في كلا المعنيين يكمن في مجموعة إنسانية groupement humain أو مجموعة أشخاص groupement des personnes .

إن المعنى الذي يمثل القاسم المشترك لهذه المعاجم يمكن أن ينطبق بوضوح على كافة التجمعات الإنسانية، أيا كان شكلها الإجتماعي أو طبيعتها القانونية، مثل الإتحادات والنقابات المهنية بالنسبة للقانون الخاص، أو جماعات محلية، دولة... التابعة للقانون العام.

في هذا الصدد، فإن المعنى المستخلص ينصرف في أن واحد إلى الجماعات الإنسانية التي نشأت اختياريا أو بطريقة القهر، فهو بذلك يقيم وزنا للتمييز بين الجماعات الطبيعية وغيرها من الجماعات الصناعية المنشأة بقرار أعلى لا يراعي حرية الإنضمام الاختياري من جانب الأفراد المشكلين لماهيتها وجوهرها الاجتماعي³.

¹-Robert dictionnaire et alphabétique et analogique de la langue française, Tome I société du nouveau littré,paris,1966,p821.

-dictionnaires le robert et le nom d'une maison d'édition française, créée en 1952,parpaul Robert sous le nom de société du nouveau littré,et spécial dans la publication de dictionnaire de la langue française.

²-nouveau la rousse élémentaire,paris,2013,p147.

³- محمد أحمد اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 309،308.

تبعاً لمبدأ التعميم والتخصيص لاستعمال هذا المصطلح "الجماعة" فإن لهذا الأخير مصطلحات أخرى مترادفة تعني ذات المعنى والتي يمكن حصرها في الكلمات التالية:

Communauté, société, groupe، دون إغفال ما يتضمنه كل مصطلح من معاني إلى أخرى للدلالة على ظواهر أخرى وبإجراء مقارنة بين كافة المصطلحات المطروحة يتضح أن المصطلح الأكثر دلالة على موضوع البحث هو ما وقع عليه الاختيار مسبقاً *collectivité* فهو يشير مباشرة إلى حقيقة المجتمعات الإنسانية المرتبطة بنفس المكان وبوحدة المصلحة.

ب- اصطلاحاً:

إختلف العلماء في المعنى الإصطلاحي للجماعة، ومرد ذلك يرجع لإختلافهم في تعيين المقصود من كلمة جماعة التي وردت في الأحاديث النبوية المتعلقة بموضوع إقتراف الأمة و من ذلك قوله (ص): "و إن هذه الملة ستقترف على ثلاث و سبعين، إثنان و سبعون في النار، وواحدة في الجنة و هي الجماعة"¹. الجدير بالذكر، أن الجماعات المحلية (كإقليم جزئي) في إرتباط وثيق بالدولة (كإقليم كلي) إلا أن ظاهرة الجماعات المحلية في إعتقادنا تشكل حقيقة و كلا متميزا في حد ذاتها في نظامها القانوني وطرق تسييرها وعلاقتها العمودية مع السلطة التنفيذية في إطار نظام المركزية الإدارية وكذا دائرة نشاطها الفوقي و هي تخضع و تمارس نظام اللامركزية الإدارية.

ثانياً: المعنى اللغوي و الإصطلاحي لكلمة المحلي

كما تأخذ كلمة المحلي مفهوما لغويا وإصطلاحيا نوضحه على النحو التالي:

أ- لغة:

باستغلالنا من جديد لمعجم "Robert" نجد أن مصطلح "LOCAL" يمكن أن يستخدم كصفة لدلالة على وصف مرتبط بمكان أو موضوع أو محل و يكون مقابلاً لكلمة "GENERALE" و التي تعني العمومية في إطار علم الاجتماع أو التاريخ و كل ما يتعلق بوصف الأشياء المقدسة، كما وقد تقابل كلمة "قومي"

¹- سنن أبي داوود سليمان بن الأشعث، أبو داوود السجستاني، حديث رقم 4598، ج2، ص607، للمزيد من التفصيل يراجع أحمد محمود محمد عابد الجابري، العقل بين الفرق الإسلامية قديماً و حديثاً، دار الكتب العلمية، 2012، ص ص 313-314.

"nationale" حيث الحديث على الأخلاق و التقاليد المحلية و إما يكون له إستخدام لكلمة مركزي " central "، حيث الحديث عن الإدارة المحلية والسلطة المحلية¹.

الجماعة: تعني عدد كبير من الناس، مثل ذلك جماعات الضغط: منظمات تضم مجموعات من الناس ذات مصالح مشتركة، تمارس نشاطا سياسيا أو إجتماعيا أو إقتصاديا بقصد التأثير المباشر أو غير المباشر على سلطة اتخاذ القرار، كمجموعة تأثير(الكواليس الجماعات التي تحاول إقناع أعضاء الكونجرس الأمريكي لمساندة أو معارضة سياسات معينة أو أجزاء من التشريعات و تسمى هذه الممارسة الضغط في الكواليس: لأن هذه الجهود تتم عادة في الكواليس أو الدهاليز أو في الغرف و الأروقة المجاورة لقاعات مجلس النواب و الشيوخ .

أما حين يستخدم المصطلح باعتبارها اسما مذكرا فإنه يدل على مكان معين له صفات خصوصية من حيث الموقع و المكان المحدد.

ب-اصطلاحا:

يفهم من ذلك أنه حال إقتران تلك الصفة (المحلي) بلفظ الجماعة فإن ذلك مؤداه الإشارة إلى نوعية محددة من الجماعة العامة للإقليمية القائمة على جزء من إقليم أكثر إتساعا يتبع الجماعة الوطنية (الدولة)، وهذا ما يفسر القول أن الجماعة المحلية تعد في المقام الأول جماعة إنسانية ذات الأساس الإقليمي².

و من هنا، لا يمكن فصل الإقليم عن الجماعة المحلية: إذ لا يتصور عقلا أن توجد جماعة إنسانية بغير وعاء إقليمي، هذا المعنى يمكن أن ينطبق إذن على الجماعة الإقليمية التي تشغل جزء من إقليم أكثر إتساع و هو إقليم (الدولة) أيا كانت طبيعة هذه الجماعة الإقليمية و تحت ما يسمى بالنشاط القانوني الذي تمارسه وفق النظام القانوني السائد في الدولة.

ثالثا: المفهوم الخاص للجماعات المحلية

ضمن نسق المفهوم العام للجماعات المحلية تندرج تحته مفاهيم خاصة تستمد منها هذه الوحدات قوة وجودها و مشروعية عملها.

¹-voir Robert, sus référencié, tome 1v ,paris 1966 ; p 131 aussi, nouveau Larousse élémentaire, op. cit, paris, 1967, p 414.

²- محمد أحمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص310.

-المفهوم الإجماعي للجماعات المحلية: تبعا لمفهوم علماء الاجتماع، الجماعة المحلية تقوم على أساسين هما: إقليم مكاني وعاطفة الانتماء للجماعة و ينظر إليهما من ناحيتين¹.

فمن الناحية العملية: تعتبر الجماعة المحلية بمثابة مجموعة مكانية قد تتحول بفعل النشاط السكاني ما يعرف حاليا بـ(الحركة التتموية) من جزيرة صغيرة إلى تجمع هائل قد يرتقى إلى مصف العاصمة.

و من الناحية النظرية: تتشكل الجماعة المحلية من روابط قائمة بين الشعوب بواسطة الأشخاص الذين يشكلون نوعا من التنظيم المشترك لمتابعة مصالحهم.

نتيجة لهذا التصور (العلمي و النظري)، الجماعة المحلية تكون في آن واحد شعبا إقليميا و تفاعل بين الناس، بفعل الحياة المشتركة التي يقتسمونها، والنظم التي تنظم حياتهم.

الجدير بالذكر في هذا المقام، أن المفهوم الإجماعي² للجماعة المحلية كان مجال دراسة معقدة في إطار علم الاجتماع الإنساني من قبل عدة مدارس منها الفرنسية، الألمانية والأمريكية الذين أولوا عناية لتحديد المقصود من هذه الظاهرة، وتباينت دراستهم و نتائجهم في ذلك.

يقول أحد المهتمين بهذه الدراسات، أنه إذ كانت الجماعات هي نفسها مضطرة إلى اللجوء لغيرها للوفاء بإحتياجات أفرادها، فهي بذلك تعتمد على جماعات أخرى لنفس الغرض³ فالجماعة المحلية هي بمثابة (وحدات جوار، أحياء، قرى، تجمعات سكانية كبرى) ينتقل الفرد بين جماعة و أخرى لتلبية حاجياته عمل، تسوق... إلخ فهو مضطر إلى ذلك، إذ كل جماعة محلية ليس بإمكانها إشباع كل متطلباته لوحدها⁴.

1- المرجع نفسه، ص311، 313.

²-voir : jean-françois Médard, communauté locale et organization communautaire aux états-unis, cahiers de la fonction nationale des sciences politiques, no 17 armand colin, paris ;1969, p 18.

³- إشارة إلى التعاون اللامركزي في أحد مظاهره "التضامن" اللامركزي المحلي بالمفهوم الحالي، انظر في ذلك، شويح بن عثمان، التعاون الدولي اللامركزي للجماعات المحلية تطبيقات داخلية ومقارنة جديدة في العلاقات الدولية، مجلة الحقوق والحريات، مخبر الحقوق والحريات، مخبر حقوق الإنسان وحريات الأساسية، جامعة بوكر بالقائد، العدد 1017، ص 126 إلى 141.

⁴- في هذا المعنى، أشار الأستاذ: martin MC أن نتيجة تغيرات عدة، فقدت الجماعة المحلية جزءا من معناها القديم، فأصبحت لاتحوز وصف الخلية الأساسية وفقدت تدريجيا وحدتها الإقليمية.

Voir: son article, sous-titre «A propos d'un droit des collectivités locales» publie dans la revue des finances communautés, paris; novembre; 1996, n°11, p390.

إن كنا نقر بأن المفهوم الإجتماعي للجماعة المحلية يركز على عناصر الشعب والإقليم إضافة إلى عنصر العاطفة وروح التضامن بين أفراد الوحدة.

ومما تقدم يتبين بوضوح أن مصطلح الجماعة المحلية "communaute" هو محل تحفظ في استخدامه خشية التعرض لمخاطر الوقوع في الخلط و التشويش، مما ينعكس سلبا على التمييز الحقيقي بين المفاهيم الإجتماعية والقانونية، التي ينبغي أن يكون لكل منها مصطلحاتها التي تعبر بصدق عن مدلولها. فمصطلح (communaute locale) السائد في علم الإجتماع يتضمن قدرا كبيرا من المغالاة و التجاوز في المضمون بما لا يتوافق مع معطيات الحقائق المعاصرة للجماعات الأصلية مما يتطلب استخدام مصطلح collectivité الشائع في الدراسات القانونية الذي يعبر بشكل مباشر عن حقيقة تلك الجماعات المحلية المعاصرة¹.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: منظور الدراسة

تشير المقاربة النظرية المعتمدة² في الدراسة إلى تحديد النظرية أو الإتجاهات النظرية التي ستكون الموجه النظري لموضوع الدراسة، فهي تمثل خطوة منهجية هامة تعكس الإطار الفكري الذي يفسر مجموعة من الفروض العلمية و يصنفها في نسق علمي مترابط، فكل دراسة في حاجة إلى توظيف أو الإنطلاق من نظريات علمية محددة، إذ من خلال الإطار النظري يتم تحديد الزاوية الفكرية التي على ضوءها يقوم الباحث بمعالجة موضوع دراسته، ذلك لأن كل ظاهرة إجتماعية يمكن دراستها من زوايا مختلفة. و على ضوء إشكالية الدراسة الحالية و الموسومة بدور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، وتماشيا مع أهدافها فقد تم إعتقاد:

نظرية البنائية الوظيفية كموجه نظري لهذه الدراسة حيث تعرف هذه النظرية على أنها "تلك الطريقة التي يتم بواسطتها تداخل وتفاعل الوظائف التي تؤديها الأجزاء المكونة للظاهرة ككل، بغية الحفاظ على تماسكها وتوازنها فأى خلل على مستوى أي جزء من الأجزاء يؤدي إلى إختلال توازن الظاهرة ككل".

¹ - محمد أحمد اسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص319.

² - حسان حجاج: الإتصال الحدتي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2010/2009، ص36.

حيث تركز هذه النظرية على أهمية تحليل البناءات و النظام الإجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي، وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام و إستمرارية تطوره و تحديثه، وترتكز في ذلك على مفهومين أساسيين هما: البناء والوظيفة أو الدور الذي يعرف على أنه "نموذج يرتكز حول بعض الحقوق و الواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف إجتماعي معين"¹.

و تقوم البنائية الوظيفية على المماثلة العضوية، حيث تنظر إلى المجتمع "كبناء مستقر و ثابت نسبيا، يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها و كل منها يؤدي بالضرورة وظيفة إيجابية يخدم من خلالها البناء العام، و جميع عناصر هذا البناء تعمل في إطار من الإتفاقات المشتركة و الإجماع القيمي"². كما تعتبر النظرية البنائية الوظيفية إحدى الإتجاهات النظرية التي ترى أن التنظيم عبارة عن "مجموعة من البناءات المتكاملة هيكليا و ماديا و متكاملة من حيث وظائف و أدوار محددة يقوم بها كل فرد أو جماعة و كل قسم من أقسام التنظيم، بحيث أي خلل في ذلك يؤدي إلى ضياع أهداف المنظمة"³.

مبادئ البنائية الوظيفية:

- يتكون المجتمع أو المنظمة (باعتباره بناء) من أجزاء أو وحدات مختلفة بعضها عن بعض، إلا أنها مترابطة و متساندة و متكاملة وحداتها مع الأخرى.
- كل جزء من أجزاء هذا البناء (المجتمع أو المنظمة) له وظائف بنوية تابعة من طبيعة الجزء.
- و جود نظام قيمي أو معياري تسيير البنى الهيكلية للمجتمع أو المنظمة في مجاله، وهذا النظام هو الذي يقسم العمل بين الأفراد و يحدد واجبات كل فرد و حقوقه، كما يحدد أساليب إتصاله و تفاعله مع الآخرين.
- تعتقد البنائية الوظيفية بنظام إتصال أو علاقات إنسانية تمرر عن طريقها المعلومات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية و العكس.

¹ - عبد الله عبد الرحمان: النظرية في علم الإجتماع، النظرية الكلاسيكية، ط 2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006 ص 60.

² - حسان حجاج: مرجع سبق ذكره، ص 37.

³ - أيوب رقاني: الإتصال عبر الحدث في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم و الإتصال، جامعة قسنطينة (الجزائر)، العدد

47، جوان 2017، ص 114.

-يتجه هذا البناء (المجتمع أو المنظمة) في حركته نحو التوازن و الإستقرار، ومجموع عناصره يضمن إستمرار ذلك، حيث أنه لو حدث أي خلل في هذا التوازن فإن مجموع تلك العناصر سوف تنشط لإستعادة هذا التوازن.

-كل أجزاء أو عناصر النظام و الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على إستقرار هذا النظام.

علاقة نظرية البنائية الوظيفية بموضوع الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكن إسقاط أهم ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية من أفكار و مبادئ على موضوع الدراسة الحالية، و الموسومة بدور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، حيث تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات وأكثرها واقعية، على إعتبار أنه يمكن النظر إلى إدارة الجماعات المحلية (بلدية سطيف- بوقاعة -عين ولمان والعلمة) على أنها بناء أو نظاما إداري يسعى إلى التكامل مع بقية المؤسسات كأجزاء و نظم إجتماعية مكونة للنسق الإجتماعي ككل في المجتمع الجزائري وهذا البناء (الجماعات المحلية) يتكون بدوره من مجموعة عناصر تتساند بنائيا ووظيفيا لتحقيق توازن و إستقرار و استمراريتها، من خلال قيام كل عنصر و جزء بدوره الوظيفي داخل هذه المؤسسة¹.

تمثل هذه الأجزاء و العناصر مجموع العمليات الإدارية التنظيمية التي تتم ضمن مختلف الأقسام و المصالح المكونة للمؤسسة محل الدراسة، تتفاعل و تترايط فيما بينها عبر شبكة من العلاقات، وذلك أثناء قيامها بأدوارها الوظيفية من خلال ممارسة مختلف الأنشطة و المهام لتحقيق أهداف المؤسسة، و قد يكون الإتصال الشخصي و تحسين الأداء الوظيفي، من أهم تلك العمليات التي تتساند بنائيا و تتكامل وظيفيا فيما بينها للحفاظ على توازن و إستقرار المؤسسة (الجماعات المحلية)، من خلال الدور الوظيفي الذي يلعبه الإتصال الشخصي في توفير المعلومات الكافية و الدقيقة اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مجال الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى أهمية الأدوار الوظيفية التي يقوم بها الإتصال الشخصي في سبيل إختيار أفضل البدائل وأمتثلها، لما يحمله الاتصال الشخصي من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة و إشباع حاجات و رغبات العاملين بها، و التي غالبا ما ترتبط بمصير المؤسسة و استقرارها.

¹ -أيوب رقاني: المرجع نفسه، ص 115.

المبحث الثاني: منهج الدراسة

نوع الدراسة:¹

تندرج الدراسة الحالية و الموسومة بـ "دور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية -دراسة على عينة من بلديات ولاية سطيف الجزائرية" ضمن طائفة الدراسات الوصفية التي تشير إلى "الطرق التي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر و الظروف المحيطة بها، و تصور العلاقة بينها و بين الظواهر الأخرى المؤثرة و المتأثرة بها كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها بإستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي التي تتلاءم والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من وراء إستخدام هذه البحوث.

و عليه فإن الدراسات الوصفية² "لا تقتصر على مجرد جمع المعلومات، وإنما جمعها وتحليلها وإستخلاص نتائجها طبقاً لأهداف الدراسة، و يتجه هذا النوع من الدراسات إلى الوصف الكمي و الكيفي للظواهر المختلفة، وذلك بغية حصر العوامل الحقيقية المتحكمة و المؤثرة في هذه الظواهر.

من خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية لا تتصب فقط على جمع معلومات كمية وإحصاءات واستخلاص نتائج فحسب، بل تتعدى مجال الوصف إلى محاولة الكشف على العلاقة الإرتباطية بين الإتصال الشخصي و تحسين الأداء الوظيفي داخل الجماعات المحلية مجال الدراسة، بناء على تحليل موضوعي للمعلومات المجمعة عن مجتمع الدراسة.

02- المنهج المستخدم:

إن كل الدراسات العلمية أخذت سمتها هذه لبنائها في سياق موحد يرتكز على أسس موحدة واتباع إجراءات دقيقة تبحث في سيرورة واقع معين، وذلك للحصول على حقائق إمبريقية حول مشكلة البحث، يتبلور كل هذا فيما يعرف بالمنهج العلمي الذي يشير إلى "السبيل الذي يمكن للباحث أن يسلكه للوصول إلى الهدف المعلن عنه".

و عليه فكلمة منهج تعني السبيل أو الطريق، والمنهج في البحث العلمي الإجتماعي يعني المحطات المنهجية والإجراءات الواجب تنفيذها، وتسمى هذه المحطات بالتقنيات، ويعتبر المنهج العلمي أسلوباً للتفكير والعمل

¹ - منال هلال المزاهرة: بحوث الإعلام "الأسس و المبادئ"، ط1، كنوز المعرفة، عمان (الأردن)، 2010، ص 105.

² - ربيع مطلاوي: ضغوط العمل و علاقتها بإستمرار العامل في المؤسسة الجزائرية، "دراسة ميدانية بمؤسسة إسمنت تبسة" أطروحة دكتوراه

"غير منشورة" في علم الإجتماع، جامعة باتنة1، الجزائر، 2019/2018، ص 224.

يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها و بالتالي الوصول إلى نتائج و حقائق معلومة حول الظاهرة موضوع الدراسة.

و لأن إختيار المنهج لا يخضع إلى حرية الباحث والمفاضلة بين منهج و آخر¹، بل إنه يرتبط بطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة و حدود البحث و كيفية سيره من خلال إرتباطه بأبعاد مكانية و زمنية معينة، فقد إقتضت الضرورة المنهجية وطبيعة المشكلة البحثية التي تهتم بدراسة طبيعة العلاقة بين الإتصال الشخصي و تحسين الأداء الوظيفي داخل الجماعات المحلية، من خلال محاولة الكشف عن أشكال و طرق الإتصال الشخصي السائدة في الإدارة المحلية محل الدراسة و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها فإن هذا يجعلها تنطوي تحت الدراسات الوصفية ذات المنحى التفسيري، لذلك تعتقد الباحثة أن أنسب منهج للوقوف على حيثيات الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي²، الذي "يتناول الأبحاث و الدراسات التي تبحث في ما هو كائن الآن في حياة الإنسان والمجتمع من ظواهر، أحداث و قضايا معينة حيث يستخدم هذا المنهج طرقا وأدوات لجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات."

ويعد المنهج الوصفي التحليلي³ عملية تهدف إلى تشخيص الواقع كما هو قائم، ومحاولة النهوض بهذا الواقع ووضع خطط إصلاحية بالأوضاع نحو الأحسن، وبالفعل فهذا هو الهدف المنشود من هذه الدراسة، حيث يعتقد الباحث أن موضوع "دور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية" هو موضوع جدير بالدراسة، ويشغل كافة المؤسسات والأفراد العاملين بها، ذلك أنه يتعلق بكل الأطراف الفاعلة في العملية الإدارية، سواء تعلق الأمر بالإدارة أو العامل، على إعتبار أن مسألة الأداء الوظيفي وما ينجر عنها يمس كلا الطرفين⁴.

و يمكن تلخيص الخطوات التي إتبعها الباحثة في ذلك كما يلي:

-تحديد الهدف الأساسي: و المتمثل في محاولة الكشف عن أهم المهارات الإتصالية لدى العاملين، وإبراز مكانة جودة المعلومات ودقتها ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، وكذا أشكال و طرق الإتصال الشخصي السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

¹ - ربيع مطلاوي: المرجع نفسه، ص 224.

² - عبد الله إبراهيم: علم الإجتماع (السوسيولوجيا)، ط1، المركز الثقافي العربي، الرباط، المغرب، 2001، ص 115-118.

³ - ربحي مصطفى عليان: مناهج و أساليب البحث العلمي، ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 200، ص 33.

⁴ - عزيز داوود: مناهج البحث العلمي، دار أسامة، عمان (الأردن)، 2006، ص 06.

-**تحديد المجال:** والمتعلق بفئة أساسية وهي العاملون المتواجدون بالجماعات المحلية بكل من بلدية سطيف-العلمة - بوقاعة- عين ولمان.

-**تحديد أدوات جمع البيانات:** و المتعلقة أساسا في هذه الدراسة بالإستمارة كأداة رئيسية، وتلعب **الملاحظة والمقابلة** دور الأداة المساعدة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات

¹تعتبر مرحلة جمع البيانات أو المعلومات من مجتمع الدراسة خطوة في غاية الأهمية، بإعتبارها من أهم القضايا المنهجية الحاسمة، فالباحث عند دراسته لظاهرة معينة، فإنه يستعين بأدوات تتناسق مع المنهج المستخدم و تتلاءم قدر الإمكان مع هدف الدراسة، فقيمة البحث و دقة البيانات والنتائج المتوصل إليها تكمن في طريقة إستعمال الأدوات و إختيارها كأداة تتماشى و طبيعة موضوع الدراسة، فقد يتطلب موضوع ما إستخدام الملاحظة كأداة رئيسية، و آخر المقابلة و هكذا...

وعلى ضوء ذلك فقد إعتمدت الدراسة على الإستمارة كأداة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة.

المطلب الأول: الملاحظة

الملاحظة في البحث العلمي، تعني مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية. أي بعبارة أدق، هي ملاحظة ليست عامة كما يفعل الرجل العادي أثناء تجوله في مكان ما بل هي عملية مقصودة تسير وفق الخطة المرسومة للبحث، في إطار المنهج المتبع هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة وإجراء مقارنات واستخلاص النتائج².

واستخدمت الملاحظة في هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية، والعراقيل الخاصة بالاتصال الشخصي التي تحول دون تحقيق مستوى وظيفي أفضل.

¹- ربيع مطاوي: مرجع سبق ذكره، ص 231.

²- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 203، ص204.

المطلب الثاني: المقابلة

تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، في إطار إنجازه للبحث، والمقابلة لغة مشتقة من الفعل قابل. بمعنى واجه. وهي بذلك المواجهة من حيث قيامها على مواجهة الشخص. أي مقابلته وجها لوجه، من أجل التحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث، وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس، واعتمدنا على المقابلة في هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي يلعبه الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي والوقوف على العراقيل التي تحول دون تحقيق ذلك¹.

وقد قمنا باستخدام المقابلة المقننة من خلال إجراء مقابلة مع 04 رؤساء مصالح الحالة المدنية للبلديات محل الدراسة (سطيف، العلمة، عين ولمان وبوقاعة)، حيث تم إعدادها بطريقة تسمح لنا بالحصول على المعطيات التي تخدم الدراسة، وتكون المقابلة مقننة عندما يتقيد المبحوث بالسؤال الذي يطرحه الباحث ولا يخرج عن إطاره، ولكن في الوقت نفسه، يفسح له المجال للتعبير عن رأيه، والإجابة دون التقيد بإجابة محددة².

ويضم دليل المقابلة 33 سؤالاً موجهاً لرؤساء الحالة المدنية بكل من بلدية سطيف، العلمة، عين ولمان وبوقاعة، موزعين على 04 محاور أعدت انطلاقاً من تساؤلات الدراسة، وتضمنت مايلي:

المحور الأول: أساليب ووسائل الإتصال الشخصي داخل الجماعات المحلية.

المحور الثاني: دور الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية للعاملين.

المحور الثالث: تأثير الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين بالجماعات المحلية.

المحور الرابع: معوقات الاتصال الشخصي وتقييم دوره في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية.

¹ - أحمد بن مرسل، المرجع نفسه، ص213.

² - همام عبد الله على السردى: تقييم أدوات البحث المستخدمة في البحوث التربوية لدى طلبة الدراسات العامة في الجامعة الإسلامية أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير فلسطين، 2010، 2006، ص15

المطلب الثاني: استمارة الإستبيان

الإستمارة:

تعتبر الإستمارة¹ "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة معينة"، ويرى "خليل عمر معن" أن : "الإستبيان طريقة لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على شكل إستمارة يقدمها الباحث بنفسه للمبحوثين (باليد)، أو بواسطة البريد، على أن تكتب الأسئلة بلغة سهلة، مفهومة وخالية من المصطلحات المعقدة، وقد تكون الأسئلة في هذه الإستمارة مغلقة تصنيفية مذيبة بالإجابات (الإختيارات) أو مفتوحة".

إن من شروط الإستمارة الجيدة² أن تكتب بلغة بسيطة و مفهومة وخالية من المصطلحات العلمية المتخصصة قدر المستطاع، كما يجب أن تتضمن جملا واضحة وقصيرة و تحمل معنى واحدا، مع تجنب التكرار و الإعادة، وتبنى الإستمارة إنطلاقا من عملية تفكيك للمتغيرات في الفرضيات الجزئية إلى مؤشرات يمكن ملاحظتها مباشرة في الواقع³.

من خلال ذلك إعتمدت الباحثة على الإستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات، وذلك لتطبيقها على عمال الإدارة المحلية بكل من سطيف- العلمة- بوقاعة وعين ولمان بإعتبارها مجتمع البحث، وقد كان بناء أسئلة الإستمارة من خلال تفكيك مفاهيم تساؤلات الدراسة إلى أبعاد و الأبعاد إلى مؤشرات يمكن ملاحظتها في الواقع.

و للوصول إلى الحقائق و البيانات اللازمة، قامت الباحثة بإعداد إستمارة تضم أسئلة مغلقة بحيث تكون فيها الإجابات محددة بعدد من الخيارات مثل: "نعم" أو "لا" أو "دائما" أو "أحيانا"، وأسئلة تصنيفية بأجوبة إحتمالية.

حاولت الباحثة صياغة أسئلة تتناسب مع طبيعة مجتمع البحث، فكانت مدونة بلغة بسيطة و سلسلة يفهمها المختص و غير المختص، ولا تتضمن مصطلحات فنية معقدة، فكانت الأسئلة مركزة واضحة و بعيدة عن الغموض، بحيث لا تسبب إنفعالا لدى المبحوث تجاه الموضوع، وأن تكون الأسئلة

¹-محمد عبيدات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 63.

²-معن خليل عمر، مرجع سبق ذكره، ص 242.

³-موريس أنجرس: مرجع سبق ذكره، ص163.

متصلة الواحدة بالأخرى إتصالا نظاميا وعقلانيا، ومتسلسلة تسلسلا منطقيا وعلميا يعبر عن وحدة إتساق الموضوع، ومعبرة عن أفكاره و مضامينه و أجزائه الكلية.

بعد الإنتهاء من تصميم الإستمارة في صورتها النهائية مع الأستاذ المشرف عرضت بعد ذلك على مجموعة من الأساتذة والأكاديميين في علوم الإعلام والإتصال لتحكيمها ومراجعتها¹، بغية معرفة جوانب النقص لتعديلها، وقد تم الأخذ بآراء الأساتذة وقمنا بتعديلها، حيث أفادوا بصلاحيه استخدام الإستمارة مع الإشارة إلى بعض التعديلات والتي تم العمل بها لضمان صلاحيتها للتطبيق، وكانت الصورة النهائية ، كما هو موضح في قائمة الملاحق، وقد اشتملت الاستمارة المصممة للدراسة على 83 سؤالاً قمنا بتقسيمها ضمن المحاور الآتية:

الجزء الأول: وهو الجزء المتعلق بالبيانات الديموغرافية والشخصية للعاملين بالجماعات المحلية واحتوت على 05 فئات هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة.

الجزء الثاني: المتعلق بموضوع الدراسة، وقد تكون هذا الجزء من أربع محاور رئيسية هي:

- محور خاص بواقع وأساليب الإتصال الشخصي بالجماعات المحلية.
- محور خاص بتجليات استخدام الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية.
- محور خاص بالإتصال الشخصي والخدمة العمومية بالجماعات المحلية.
- محور خاص بالصعوبات التي تعيق الإتصال الشخصي وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي.

¹ -الاساتذة المحكمين: الدكتور/ بوعون أحمد.

أستاذ محاضر أ بقسم الإعلام، جامعة سطيف 02.

الدكتور/ دهار فريدة: أستاذ محاضر أ بقسم الإعلام، جامعة سطيف 02.

الدكتور/قرناني ياسين، أستاذ محاضر أ بقسم الإعلام، جامعة سطيف 2.

الدكتور/ رفاص وليد، استاذ محاضر أ بقسم الإعلام، جامعة سطيف 02.

المبحث الرابع: مجتمع البحث وعينة الدراسة

المطلب الأول: مجتمع البحث

مجتمع البحث :

يرى موريس أنجرس أن مجتمع الدراسة:¹ "هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، و التي يجرى عليها البحث أو التقصي".

يتم تحديد وإختيار المجتمع الذي يطبق عليه البحث، من أجل الوصول إلى نتائج للدراسة يمكن تفسيرها ويتكون **مجتمع البحث الكلي** في الدراسة الحالية من مجموعة العاملين ببعض بلديات ولاية سطيف (العلمة - سطيف - بوقاعة وعين ولمان) و على إختلاف مستوياتهم المهنية من 5121 عاملا موزعين على مختلف المستويات الإدارية في هذه الإدارة المحلية، وقد تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الإستجابات التي أجريت معهم معبرة عن حال الإتصال الشخصي في الجماعات المحلية والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين بها.

ولما كان المجتمع المدروس (**عمال الإدارة المحلية بسطيف**) كبيرا نسبيا، فقد إتجهت الدراسة الحالية إلى تبني نظام العينات، ذلك أن هذا الأخير "غالبا ما يحقق أغراض البحث في الحصول على بيانات دقيقة للمجتمع الذي يبحثه و إتجاهاته أو حتى الظاهرة التي يتدارسها"².

المطلب الثاني: عينة الدراسة

عينة الدراسة:

إن عملية إختيار العينة تعد عملية جوهرية و أساسية في البحث العلمي فهي تحدد و تؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا استحالتم تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها و لو بشكل بسيط فإن هذا البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئا جديدا أو حتى تسميته عملا علميا، فالباحث غالبا ما تصادفه صعوبات و عراقيل متعلقة بإختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، مثل كبر حجم المجتمع أو عدم تجانسه... إلخ

¹ - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 2، دار القصبية، الجزائر 2006، ص 301.

² - غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1995، ص 199.

و يمكن تعريف العينة بأنها: "نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة تلك الوحدات"¹.

ولأن موضوع الدراسة يسعى لرصد دور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية فإن عينة الدراسة شملت عمال وموظفي بلديات ولاية سطيف على غرار عين ولمان - بوقاعة - العلماة وسطيف، وعليه فإنه تم انتقاء العينة على مستويين:

المستوى الأول: العينة القصدية (البلديات): ذلك النوع من العينات الذي يتم فيه اختيار نوعيات معينة من الوسط أي أن هناك تحيزا في الإختيار، فالباحث يختار هذه العينة لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلا سليما، بناء على معلومات إحصائية سابقة²، كما تعرف على أنها "ذلك النوع من العينات التي يتم إنتقاء مفرداتها بشكل مقصود من قبل الباحث"².

تم إعتقاد أسلوب العينة القصدية على المستوى الأول لاختيار البلديات الأكثر كثافة سكانية، مع الحرص على أن تمثل المجتمع تمثيلا سليما، بناءا على معلومات إحصائية سابقة¹، كما تعرف على أنها: ذلك النوع من العينات التي يتم انتقاء مفرداتها بشكل مقصود من قبل الباحث³، وعليه تم اختيار 04 بلديات وهي على التوالي: سطيف، العلماة، عين ولمان و بوقاعة، لإعتبارات تتعلق بمايلي:

-بلديات ذات كثافة سكانية كبيرة، وهي تمثل عواصم الدول الكبرى في الولاية.
-قدم تاريخ تأسيس هذه البلديات، إضافة إلى التعداد السكاني بها مقارنة مع البلدية الأخرى وعدد الفروع التابعة لها.

-ضخامة القوة البشرية العاملة بهاته البلديات دليلا على اتساع جمهور المواطنين.
-الحرص على أن تمثل المناطق المختارة كل قطر ولاية سطيف(شرق - غرب-شمال وجنوب) فتم إختيار أربع بلديات كما سبق وأن ذكرناها.

1- عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 255.

2- مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 163.

3- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي(القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، 1999، 96.

المستوى الثاني: العينة العرضية (عينة الصدفة) بالنسبة للعاملين

تعرف العينة العرضية بأنه:

تعرف العينة العرضية بأنه: "العينة التي في متناول اليد والتي تضم المفردات التي يستطيع الباحث الحصول عليها"¹، وفي هذا النوع من العينات يعطي لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي الحرية في الإختيار في المشاركة في الدراسة، بحيث لا يكون هناك تحديد مسبق لمن تشملهم العينة بل يتم اختيار أفراد العينة من أول مجموعة يقابلها الباحث، بحيث يوافق هؤلاء على المشاركة في الدراسة وذلك ضمن شروط تضمن تمثيلا معقولا لمجتمع الدراسة².

ولقد اعتمدنا على العينة العرضية في اختيار الموظفين العاملين ببلدية سطيف، عين ولمان، العلمة وبوقاعة حيث تم أخذ 10%، من الحجم الإجمالي للمجتمع البحث، نظرا لكبر حجم مجتمع البحث، وكذا محدودية إمكانيات الباحث، أما عن طريقة التوزيع فقد تم إعتقاد الأسلوب العشوائي، حيث تم تسليم الإستمارة للعمال الذين تصادف وجودهم بمكاتبهم وأماكن عملهم خلال عملية توزيع الإستمارة، حيث تم توزيع 510 استمارة، تم انتقاؤها بطريقة الصدفة مع مراعاة تمثيل كل العينة لكل عمال وموظفي كل بلدية، أين تم استرجاع 460 استمارة، وإلغاء 50 استمارة بسبب عدم إجابة بعض المبحوثين على الإستمارة وعدم استرجاع البعض الأخر.

البلديات	عدد الموظفين	حجم العينة	النسبة
سطيف	3105	10%	310
العلمة	465	10%	46
عين ولمان	1195	10%	119
بوقاعة	356	10%	35
العدد الإجمالي	5121	10%	510

¹-فاطمة عوض صبر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 195.

²- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي (أساسيته النظرية وممارسته العلمية)، ط1، دار الفكر المعاصر، لبنان، 2000، ص314.

المبحث الخامس: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني (الجغرافي):

سنحاول دراسة مشكلة الدراسة المتعلقة بدور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، بكل من بلدية سطيف، العلمة، عين ولمان وبوقاعة.

المطلب الثاني: المجال الزمني:

تتمثل في الحدود الزمانية في الفترة الزمنية التي استغرقتها الباحثة في إنجاز الدراسة بجوانبها المنهجية والنظرية والميدانية، فقد كانت الإنطلاقة الأولى تتمثل في الدراسة الإستكشافية لمعالم الموضوع نهاية سنة 2018، حيث شرعت الباحثة في البحث حول الموضوع من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، والكتب التي تعنى بتفصيل وشرح حيثيات الموضوع، بالإضافة إلى الإستكشافات الميدانية من خلال زيارة البلديات محل الدراسة، لجمع المعلومات التي تسمح للباحثة بفهم الموضوع أكثر.

وكانت الإنطلاقة الفعلية للدراسة سنة 2019، أين حددت الباحثة الجانب المفاهيمي والمنهجي للدراسة والتي من خلالها تحددت معالم الدراسة الميدانية، وتمت صياغة الإستمارات نهاية سنة 2020 وزعت وفسرت نتائجها سنة 2021 وقمنا بإجراء المقابلة مع رؤساء الحالة المدنية لبلدية سطيف، العلمة، وبوقاعة وعين ولمان.



الفصل الثاني:
ماهية الاتصال
الشخصي

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

المبحث الأول: الإتصال الشخصي، مميزاته وأساليبه

المطلب الأول: نشأة الإتصال الشخصي

المطلب الثاني: مميزات الإتصال الشخصي

المطلب الثالث: أساليب الاتصال الشخصي

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الشخصي

المطلب الأول : أهداف الإتصال الشخصي

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الشخصي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الإتصال الشخصي ومعوقاته

المطلب الاول: العوامل المؤثرة على الإتصال الشخصي

المطلب الثاني: معوقات الإتصال الشخصي

المبحث الرابع: عناصر الإتصال الشخصي ووسائله

المطلب الأول: عناصر الإتصال الشخصي.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الشخصي

المبحث الخامس: نماذج الإتصال الشخصي ومهاراته.

المطلب الأول: نماذج الإتصال الشخصي في المؤسسة.

المطلب الثاني: مهارات الإتصال الشخصي في المؤسسة.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

تمهيد:

إن الإتصال الشخصي يعتبر من بين أهم أساليب الإتصال المستخدمة في الإدارات العمومية.

المبحث الأول: الإتصال الشخصي، مميزاته وأساليبه

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى نشأة الإتصال الشخصي كمطلب أول وكمطلب ثاني إلى تعريفه وتحديد مميزاته كمطلب ثالث.

المطلب الأول: نشأة الإتصال الشخصي

برز الإهتمام بدراسة الإتصال الشخصي في منتصف الستينات وبداية السبعينات من هذا القرن حيث أصبح يمثل موضوعا حيويا، وكان جيرالد ميلر (GERALDR.MILLER) من أوائل الباحثين الذين اهتموا بدراسته من الناحيتين التربوية والعلمية، وبدأ الإهتمام بالإتصال الذي يتم داخل الإطار الأكاديمي خلال الأحاديث بين الأساتذة بعضهم وبينهم وبين الطلبة واللقاءات بين المرسلين وبعضهم البعض والتي تحدث في الجماعات الصغيرة وتتخللها علاقات الوجه بالوجه، وتشمل على الصراحة والمواجهة، وتحول الإهتمام من الإطار الأكاديمي للإتصال إلى الحوارات الخاصة داخل الجماعات الصغيرة خارج الإطار الأكاديمي ومع التركيز على الهدف من الإتصال، وقد تضمنت اهتمامات الباحثين العلاقة بينهم وبين معارفهم أو العلاقة الإتصالية مع أصدقائهم المقربين وشركائهم ومن ثم بدأ الإهتمام بالأسس التطبيقية لقياس تلك الأشكال الإتصالية القائمة على التفاعل، وكان الإهتمام بدراسة الإتصال الشخصي، قد ظهر في منتصف الأربعينات عندما ظهرت نتائج الدراسة التي أجراها بول لازسفيد واستمرت لمدة عقد كامل، وظهرت نتائجها سنة 1955 في كتاب بعنوان التأثير الشخصي¹.

The personal influence: the part played by people in flow of mass communication.

¹-Philip K.tompkins: communication as action an introduction to rehetoric and communication. Wedswath publishing company belmortcaliforniaadvesin of wodrswadh in 1982,p84)

وتمثلت أهمية الكتاب في التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الجماعات وتأثيرها القوي على الفرد، بعد أن تبين أن الرسائل في تحركها من المصدر إلى الجمهور تمر عبر مرحلتين وليست مرحلة واحدة، وأن العلاقات الإجتماعية تمثل عاملا مهما ورئيسيا في سلوك الأفراد¹.

منذ ذلك الوقت تأكد دور الإتصال الشخصي داخل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد وبأن الفرد يحصل على معلوماته ومعارفه من جماعته التي ينتمي إليها ومن قادة الرأي في جماعته، وذلك بعد أن ساد الإعتقاد لفترات طويلة منذ بداية القرن العشرين وحتى الثلاثينات أن لوسائل الاتصال تأثيرا قويا ومباشرا في تشكيل آراء واتجاهات المستمعين وتغيير عاداتهم الحياتية وهو ما عرف بالتأثير الفوري أو الطلقة السحرية.

بدأت الدراسة الخاصة بالسلوك الانتخابي للرئاسة الأمريكية 1948، 1940 بواسطة لازرسفيلد وبيرلسون person وآخرون 1954 والتي تبين فيها أهمية الاتصال بين الأفراد والجماعات، ثم ما تلاها من دراسات مثل دراسة هوفلند 1950 وأمدت بحوث الإتصال بالنظرة الموضوعية عن محدودية تأثير وسائل الاتصال وحدود فعاليته، والتي أكدت أيضا بمزيد من البحوث الإجتماعية والسياسية في عقد الستينات².

ويرجع البعض دوافع الإهتمام بدراسة الاتصال الشخصي إلى:

1. إكتشاف أنجح أساليب الدعاية في الحملات الإنتخابية.

2. خدمة الحملات الإعلانية.

3. دراسة أساليب الدعاية.

4. دراسة أساليب تكوين الرأي العام في الإتحاد السوفياتي.

أما أسباب الإهتمام بدراسة الإتصال الشخصي تاريخيا، فترجع كما يذكر جيرالد GeradR.Milk

إلى مجموعة من الأسباب الإجتماعية والسياسية التي سادت في المجتمع، ويرجع أهمها إلى:

حالات القلق والإضطراب التي أصابت المجتمع الأمريكي، وإثر التحركات التي قام بها البعض خاصة الشباب، للمطالبة بالحقوق المدنية الخاصة بهم 1970 إثر مشاركة الدولة في حرب الفيتنام، والتي استمرت

¹-Shearvon Jowery,meluin.L.defleur:milestones of muss comresearch media effects/N.v lonyman,1983,p180)

²-Denis Mcqail:The influence and effects of communication and society by jamescurren et al.edwardarnold in association with open un.press 1982 pp70.71.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

طويلا وأثارت لدى الشباب وبصفة خاصة المثاليين منهم المقت والكراه الشديد للرسائل الخادعة التي تبثها وسائل الإتصال الجماهيري، مما أبرز لديهم الإهتمام بالتنمية الذاتية والإدراك والوعي الشخصي، وانسحب ذلك إلى الإهتمام بالإتصالات الخاصة الشخصية (الإتصالات وجه لوجه) وبرز الإهتمام بالإتصال الشخصي كنوع من التعبير عن الأصالة الذاتية بعيدا عن الخدع الإقناعية التي كانت تبثها وسائل الإعلام في تلك الفترة.

وقد بدأ الإهتمام بدراسة الإتصال الشخصي داخل أقسام الإتصال بالجامعات المختلفة وكان الإهتمام به خارج الجامعات قد تزايد أيضا، وصدرت بعض المؤلفات.

وظهر الإهتمام بالإتصال أيضا من خلال اهتمام الجمعيات العلمية والمهنية لدراسة علوم الاتصال، مما أوضح الإهتمام المتصاعد بتعلم ودراسة عمليات الإتصال الشخصي، وأيضا ظهر الإهتمام من خلال البرامج الخاصة والمؤتمرات واللقاءات العلمية التي تتناول ظواهر الإتصال الشخصي، والتي أصبحت هي القاعدة بعد أن كانت من قبل الممارسات الإستثنائية فعلى سبيل المثال عقد في برلين الغربية بعض البرامج التدريبية الخاصة بالإتصال الشخصي بالإتفاق مع الجمعية العالمية للإتصال وتم في هذا البرنامج مناقشة كثير من البحوث والأوراق التي تم نشرها في الدورية الرئيسية للجمعية، وكانت جميعها حول الإتصال الشخصي، مما يؤكد أن الإتصال الشخصي أصبح يمثل ركنا أساسيا في الدراسات الجامعية، إلى جانب ما تم عقده من لقاءات وحلقات دراسية، مدعما من جمعية الإتصال اللفظي حيث عقد لقاء بجامعة ميتجان un Michigan state والآخر تم عقده بجامعة نورث ويسترن¹

المطلب الثاني: مميزات الاتصال الشخصي

يتميز الإتصال الشخصي عن غيره من أنواع الإتصال الأخرى بمجموعة من المميزات زادت أهميته وجعلت منه وسيلة ضرورية يستخدمها الأفراد عند الحاجة في عدد من المواقف، على مستوى هذه المميزات نجد ميزة المرونة والتلقائية، فضلا عن مزايا أخرى ثانوية سنتطرق إليها فيمايلي:

¹-MARK L Knapp& Gerald R.Miller: hand book of interpersonal communication, sagepublications, Beverlyhills, London,newdelhi 1985,p8)

-**المرونة:** تتجلى المرونة في الإتصال الشخصي كون التأثير المرتد أو رجع الصدى فيه كبير، وذلك أن رجع الصدى له دور بالغ الأهمية حيث يحيط المرسل علما بأن رسالته لاقت تفسيراً، كما أنه يحقق الإنسجام بين المرسل والمستقبل ويترك للمرسل فرصة لتعديل رسالته، مما يزيد من كفاءة هذا النمط من الإتصال في تحقيق درجة عالية من الإقناع.

ويرى Hennessy Bernard أن الإتصال الشخصي يتميز بالتلقائية والعفوية لا تنظمه قواعد ولا إجراءات ويتم بشكل غير مدار من خلال الإتصالات اليومية للأفراد غير الرسميين، أو محيط العلاقات بين الأشخاص محيط غير هيكلية¹.

-**إمكانية توفير رجع الصدى:** يتميز الإتصال الشخصي بتوفير إمكانية رجع الصدى أو التغذية المرتدة Feed back به أكثر من الإتصال الجماهيري فهو وجه لوجه، يمكن ملاحظة ردود الأفعال عكس الإتصال الجماهيري يصعب عليه الوصول إلى الحقيقة والصورة المعبرة بالسرعة الكافية، ويؤكد الباحثون أهمية Feed back في الإتصال المباشر ويطلقون عليه التغذية المرتدة أو رجع الصدى أو التغذية الإسترجاعية الفورية ويؤكد بعض الباحثين أنه عن طريقه يتاح لنا الفرصة في تكوين أو إعادة تكوين الإتصال بناء على الأشخاص الذين نتحدث إليهم حيث يمكننا أن نرى ونسمع ونلمس الشخص الآخر أو الأشخاص الآخرين². وتعد هذه من أهم مزايا الإتصال الشخصي، حيث يمكن للمرسل أن يتحقق من طريقة أدائه من إرسال الرسالة في نفس اللحظة منها، ويمكن للمرسل أن يدرك ما إن كانت الرسالة قد فهمت أو لا... وبالتالي يمكن إعادة صياغتها وتكرارها أو تكرار أجزاء منها، وذلك عن طريق رجع الصدى السريع الذي يجيب عن سؤال المرسل كيف يبدو أدائي³.

ومن هنا يستطيع المرسل أن يغير اتجاه المناقشة إذا لقي مقاومة من المتلقين حتى يتمشى معهم ويستطيع التأثير فيهم، وبذلك يمكن تحقيق الإتصال الشخصي بالموائمة أي تعديل السلوك حسب الظروف المتاحة والمصادقية والثقة بين المرسل والمستقبل.

¹ - محمود عودة: أساليب الإتصال والتغيير الإجتماعي، د ط ، مكتبة رأفت سعد، القاهرة، 1970، ص 111.

² - فؤاد عبد المنعم البكري: الإتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، ط02، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 37.

³ - جون ميرل رالف لونيثان: الإعلام وسيلة ورسالة تعريف سعد الحارثي، د ط، دار المعرفة، الكويت، 1999، ص37.

- **الإطار المرجعي:** من أهم مميزات الإتصال الشخصي بالإضافة لتمتعه بطريقتين لتبادل المعلومات أي أن الشخصين أو الأشخاص الذين يتفاعلون أثناء عملية الإتصال غالبا ما يكونان منتمين لنفس الطاقم من القيم والاتجاهات، ومن هنا فإن كل واحد منهما يكون بمثابة شخص مرجعي بالنسبة للآخر.¹

- **تحقيق الألفة:** حيث يساعد الإتصال المباشر على تحقيق الألفة والتعارف بين الأشخاص، ويعد محركا للكائنات الحية بصفة عامة للتغلب على العزلة أو الشعور بالوحدة، من خلال إقامة علاقات مع الآخرين حيث تقوم الأفكار والمعاني بتوحيد البشر وتوطيد وتحسين العلاقات بين الناس وبعضهم البعض.² كما تظهر أهمية الاتصال المباشر أيضا وتتضح في المواقف الحرجة وغير العادية أو خلال فترات التغيير السياسي والإجتماعي مثل الحملات الانتخابية والإصلاح الزراعي، الثورات الدينية والطوارئ القومية خلال الحرب ضد الرذائل الإجتماعية وما إلى ذلك.

وتبدو أهمية (الاتصال المباشر) عند نشر الأفكار المستحدثة، حيث يؤكد أفريت روجرز E.M Rogers على أهميته في مرحلة التقييم، حيث يكون لدى الفرد الحكم العقلي على الفكرة المستحدثة³ وذلك للأسباب التالية⁴:

(1) الإتصال الشخصي يسمح بتبادل الأفكار من ناحيتين، والاتصال قد يحظى من صاحب الاتصال بمعلومات إضافية أو يتمحيص لهذه المعلومات التي تدور حولها الفكرة المستحدثة.

(2) الاتصال الشخصي قد يؤثر على السلوك، كما أنه ينقل الأفكار، وفي معظم الحالات يكون للأفراد الذين يتجاوب كل منهم مع الآخر قيم واتجاهات متشابهة والبعض منهم يجوز أن يكون جماعة إسناد للبعض الآخر.

(3) من أسباب الأهمية أيضا سهولة مصادر المعلومات، وإمكانية تصديق ما تأتي به من معلومات، حيث أنه عندما يكون المصدر معروفا في نطاق واسع فمن الأمور المتوقعة أن ينظر إليه بإعتباره جديرا بالثقة.

¹ - محمود عودة: مرجع سبق ذكره، ص 112.

² -Dennis R.Smith. LKeith williams: interpersonal communication roles strategies and games web w m .cbrown.publication dupuque iowa,3ed, 1985,p25.

³ - أفريت روجرز : الأفكار المستحدثة وكيف تنشر، ترجمة سامي ناشد، د ط، عالم الكتب، جامعة القاهرة، ص134.

⁴ - أفريت روجرز، المرجع نفسه، ص 134.

4) قد يكون للاتصال المباشر فاعلية أكبر في مواجهة أية معارضة أو كره للفكرة المستحدثة من الشخص الواقع عليه الإتصال، فالمصادر غير الشخصية للمعلومات يمكن في العادة أن تكون أكثر قابلية لأن يتحاشاها الإنسان أو يتجاهلها عن المصادر الشخصية.

كما تتضح أهمية الإتصال المباشر في تميزه بالقدرة على التفسير والمناقشة والإقناع، وتميزه بدقة الأفكار والموضوعات، التي تكون محورا أساسيا لموضوعات الإتصال الشخصي وتعبيرها عن واقع المجتمع المحلي¹.

-**انخفاض التكلفة:** ومن مزايا الإتصال المباشر أيضا انخفاض تكلفته بالقياس مع وسائل الإتصال الأخرى فهناك إمكانية توجيه رسالة إلى الجمهور المستهدف مباشرة، ويتيح ذلك للمؤسسة أن تخاطب كل الجمهور باللغة التي يفهمها بجانب سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة².

6-تواصل فرص حدوث الإتصال في اتجاهين من المرسل إلى المستقبل والعكس.

7-حدوث ردة فعل أو تغذية مباشرة في الموقف.

8-إتاحة الفرصة للتأكد من فهم الرسالة.

9-التعرف على عوائق ومشكلات الإتصال.

10-له فعالية أكبر في مواجهة المعارضة من قبل المستقبل أو جمهور المستقبلين³.

المطلب الثالث: أساليب الاتصال الشخصي:

عملية الاتصال تقوم وتعتمد في أساسها على استعمال الحواس المختلفة الموجودة لدى الإنسان وخصوصا السمع والبصر التي يعتمد عليها في عمليات الاتصال الفردية اليومية الحياتية، بالإضافة إلى استعمال بعض الحواس الأخرى بصورة قليلة، و فقط في بعض الحالات التي تتطلب ذلك وبالذات لدى الأفراد الذين يعانون من مشاكل خاصة التي تجبرهم على استعمال حواس الشم والذوق واللمس، أما بالنسبة للاتصال

¹- مختار محمد فؤاد أبو الخير : الإتصال الشخصي بين المتلقين وخلق العقل الواعي لتنمية الإنسان بالريف، دراسة تجريبية على قريتين مصريتين، مجلة بحوث الإتصال، عدد8 ديسمبر، 1992، كلية الإعلام، القاهرة، ص 36.

²- على عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، د ط، عالم الكتب، 1978، ص170.

³- ربحي مصطفى عليان وعنان محمود الطوباسي: الإتصال والعلاقات العامة، د ط، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص89.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

في النواحي الادارية، ولدى الأفراد والمسؤولين أو العاملين فيتم عن طريق استعمال حواس السمع والبصر التي يعتمد عليها اعتمادا كاملا وباقي الحواس استعمالها يكون في بعض الحالات النادرة، أما في بعض الحالات الأخرى فيكون الاتصال عن طريق ما يسمى بالإيحاء، الذي اختلف الباحثين في مدى انتشاره أو استعماله على أي حال هو ظاهرة أثبت وجودها واستعمالها بالرغم من عدم الاتفاق أو الإجماع بين الباحثين ويكفي أنها الطريقة أو القناة التي استعملت دينيا، عندما كان الله عز وجل يوحي بها إلى الأنبياء.

وعملية الاتصال التي تحدث من خلال حاسة السمع والبصر، تكون باستعمال عدد من الوسائل السمعية والبصرية، والتي يفضل أن تجتمع مع بعضها في وسيلة واحدة، لكي يكون الاتصال أكثر فاعلية، وهنا يجب أن نذكر أن وسائل الاتصال المستعملة تقسم إلى وسائل فردية ووسائل جماعية ووسائل يمكن استعمالها للقسمين، وكل نوع من هذه الوسائل له صفاته الخاصة والمميزة، ومن الأمثلة الفردية نذكر المقابلة الشخصية والاتصال الهاتفي والرسائل الشخصية والتقارير، أما الأمثلة الجماعية فنذكر منها الاجتماعات على أنواعها وما يصدر عنها¹.

فعندما نريد استعمال وسيلة معينة للاتصال، يجب أن نهتم ببعض العوامل الهامة والتي عليها يتوقف مدى صلاحية هذه الوسيلة للعملية الاتصالية المقصودة، أو التي نريد تنفيذها، ومن هذه العوامل الظروف الموجودة والمتاحة بالمؤسسة، وكيفية التعامل معها ونوع المادة التي نريد القيام بنقلها بالإضافة إلى عدد الأفراد الذين نريد الاتصال بهم، وما هو الزمن المعطى للقيام بنقل المعلومات المراد نقلها، ومدى السرية فيها، ومقدار تكلفة هذه الوسيلة الاتصالية.

بالإضافة إلى جميع ما ذكر نقول إن إمكانية تبادل المعلومات بصورة مباشرة أي وجهها لوجه، وإعطاء الفرصة للمناقشة والمحادثة والاستفسار، والقيام بتبادل الرأي بين الأفراد المختلفين والذين هم أطراف في عملية الاتصال، هذا يعني أنه أفضل الاساليب للقيام بالاتصال وإتمامه بالشكل المرضي. والإدارة الواعية والمهتمة بالمؤسسة لنجاح مهامها وتحقيق أهدافها، تلجأ إلى استعمال الاتصالات المباشرة لكي تضمن معرفة ما يحدث ومدى وجود ظواهر مختلفة داخل المؤسسة، دون وجود طرف آخر يقوم بنقل المعلومات إليها.

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والانساني، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ص 221-236.

أولاً : الاتصال الشفوي ووسائله :

هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، أي من يقوم بالاتصال والذي يستقبل الاتصال وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل المتصل به، حيث يكفي سماع الصوت كما يحدث في المحادثات التلفونية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعاً وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق، أبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي، ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون وتشجيع الأسئلة والاجابات، أو من الممكن و المحتمل أن يكون العكس هو الصحيح، لأنه يعتبر سهل وغير مجبر، بمعنى أن الفرد أو المتصل يستطيع أن يقول ما يريد، دون أن يخاف من عملية توثيق ما يقول، كما هو الحال في أنواع الاتصالات الأخرى¹.

وبما أن هذا النوع خالي من التوثيق فإنه يشجع على الصراحة التي من الممكن أن لا تكون في الطرق الأخرى للاتصال، حيث في هذا النوع من الاتصال يسهل على العاملين ذكر الخلل أو العيوب الموجودة في المؤسسة، وفي عمليات التوجيه شفويا، في الوقت الذي لا يملك الشجاعة لذكر هذه الجوانب بصورة كتابية كذلك الأمر بالنسبة للمسؤولين الذين يصرحون بالسياسة العليا والأسرار التي تحيط بالمؤسسة وجوانبها المختلفة وعمليات التوجيه فيها، لأنه يفضل عدم الإشارة إليها أو ذكرها بصورة كتابية. وطرق الاتصال الشفوي ووسائله عديدة وسوف نقف عندها فيما يلي:

. المقابلات :

1. المقابلة الشخصية :

هي إحدى الأساليب والوسائل الفعالة المتبعة في عمليات الاتصال وجوانبها المختلفة، وفي ميادين الحياة اليومية العملية، وتعتبر المقابلة وسيلة ناجحة ومقيدة ومدعمة لمن يقوم بها ويتقن استعمالها لأن من مهارة الإدارة هي المقدرة على القيام بعمل مقابلات مجدية مع الأفراد الذين يعملون في إطار منظمة أو مؤسسة معينة، وحتى تكون المقابلة منجزة ومثمرة وتصل إلى تحقيق الغاية منها يجب أن تكون منظمة ومرتبطة على تحضير وتهيئة الظروف التي تعمل على نجاحها.

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع نفسه، ص 221-236.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

ومن مميزاتها أنها تتم وجها لوجه، أي أنها تجمع بين المرسل والمستقبل في مكان واحد، مما يعطي الفرصة المناسبة للمناقشة والمحادثة والاستفسار عن جميع الأمور المراد التحدث عنها، والتي تهم الطرفين وهذا يؤدي إلى تحقيق عملية الاتصال في اتجاهين، التي تعني الحصول على التغذية العكسية بصورة مباشرة وسريعة مما يعطي الفرصة لمعرفة مدى نجاح العملية الاتصالية وتأثيرها على الطرفين.

والأهداف الاتصالية التي تسعى المقابلة لتحقيقها كثيرة ومتعددة فهي تصلح للوصول إلى الحقائق أو لتقديم الشكوى والتظلم، أو لمحاولة معرفة القدرات المميزة لكل فرد من الأفراد الذين يتقدموا بطلبات للعمل، أو لمعرفة قدرات الطلاب وقياس اتجاهاتهم المختلفة أو لمعرفة مدى رغبة الموظفين واستعدادهم للتدريب والتعلم أو تستعمل المقابلة الشخصية في الحالات التي تريد قبول عدد من الطلاب إلى الجامعات والكليات المختلفة وهكذا في معظم مجالات الحياة.

ولكي نضمن نجاح المقابلة وتأثيرها يجب أن تراعى الأمور الآتية:

- 1- القيام بتحديد موعد مسبقا لها.
- 2- إجراؤها في الموعد المحدد دون تأخير أو تأجيل ، لأن ذلك يحدث أمر والشعور والتفكير بأن الطرف الآخر لا يرغب في إتمام المقابلة¹.
- 3-التأكد من أن الشخص الذي نريد مقابلته لا يتذمر من ذلك، لأنه متعب أو أن الوقت لا يسمح بذلك بسبب العمل والارتباطات الأخرى.
- 4- قبل المقابلة يجب أن نهتم ببعض الأمور التي لها دور مهم في عملية إنجاز المقابلة، مثل كون مقاعد الجلوس مناسبة ومريحة.
- 5- العمل على تهيئة الظروف المعنوية المناسبة مثل الانتظار، أو تذليل الصعوبات التي من الممكن أن تواجه الطرفين، أو تخفيف صعوبة الفرق في المكانة والعمل، إذا كان الشخص الذي يجري المقابلة من الإدارة.
- 6- في الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى وخصوصا المسؤول.
- 7- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، البساطة والثناء.

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع نفسه، ص 221-236

- 8- شرط أساسي لنجاح المقابلة، هو المقدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه التام له ولما يقوله، حتى يشعر بالأهمية والمكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي.
- 9- أثناء المقابلة يجب أن لا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، وذلك لضمان عدم المقاطعة والتشويش من أي نوع كان، كما وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.
- 10- خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التتمر من أي شيء أو أن يكون غير واضح فيما يقوله.
- 11- على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعني الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله وهذا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط والحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة¹.

2- المحادثات الشفوية :

هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة أي وجها لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد، وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل التليفون أو الأجهزة اللاسلكية، بالإضافة إلى ما ذكر نقول إن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية ومنظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة غير رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر، وقريب إلى التفاهم والوصول إلى نتائج مرضية أكثر من حالة الاتصال الرسمية. وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر وتعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابيا، وإذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوي أو التظلمات، يجب معالجتها واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة والسريعة، لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها، وإذا تضمن هذا النوع من الاتصال الشفوي مقترحات وأفكار حسنة يجب الاهتمام بها والتفكير بصورة خاصة بها وأخذ الجوانب المفيدة منها والعمل على تشجيع من قدمها.

ومن الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي، أن تأثيره كبير، لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه الطرف المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع نفسه، ص 221-236

والعبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم.

بالإضافة إلى الصفات التي ذكرت، فإن هذا النوع من الاتصال يؤدي إلى القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين، وهذا بطبيعة الحال يشعروهم بمدى أهميتهم وقربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في إنجاز المهام والعمل المطلوب.

3. المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات) :

هذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية، والتي تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان.

وبما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثيرين من العاملين مع بعض في نفس الوقت والمكان فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام، لأنها تفسح المجال أمام الآراء والأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين. وحتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور والجوانب الآتية:

- 1- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.
- 2- يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع، بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له.
- 3- على رئيس الاجتماع أن يكون ملما بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة وشاملة و أن يقوم بإعداد المعلومات والبيانات الأساسية.
- 4- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ويعنيهم ولديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب والمطلوب من الاجتماع.
- 5- يجب أن يحدد موعد عقد الاجتماع أو المؤتمر في وقت ومكان مناسب، وذلك لضمان تحقيق اشتراك القسم الأكبر من المشتركين مع ترك المجال والوقت الكافي بين الإعلان عن الاجتماع واليوم المحدد لعقد الاجتماع وذلك بهدف إعطاء المشتركين الفرصة والوقت لدراسة الموضوعات التي سوف تبحث.

6- يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة و الرغبة الجادة والصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملين واقتراحاتهم ومناقشاتهم. وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي أو تحديد وفرض الحلول من جانبه فقط، أو أن يظهر الغضب والاستياء لكي لا يمتنع المشاركون عن المشاركة والتعبير عن آرائهم.

7- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع، والنتائج التي يصل إليها المشاركون وتوزيعها على جميع المشاركين ومن يهمهم الأمر.

. تطوير القدرة على الإصغاء :

الإصغاء أو الاستماع، من العمليات الأساسية التي نحتاج إليها في كل جانب من جوانب الحياة الاجتماعية التي نعيشها، وهي ضرورية جدا لنجاح أي علاقة أو عملية اتصالية أو تعليمية يقوم بها المسؤولين أو الأفراد عامة، سواء في الحياة اليومية أو أماكن العمل التي نعمل فيها مع أفراد آخرين لهم صفاتهم ومميزاتهم واتجاهاتهم وميولهم الشخصية، التي تتأثر من وجود الآخرين وتؤثر فيهم بمقدار معين فإن مهارة الإصغاء تعتبر من أهم المهارات التي يجب أن تكون لدى كل مسؤول إداري، لكي تعزز نجاحه في المواقف التي يقف فيها مع الآخرين ويستمتع لهم، حيث إن هذا الجانب هو الذي يضمن نجاح أعماله التي يقوم بها¹، لأن مقدرته على الاستماع للآخرين وفهم مشاكلهم ومحاولة حلها تؤدي إلى قبولهم له واحترامه، والقيام بالأعمال التي يطلبها منهم، أضف لذلك، أن المعلومات التي يحصل عليها المسؤول أو تصل إليه ويبني على أساسها قراراته الصحيحة تصل إليه من المحادثات الشفوية التي يقوم بها. وهنا يجب أن نذكر أن عملية الاستماع أو الإصغاء إلى الآخرين، وما يقولونه والمطالب التي تطرح من قبلهم، تعتبر من الأمور الصعبة وليست سهلة كما يتصور البعض، لأننا في نهاية الأمر من بني البشر وفي بعض الأحيان تسيطر علينا رغبة غير مفهومة في مقاطعة الحديث والمتحدث لأسباب كثيرة، منها عدم قبول ما يقال أو الخوف من النسيان أو الخوف من عدم إعطاء الفرصة لقول ما نريد فيما بعد، أو لمعرفتنا القاطعة أن المتحدث لا يقول الحقائق أو عندما يدفعنا حماس الجدل والمناقشة على المقاطعة للآخرين والتدخل، أو في الأحوال والأوضاع التي نفقد فيها الصبر والمقدرة على التحمل والرغبة في عرض الأفكار والمعلومات

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع نفسه، ص221-236.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

الموجودة لدينا، والتي نرى أنه يجب طرحها على الآخرين في هذا الوقت بالذات، وإلا فمن الممكن أن تفقد قيمتها وأهميتها.

ومهارة الاتصال، والمقدرة على التحكم في الرغبة في المقاطعة إذا وجدت لدى الفرد بصورة عامة أو المسؤول، فإنها تفيد في مساعدة الآخرين على الاستمرار، والاطمئنان إلى أن المستمع مهتم بما يسمع أو يصل إليه من معلومات وأشياء، وفي نهاية الأمر التخلص مما يهمهم أو يقلق راحتهم، وعن طريق هذا تقوم الاتصالات بعملية تهيئة للوضع، بحيث يصبح الجو مناسباً لمعرفة أساس المشاكل ومحاولة إيجاد حل لها وفي بعض الأحيان مجرد التحدث إلى شخص عن المشاكل التي نعاني منها أو تواجها وهذا الشخص يصغي لنا فإن ذلك يريحنا حتى ولو لم تحل هذه المشاكل، فقط مجرد الاستماع وإتاحة الفرصة لإخراج كل الأمور التي تضايقنا يؤدي هذا إلى الشعور بالراحة ويخفض من حدة التوتر والقلق الذي نعاني منه وعملية الاتصال والنجاح فيها، متصلة مع القدرة والمهارة على الاستماع، وهذه القدرة على الاستماع من الممكن الوصول إليها أو تطويرها لدى الفرد عن طريق التدريب المستمر على الاستماع والإصغاء، والذي يحدث عن طريق القيام بتمارين خاصة نستطيع بمساعدتها أن نصبح على درجة عالية من القدرة على الاستماع ومن هذه التمارين نضع لأنفسنا حدود معينة أثناء المحادثات، ونستمر في الاستماع خصوصاً عندما نشعر بالرغبة الشديدة في المقاطعة، أي نضع ما يسمى بالمراقبة الذاتية نصب أعيننا، وطبيعي أن يكون هذا من المهام والجوانب الصعبة، وهذه المهام الصعبة يوجد فيها سر عمليات الاتصال الناجحة والمحقة لأهدافها.

وفي نهاية الأمر نقول إن عملية الاستماع والإصغاء من العمليات الهامة جداً لنجاح الاتصالات والعلاقات الإنسانية والاجتماعية والمهنية، وأن من يملك القدرة على الإصغاء يستطيع أن يعلم ويتعلم الكثير، والذي يعلم الكثير يؤدي هذا العلم والمعرفة إلى امتلاك الحقائق الكافية للقيام بعملية اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة التي تخصه وتخص الآخرين.

ثانياً : أساليب الاتصال الكتابية :

هذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد، على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل أو في الإدارة، كما ويحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية، والعلاقات العامة والإنسانية التي تجمع بين مختلف الأفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب، وتوثيق وثبات المعلومات والمطالب

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي، والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة أو المنظمة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين، خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة اعتمادا تاما، وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى انجاز أعمالهم، ولأنه يمكن من القيام بنقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

هذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة ومقبولة ووضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل. وهذا النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من أعلى إلى أسفل، ويقل استعماله في الحالات العكسية، أي الاتصال من أسفل إلى أعلى، من العاملين إلى المدير والإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تستعمل ضدهم فيما بعد، أو لأنها من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير أو حتى تغضبه¹.

ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع والأسباب التي أدت إلى إرسالها أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة عن القصد منها، لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

ولكي نتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز للاتصال الكتابي عن طريق الشرح والمناقشة لموضوع الرسالة والهدف منها إذا كانت رسالة عامة ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسؤولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية والتأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم، وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها.

طرق الاتصال الكتابي كثيرة ومختلفة سوف نشرح قسم منها:

- التقارير :

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع نفسه، ص 221-236

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

وهذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى، بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين، لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة أي أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل، أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها.

والنقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل أو متابعة يجب أن تكون موضوعية وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها، بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها بصورة واضحة وصريحة، وذلك لتوفير وقت المسؤول عندما يتفحص الأمور.

وعند كتابة التقرير يجب أن تأخذ في الاعتبار أن معظم المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تفاصيل مملّة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول.

و يجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة اتصال فعالة و مجدية.

المذكرات و الاقتراحات:

وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان، التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وعن إدارة المؤسسة أو المنظمة، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم الاقتراحات التي تخص العمل والمؤسسة، وفي نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم هذه المذكرات المسؤولين إلى العاملين، بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب أو لمجرد التذكير ببعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد.

وهذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات والاقتراحات التي تفيد العمل والقيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية والاهتمام به، على المسؤول أن يقبله ويقوم بدراسته ويثني على من قام بهذه الاقتراحات ويشجع استعماله من قبل جميع العاملين، وهذا النوع من الاتصال يعطي الفرصة لمن يقوم به، أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة والتنفيذ.

الأوامر و التعليمات:

تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء الأوامر أو الارشاد والتوجيه للعاملين وجميعها تصدر مكتوبة من أعلى إلى أسفل، لكي تنفذ على أيدي المستويات الأدنى، وفي هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحا ومفهوما منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين، وأن لا يكون فيه التباسا في المعاني أو يفهم على عدة جوانب، بالإضافة لكونها تضم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها، ومهم جدا الأسلوب الذي تكتب فيه بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم.

ويفضل أن تجمع جميع هذه الأوامر والتعليمات والقرارات في كتاب يعرض على العاملين والموجودين في المؤسسة، وخصوصا الجدد في حين دخولهم إلى العمل والمؤسسة كي تساعدهم في معرفة جميع الأمور السابقة والموجودة، وما يطلب منهم، والامور التي تم مناقشتها والتحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن تحدد أو تقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها أشهر أو نصف سنة أو سنة أو أقل حسب وضع المؤسسة وسرعة الأحداث التي تحدث فيها.

الشكاوي:

الشكاوي في معظم الأحيان تحدث عندما تكون أسباب قاهرة لها وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعدادا كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هنا لا يعني عدم حدوث الشكاوي في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة¹. ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بعملية تنفيذ العمل بالصورة والشكل المطلوب، في مثل هذا الوضع من الممكن والمحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوما، أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم.

والشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصالي الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، والقيام بفحصها ومعرفة أسبابها والقضاء عليها لأنها من الممكن أن تؤثر على سير العمل بالصورة والشكل الصحيح، ومن المؤكد أن عملية الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين، يكون لها التأثير النفسي عليهم، بحيث يرفع من معنوياتهم ويشعرهم

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع نفسه، ص 221-236.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

بالأهمية والمكانة عند الإدارة، والإحساس بإزاحة الظلم عنهم والمظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به.

بالإضافة إلى ما ذكر، فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الادارية، التي من الصعب أن تكشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة وغير صحيحة والقصد منها إحداث ضرر ببعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين، أو من الممكن إحداث ضرر بالمؤسسة أو تشويه سمعتها وسمعة العاملين فيها، لذلك يجب أن لا نتوسع في الاعتماد عليها وأن نقوم بمعاينة من يقدم الشكاوي الكاذبة وغير الصحيحة، أو أن نهمل الشكاوي غير الموقعة .

الاتصال المصور:

هذا النوع من الاتصال يعتمد على الصور أو الوسائل المرئية في العملية الاتصالية ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صورة معينة أو وسيلة مرئية، وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرا على المشاهد ويحدث منه رد فعل عليها، والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها، الصور الشخصية، الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها، وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة، هذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا أو صامتا، ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت¹.

في نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل التي ذكرت من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها ايجابيات وسلبيات، التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.

الملاحظة :

هذا النوع من أنواع الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في أنه لا يعتمد على اللغة كمبرك أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو يلاحظ القائم بالاتصال الحركات والأعمال أو الظواهر المختلفة التي تخص الطرف الآخر، الذي هو المستقبل والتي تهدف إلى معاني معينة ومحددة، وتخلق نوع من الاحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع نفسه، ص 221-236

يعني أن الاتصال قد تم أو حدث وهذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام، أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل والمستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل، أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل، حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات وتغيرات. ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع، بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعمال اللغة وأهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده، بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت¹.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإتصال الشخصي.

المطلب الأول: أهداف الاتصال الشخصي

يعتبر الإتصال الشخصي أكثر فعالية ونجاح وأقوى أنواع الإتصال تأثيرا للأسباب التالية:

- يحقق الإتصال الشخصي التفاعل بين المرسل والمستقبل، حيث يتم هذا النوع من الإتصال بطريقة مباشرة وجها لوجه، ويسير في اتجاهين أي من المرسل إلى المستقبل ومن المستقبل إلى المرسل، حيث يتيح فرصة المشاركة في الخبرة.
- استجابة مباشرة حيث يتيح الإتصال الشخصي المباشر للمرسل إدخال تعديلات مستمرة في الرسالة طبقا للمستقبل، إما عن طريق التكرار أو استخدام أسلوب غير الذي كان يستخدمه.
- تأثير الإتصال الشخصي الذي يحدده المرسل في المستقبل يتميز بالعمق لأنه غالبا يكون ناتج عن الإقناع وهذا العمق في التأثير يؤدي إلى استخدامه فترة أطول.
- الإتصال الشخصي له أهمية خاصة من حيث تكوين أو تعديل الإتجاهات عند الناس.
- الإتصال الشخصي يلائم بصورة خاصة تعليم المهارات الجديدة التي لا تستطيع وسائل الإعلام الأخرى تعليمها.
- الإتصال الشخصي هو دعم للإتصال الجماهيري، حيث أن تأثير وسائل الإعلام يتوقف في النهاية على الإتصال وجه لوجه فما يجري قوله أو فعله بين الناس يقوي من التأثير.
- الإتصال الشخصي يعتبر وسيلة مهمة للإقناع والتأثير أو محاولة تغيير الإتجاهات والأفكار.

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع نفسه، ص 221-236.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

-يستخدم الأفراد الإتصال الشخصي لتقوية علاقاته في المجتمع مما يساهم في عملية التفاعل الإجتماعي وكسب الصداقة والعطف وإظهار السلطة على الآخرين ولفت الإنتباه.

-الإتصال الشخصي يشعر الأفراد بالإنتماء ويستخدم أيضا كوسيلة للتسلية والهروب من ضغوطات الحياة من خلال التحدث مع الزملاء والمقربين.

-يوفر الإتصال الشخصي جميع عناصر الإتصال وخاصة رجع الصدى، وهذا من شأنه إتاحة الفرصة للتغلب على مخاطر عدم الفهم، أو الفهم الخاطئ الذي قد يكون عند المستقبل، حيث أن هذا النوع من الإتصال يتيح للمرسل فرصة ليتعرف على مدى وصول الرسالة إلى المستقبل ومدى إدراك المستقبل لمضمونها¹.

المطلب الثاني: أهمية الإتصال الشخصي:

إن للإتصال الشخصي مكانة بالغة وأهمية كبيرة لأنه يلعب دورا محوريا في تكوين العلاقات الإنسانية وتحديد طبيعتها ومستوياتها والأفكار المترتبة عنها²، حيث يحقق الإتصال الشخصي التفاعل الكامل بين المرسل والمستقبل، حيث يتم هذا النوع من الإتصال بطريقة مباشرة وجها لوجه، ويسير هذا النوع في اتجاهين أي من المرسل إلى المستقبل، ومن المستقبل إلى المرسل، مما يجعل فرصة المشاركة في الخبرة أكبر هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فالإتصال الشخصي يتوفر على جميع عناصر الإتصال وخاصة رجع الصدى، وهذا من شأنه أن يتيح فرصة التغلب على مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطئ لدى المستقبل حيث يتيح هذا النوع من الإتصال للمرسل فرصة للتعرف على مدى وصول الرسالة للمستقبل ومدى إدراك المستقبل لمضمونها، وبالتالي يتبين للمرسل الفهم الخاطئ ومنه يمكن تبديل هذا الفهم³.

قد يشكل الإتصال الشخصي عاملا ضروريا لتواصل واستمرار الأجيال كونه يعمل على نقل عادات وتقاليد أي مجتمع من جيل لآخر، وتبرز أهمية الإتصال الشخصي للتواصل من خلال حاجة المؤسسات إلى هذا

¹- مجد الهاشمي: تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري المدخل إلى الاتصال وتقنياته الحديثة، دط ، أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 32.

²- سهير جاد: وسائل الإعلام والإتصال الإقناعي، ط1، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2003، ص 133.

³-هالة منصور: الإتصال الفعال وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 2005، ص30.

الإتصال بين جمهورها الداخلي والخارجي، ويعتبر الإتصال الشخصي القاعدة الأساسية للعلاقات العامة والصلات الإنسانية والإدارية ككل.

ويؤدي الإتصال الشخصي إلى تشجيع وحث العاملين على العمل وتدريبهم وتهيئتهم للعمل وزيادة التنسيق وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية مع الآخرين.

وللإتصالات الشخصية أهمية كبيرة من الإدارية لا تقل عن أهمية الإتصالات¹ التنظيمية، لذلك يتميز الإداري الناجح والمتميز بإتقانه الإتصالات الشخصية والتنظيمية، فمن الطبيعي أن عمل الإداري يرتكز على نقل المعلومات وتبادلها على مستوى المنظمة، وكذلك على المستوى الفردي من خلال المقابلات والاجتماعات والمناقشات وزيارات العمل، وإبرام الإتفاقيات وحل النزاعات².

كما تتضح أهمية الإتصال الشخصي في المؤسسة من خلال:

- جعل العاملين على صلة مستمرة فيما بينهم (الرؤساء والمرؤوسين).

- استخدامه لتطبيق الوظائف الإدارية الأخرى.

- ضرورة إنسياب المعلومات في حركة مستمرة بين العاملين.

- تحريك جماعة العمل نحو الهدف، وبت روح المودة والثقة بينهم.

- يتيح تبادل أو تقاسم الأدوار إرسالا واستقبالا، سوآلا وجوابا، أخذا وعطاء واقتناعا حتى يتحقق الهدف الكلي من الإتصال الشخصي داخل المؤسسة³.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الاتصال الشخصي ومعوقاته:

سنتناول من خلال هذا المبحث العوامل المؤثرة على الإتصال الشخصي كمطلب أول بينما

المطلب الثاني سيتم التطرق من خلاله إلى معوقات الإتصال الشخصي.

¹- رأفت نبيل علوة: شبكات الإتصال، مكتبة المجتمع العربي، الرياض (السعودية)، 2007، ص 26

²- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

³- إبراهيم أبو عرقوب: الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي، عمان (الأردن)، 2010، ص 124.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الإتصال الشخصي:

إن عملية الإتصال الشخصي تعتمد على بعض العوامل حتى تتجح هذه العملية وتكون فعالة منها مايلي¹:

1-البحث عن الجمهور المعني: من الضروري معرفة الجماهير التي نريد أن نؤثر فيها، ومن هم الجماهير التي يجب أن نصلهم بإعلامنا لتحقيق أهداف المؤسسة ويجب معرفة خصائص الجمهور وعاداته حتى يتمكن المتصل من التعامل مع جمهوره.

2-استخدام الوقت المناسب Right time:

لكي يكون الإتصال المباشر فعالا ورسالته كذلك يجب الوصول إلى الجمهور المعني في الوقت المناسب فإذا وصلت مبكرا فلن تجد الجمهور مستعدا لتقبلها وإذا وصلت متأخرا فستجد عقول الجماهير قد فقدت الرغبة في الموضوع، وإن معرفة الوقت المناسب يتطلب معرفة عادات الجماهير بثقافتها وكيفية قضاء أوقاتها أثناء النوم.

3-استخدام الرسالة المناسبة Right message:

يجب أن تكون الرسالة وافية ذات صلة مباشرة بالإهتمامات الشخصية لأفراد الجمهور، وتحتوي على معلومات تساعدهم على حل مشاكلهم، وهذا يتطلب معرفة اتجاهات جماهيرك المعنية، وإن استخدام اللغة المناسبة لمستوى الجماهير أمر لا تقل أهميته عن مضمون الرسالة، وهذا يتطلب معرفة المستوى الثقافي والفكري للجماهير.

وبعض الدراسات العلمية في مجال الإتصال تلزم ضرورة توافر بعض العوامل التي تلعب دورا في زيادة فاعلية الإتصال الشخصي ومن بينها:

- يفضل الناس الإتصالات الشخصية مع تقاربهم من حيث العمر والمستوى الثقافي والأكاديمي والإجتماعي.
- يلعب الشعور بصدق المرسل وخبراته دورا هاما في مجال إيصال المعلومات، الإقناع والتأثير في الجمهور.
- يؤدي التقارب دورا هاما في الإتصال الشخصي سواءا كان التقارب ماديا أو جغرافيا (المسافة بين المرسل والمستقبل) أو كان التقارب اجتماعيا.

¹ - جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1988، ص ص 142، 143.

المطلب الثاني: معوقات الإتصال الشخصي:

هناك عدة معوقات للإتصال الشخصي يمكن ذكرها كالتالي¹:

01-معوقات نفسية: وهي آخر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل منا يقوم عادة بالإعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري، وقد تكون ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو بينهما.

02-معوقات خاصة بالمرسل:

إن معوقات التوصيل الجيد للرسالة من قبل المرسل عديدة من أبرزها:

-قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة:

وهو عدم وضوح الهدف من الإرسال، وقد يكون الهدف واضحا، وإنما يجد المرء نفسه في موقف حرج فلا يدري كيف يعبر عما يريد، أو ينحرج في الإفصاح عن قصده مخافة من ردود فعل سلبية.

مثال:

يحدث ذلك كثيرا في الوضعية التعليمية حيث ينطلق الأستاذ في شرح مستفيض لموضوع يتجاوز إمكانيات الإستيعاب لدى التلاميذ أو ينطلق الخبير في طرح أفكاره بإستخدام مصطلحات فنية والغوص في نظريات لا يستطيع المستمعون استيعابها.

- المعوقات الذاتية للمرسل:

وتدور حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم، يضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدل علاقة تعاون، ولذلك فهو يتخذ موقفا صراعيا أو همجيا يعتقد أن الطرف الآخر سيقف منه نفس الموقف ومبادلته التنافس والصراع.

3-التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المتلقي:

وقد تكون هذه التحيزات قبلية عشائرية أو مذهبية أو إقليمية، عرفية أو عقائدية أو مصلحة يضاف إليها التحيزات الإنفعالية السابقة وخطورة هذا النوع من التحيزات أنه يظل معنا، وقد يكون التحيز في

¹- أمال سعد متولى: مبادئ الإتصال بالجمهور ونظرياته، د ط ، دار ومكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص ص

إنعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر، في اتجاه الإفراط في تبخيس قيمته في كل هذه الحالات نجد أنفسنا في الإدراك الإنتقائي والتأثر بالعناصر الذاتية التي تسبق كل إمكانية لنجاح الإتصال¹.

4- قصور تخطيط الإتصال:

يهدف الإتصال إلى نقل رسالة للمستمع والتأثير عليه بشكل ما (موقت، تغيير رأيه، إقناعه بتبني مسألة). وحتى يمكن التأثير عليه لابد من تخطيط عمليات الإتصال، وهذا يأتي من التفكير في أفضل توقيت للإرسال بشكل يكون معه أطف لتقبله.

5- انخفاض درجة الحساسية:

قد ينطلق المتحدث في تواصله مع الطرف الآخر في حالة توقع على ذاته واستغراق كل ما في أفكاره وأهدافه من الاتصال مفترضا أن الطرف الآخر موافق على كل مايقال، أي لا يكلف نفسه عناء استجابة الطرف الآخر الصريحة أو الخفية (قراءة ردود الفعل غير اللفظية)، وهذا يجعل التواصل حوار فردي لايتفاعل فيه ومن ثمة يظل سبيله إلى هدفه.

6- المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الإتصال وبالتالي تتمحور المشكلة في الكثير من الكلمات الشائعة تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين وبالتالي هذه الكلمات لها معان متعددة وبالتالي تحمل تفسيرات مختلفة وبالتالي اللغة تعتبر مشكل كبير للإتصال الشخصي.

7- ضغوط الوقت: فضيق الوقت يؤدي إلى تقليص المعلومات المتبادلة .

8- حجم المعلومات: الإفراط في مقدار المعلومات فمن الشكاوي من هذا الجانب هو الفرق في المعلومات وبالتالي يجب أن تكون المعلومات محددة وغير كثيرة².

9- سوء إنقاط الرسائل من المعلومات الخاصة بالمستقبل.

10- سوء إنقاط الرسائل كالتسرع في تأويل المقصود.

11- إدراك إنتقائي مفرط.

12- سوء إرجاع الأثر.

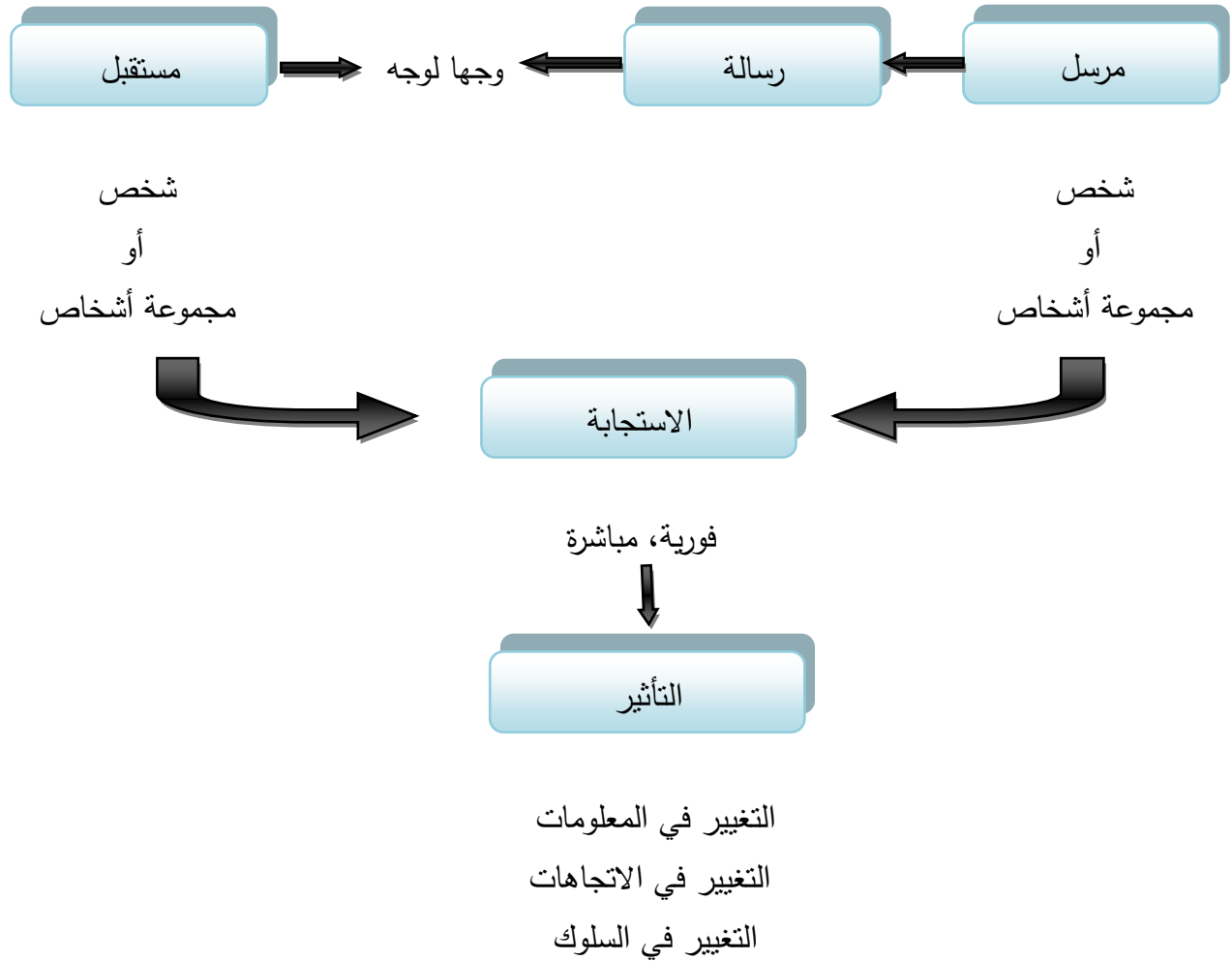
¹- أمال سعد متولي: مبادئ الإتصال بالجمهير ونظرياته، مرجع سبق ذكره، ص99.

²-محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، د ط، دار الفكر للنشر، مصر، 2007، ص ص 62-64.

13- التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل¹.

الشكل رقم (1): نموذج الإتصال الشخصي

- Interpersonnel communication model



المصدر: ابراهيم أبو عرقوب: الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، د ط، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2011، ص 124.

1-أمال سعد متولي: مبادئ الإتصال بالجمهير ونظرياته، مرجع سبق ذكره، ص ص -99-100.

المبحث الرابع: عناصر الإتصال الشخصي ووسائله:

المطلب الأول: عناصر الاتصال الشخصي

يمكن تحديد عناصر الإتصال الشخصي كمايلي:

1-المتصل القائم بالإتصال: هو الشخص الذي يقوم بفعل الإتصال حيث يبادر بتوجيه رسالة تحمل مضامين معينة بواسطة رموز إلى المتلقي، وبطريقة مباشرة وفي الزمان والمكان المجريين، ويمكن أن يكون المتصل شخصا واحدا، أو شخصين يحملان صفة اجتماعية معينة.

2-الرسالة: وهي مجموعة من المعلومات والأفكار والأداء والمشاعر والمعنى، والإتجاهات التي يريد المتصل أن يوجهها، أو ينقلها عبر الرموز، بهدف الحصول على إجابة معينة، أو استجابة، أو تفاعل أو اشتراك أو تفاهم حول موضوع هذه الرسالة أو تقاسم معانيها مع المتلقي .

3-المتلقي(المستقبل): وهو الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يتلقون رسالة معينة مباشرة من المتصل وجها لوجه، وبدون واسطة تقنية، قد يكون المتلقي شخصا عاديا كما هو الحال في الإتصالات الشخصية اليومية التي تحدث بين الناس في كل وقت، وفي كل مكان، أو كأن يكون فرد الأسرة الواحدة، أو جماعة مهنية ... والميزة المهمة في المتلقي هنا أنه خلال عملية الإتصال يمون تارة مستقبل وتارة أخرى مرسل، كما أن عملية الإتصال الشخصي تتميز بأنها عملية فعل ورد فعل (فاعل)¹.

4-الوسيلة(الواسطة): وتعني القناة التي يتم من خلالها نقل رسالة المتصل إلى المتلقي، وهي تشمل مجموعة الرموز اللفظية(اللغة، المفردات، الصوت)، والرموز الغير اللفظية (كالإشارات، الحركات الجسدية الإيماءات والحواس) التي يستعملها المتصل لنقل وتوصيل وشرح وتوضيح المعاني والأفكار².

5-الهدف(الغرض): ويعني ذلك النتيجة التي يطمح المتصل الوصول إليها، وكذا المتلقي خلال عملية الإتصال والتفاعل، فالمتصل يتوقع نتيجة تتطلب تعديلا أو تغييرا أو نقصا حسب رجع الصدى الذي تتركه

¹--صالح خليل أبو إصبع: الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ص15.

²-- خلاص دحمان: الإتصال الشخصي ودوره في تحقيق التواصل الإنساني في المجتمع الجزائري، دراسة تحليلية لواقع الإتصال في الأسرة الجزائرية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، قسم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص21.

الرسالة لدى المتلقي، الذي بدوره قد يكون له غرض من الرد، وقد يتجاوب بسرعة ويتطلب تعديلا أو توضيحا.

6- الأثر الإتصالي: هو النتيجة النهائية التي تتركها عملية الإتصال، إما فور إنتهاء عملية الإتصال، كأن تتحقق عملية توافق أو رضا طرفي الإتصال حول أمر ما، فيشعر كلاهما بالسعادة والطمأنينة، فتتولد مشاعر الإحترام والمودة والحب، أو كان يختلف الطرفان ويختصمان فيشعران بالغضب والقلق فتتولد مشاعر النفور والكراهية والعداوة، أو يتوعدان للقاء آخر، أو إنهاء أمر ما، أو تسوية مشكل ما، وقد يحدث أثر بعيد المدى كأن يحقق أحد طرفي الإتصال منفعة عملية أو تربوية، ويكسب تجربة وخبرة معينة.

7- رجوع الصدى: ويسمى أيضا التغذية المرتدة، وتعني الرد الذي يجيب به المتلقي عن رسالة المتصل ويعكس مدى تفاعله وفهمه وميوله لمضمون الرسالة أو طلبه مزيدا من التوضيح والشرح، والتفصيل، وفي حال الإتصال الشخصي يحدث الرجوع بواسطة الرموز اللفظية وغير اللفظية، يكون الرد فوريا وأنيا ومباشرا مما يمنح المتصل فرصة إضافية لإعادة صياغة ومراجعة رسالته حتى يحقق النتيجة، أو الغاية التي يريدها من عملية الإتصال¹.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الشخصي.

إذا كانت وسائل الإتصال الشخصي قد اتخذت شكل المناظرة والمحادثة وغيرها من الأشكال السائدة في القرى والمدن، قد عدت من أشكال الإتصال الشخصي منذ القدم، فإن الأشكال الحديثة للإتصال الشخصي والتي تستخدم حاليا في عديد من المجالات تنحصر في مجموعة من الوسائل أهمها:

1- المحاضرات: تعد المحاضرات من أبرز وسائل الإتصال الشخصي والمحاضرة في رأي الباحث هي أنسب وسيلة لمخاطبة طوائف المتعلمين والمتقنين، والمحاضرة وسيلة لفظية شائعة الإستعمال في كافة الميادين السياسية و الإجتماعية والتعليمية و الإقتصادية والثقافية.

وتتميز المحاضرة بمميزات خاصة تميزها عن غيرها من وسائل إتصال أخرى وأهم هذه المميزات احتوائها على الحجج المنطقية والأساليب القوية والإحصائية الدقيقة، لأنها تتوجه بصفة أساسية إلى العقل لإقناعه ومحاولة التأثير فيه، وقد يستخدم المحاضر بعض الوسائل الإيضاحية التي تساعد في توضيح وجهة نظره وتبسيطها، ويستلزم لنجاح المحاضر أن يكون القائم بها خبيرا في موضوعها وأن تتوافر لديه معرفة بالجمهور

¹-صالح خليل أبو إصبع: مرجع سبق ذكره ، ص 16.

الذي يتصل به ويتحدث إليه من حيث العدد وفئات العمر والمستوى الثقافي أو التعليمي والمعتقدات التي يعتقونها وميلهم وحاجاتهم وخبراتهم، بل وطبيعة المجتمع المحيط به.

حيث تساعد هذه المعارف الخاصة بالجمهور المتلقي المحاضر على توجيه محاضراته واختيار معلوماته ومفاهيمه وإدارة دقة المحاضرة بما يحدث تأثيرا في الجمهور وقد استخدمت المحاضرة كوسيلة للاتصال الشخصي منذ كثير من الحقب واستخدمت في مصر بكثرة في مطلع القرن وتزامن وجودها مع وجود كثير من الجمعيات الأهلية التي وجدت الأهداف مجتمعية وللاتصال بالجمهور لإحاطته وتعليمه وتنويره.

2- الندوات:

تتنوع بتنوع الموضوعات التي تدور حولها، فهناك الندوات الدينية والثقافية والإقتصادية و الإجتماعية والعلمية وغيرها وتتميز الندوة بتعدد المحاورين الموجودين بها مما يتيح إمكانية التحوار المستمر، ويمكن للمسؤولين في الجهات المختلفة إقامة ندوات وإثارة موضوع من الموضوعات الذي يدعى إليها شخصية من الشخصيات السياسية أو الإقتصادية أو الإدارية خاصة في المنظمات المختلفة لمناقشة موضوع أو مشكلة مهمة، تتعلق بموضوع مهم من الموضوعات المتعلقة بالمنظمة¹.

والندوات من وسائل الإتصال الشخصي التي تستخدمها عادة الجهات المختلفة للتحوار حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة كمحاولة للوصول لقرارات بشأنها، وقد تستخدم الندوات لمعرفة آراء المتخصصين في بعض الموضوعات، التي يوجد عليها شبه اتفاق أو لتعزيز ثقة العاملين بإدارتهم، حيث يمكن عن طريقها إحاطة بنشاط المؤسسة والقوانين و الإتجاهات الجديدة بها ولطبيعة الندوات وتلقائية النقاش الحر بها دور في تقوية المناقشات ويسهل الإتصال ذو الإتجاهين بين المحاورين والجمهور وتعدد الخبرات والتجارب المعروفة مما يقوي ويحسن فهم الجمهور للموضوع المعروض².

1- فؤاد عبد المنعم البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-63.

2- فؤاد عبد المنعم البكري: المرجع نفسه، ص 57.

3- المناقشات:

قد تكون للمناقشة موضوع من الموضوعات الخاصة بالمنشأة أو مناقشة قضية أخلاقية أو محاولة التوصل إلى حلول واقتراحات لبعض الأمور المعقدة، فاستخدام هذه الوسيلة يعتبر من وسائل الإتصال المباشر ويزيد من سرعة الإحاطة بالموضوع ويضفي عليه الوضوح ويساعد على زيادة الفهم والوضوح.

يهدف الإتصال الشخصي عن طريق المناقشات إلى إثارة الإهتمام والتقبل للأفكار المعروضة كما أنه أكثر تأثيرا في الإقناع بتجربة الأنماط والأفكار المقترحة تمهيدا لممارستها والتقبل لها، وعن طريق المناقشات يستطيع المحاورين تقدير حجم التعرض للرسالة ومعرفة الأثر الذي أحدثته وتعديل أسلوب النقاش ليتلائم مع الظروف المحيطة العلمية والبحثية والثقافية التي يتاح لها إمكانية الإتصال الدائم بالجمهور¹.

3- المعارض:

تتشترك بعض المنظمات في المعارض القومية داخل نطاق الدولة وتلعب المعارض دورا هاما في التعريف بأنشطة المنظمات ومنتجاتها وخدماتها، وكذلك تعريف الجماهير بدور المؤسسة الإجتماعية أو الثقافية والمساهمات التي تقدمها في هذا الشأن، ويتطلب المعرض إعداد الوسائل السمعية البصرية مثل الأفلام والنماذج المجسمة.

وقد يقترن المعرض بعقد بعض الندوات التي يلقي فيها كبار المتخصصين محاضرات في مجال تخصصهم. وتعد المعارض على درجة كبيرة من الأهمية لعرض نماذج للكثير من المنتجات المحلية والتي يقبل عليها الزوار مما يزيد من القيم المضافة لإحتمالات البيع.

والمعارض هي النوافذ الخاصة بالعرض، وهي مهمة لتمييزها ببعض الخصائص المميزة أهم هذه الخصائص: -أنها تعكس جو الدولة أو الجهة التي تقوم بها، وتوفير صورة حية لما ينتظر الزائر من تعريف للمنتجات المختلفة.

-في المعارض يمكن عرض شرائح أو أفلام تبرز المزايا الخاصة والمتوفرة بالجهة.

-تحقق للزائر ما يحلم به من متع الشراء ومتعة التواجد في بيئة وطنية .

1- فؤاد عبد المنعم البكري: المرجع نفسه، ص57.

-توفر إمكانية الرد على الإستفسارات وتقديم المواد الدعائية المطبوعة وذلك لوجود ممثلين الشركات المختلفة في المعرض واستعدادهم لذلك البيع والتواجد وتوفير إمكانية تحسين المناخ الذي يتم فيه عرض السلع والمنتجات، وطرق تقديمها وضبط أسعارها.

-تساعد على تسهيل تدفق الجمهور إلى الأسواق وأماكن بيع المنتجات المحلية وتحفيزهم على ذلك¹.

4-الأسواق:

تعتبر الأسواق من وسائل الإتصال الشخصي والمباشر لما يتيح من إمكانية تواجد بعض فئات الجمهور وما يتيح من إمكانية التعرف على الآخرين، وبما يبرزه من سلع أو معروضات خاصة، تفيد في التعبير عن بعض الثقافات المحلية التي تباع منها هذه المعروضات، وبالتالي يمكن الإستفادة منها في تعريف الثقافات الفرعية والأذواق الخاصة بها.

وتعتبر الأسواق من وسائل الإتصال المباشر ويتمتع بما تتمتع به تلك الوسائل من مزايا وخصائص، حيث تقوم بعض الجهات بإقامة الاسواق المحلية وإقامة الأسواق وتعد مصدرا من مصادر التمويل لبعض الجهات خاصة الجهات الأهلية والأسواق، وهي من الوسائل التي تستخدمها الجمعيات العاملة في ميادين العمل الإجتماعي المختلفة، حيث تعد من أهم وسائل جمع المال لتلك الجهات، كما تستخدمها الجهات التي تختص بإنتاج معين لعرض منتجها والتعبير عنه والإتصال بالجمهور عن طريق السوق².

05- المؤتمرات:

تعد المؤتمرات و الإجتماعات من الأحداث الخاصة، التي تهدف إلى تنشيط الإتصال بالجمهور العام وتأكيد الصلات الشخصية وتأكيد دور المؤسسة الإجتماعي، وذلك لتحقيق السمعة الطيبة وكسب ثقة الجمهور وتقوم الجهات الخاصة بعقد بعض المؤتمرات لمناقشة موضوعات تتعلق بمجالات أعمالها وميادين تخصصاتها.

¹- فؤاد عبد المنعم البكري: المرجع نفسه، ص 58.

²-Willbur sheram: communication change in developing countries (Honolulu, the university press of hawaii,p72.

بالإضافة إلى أن المؤتمرات من أبرز وسائل الإتصال الشخصي، فإنها تتميز بمجموعة من الميزات التي تعطيها أهمية خاصة، وتعود أهمية المؤتمرات إلى ما يمثله ذلك النوع من النشاط من تجمع للقيادات والمسؤولين وأصحاب القرار وأصحاب رؤوس الأموال ورجال الأعمال ورجال الصحافة و الإتصال¹.

07-الخطبة:

تعتبر الخطبة من أنجح أساليب الإتصال الشخصي، خاصة عند وجود المتحدثين المؤثرين لنقل الأفكار والمعلومات إلى الجماهير المكونة من جماعات صغيرة، ويتحدد مضمون الخطبة بناء على نوعية الجمهور، ويقوم القائد أو مسؤول العلاقات العامة أو المختص بالإتصال المباشر بإلقاء الخطبة بشكل واضح، وذلك في المناسبات المختلفة سواء كانت قومية أو شخصية لشرح وجهة النظر الخاصة بموضوع من الموضوعات أو قضية تتعلق بأحوال المنظمة أو المنشأة، فقد استخدمت الخطبة كوسيلة للإتصال المباشر منذ بداية النهضة في مصر.

مورست الخطبة كوسيلة اتصال لسنوات طويلة، عندما قامت الصفوة من الأهالي بالجهود الفردية والجماعية في تحسين الأحوال الثقافية والتعليمية بالمجتمع².

8- المسرح:

يعد المسرح من وسائل الإتصال الشخصي و أداة مهمة من أدوات الإتصال بالجماهير ووسيلة من وسائل الثقافة المعروفة، والمسرح يجمع بين المتعة الخاصة التي تتحقق من الجمع بين التمثيل والتشخيص الذي تقوم به جماعة من الجماعات تستحضر حياتنا الداخلية وتشخيصها كأنها واقع حي وحاضر مشهودا تلعب فيه أدوار الأبطال.

ويتميز المسرح بأنه متعة مركبة يجمع بين التسلية والتفكير، الإنفعال والمراقبة استشعار الوجود الفردي والوجود الجمعي، والعرض الجيد هو الذي يحقق هذه الأشياء جميعها ويحقق الإمتاع والمخاطبة الوجدانية. يرى البعض أن القائمين بالإتصال في مجال المسرح يتميزون بميزات معينة، أهم هذه المميزات أن أي مرسل أو قائم بالإتصال حر في إختيار أدائه، ولا يستطيع إختيارها، إلا إذا كان مدركا لإمكانياتها مدريا على استعمالها والإستفادة منها أقصى استفادة.

¹ - أحمد يوسف القراعي: دبلوماسية المؤتمرات في عصر الأمم المتحدة، مجلة النيل، الهيئة العامة، 6 جانفي 1996، ص72.

² - فؤاد عبد المنعم البكري: مرجع سبق ذكره، ص63.

ويعتبر المسرح من أهم وسائل الإتصال المباشر، وهو وسيلة للتثقيف المعروفة¹.

المبحث الخامس: نماذج الإتصال الشخصي ومهاراته.

المطلب الأول: نماذج الاتصال الشخصي

تتعدد نماذج الإتصال الشخصي وتختلف باختلاف واضعيها من حيث الخلفية المعرفية والتكوينية، ومن أبرز النماذج التي تشرح عملية الإتصال ما يلي:

❖ نموذج روس Ross Model :

وضع "روس" هذا النموذج عام 1965، ويحتوي على عناصر أساسية وهي: المرسل المستقبل، الرسالة، القناة، رجع الصدى.

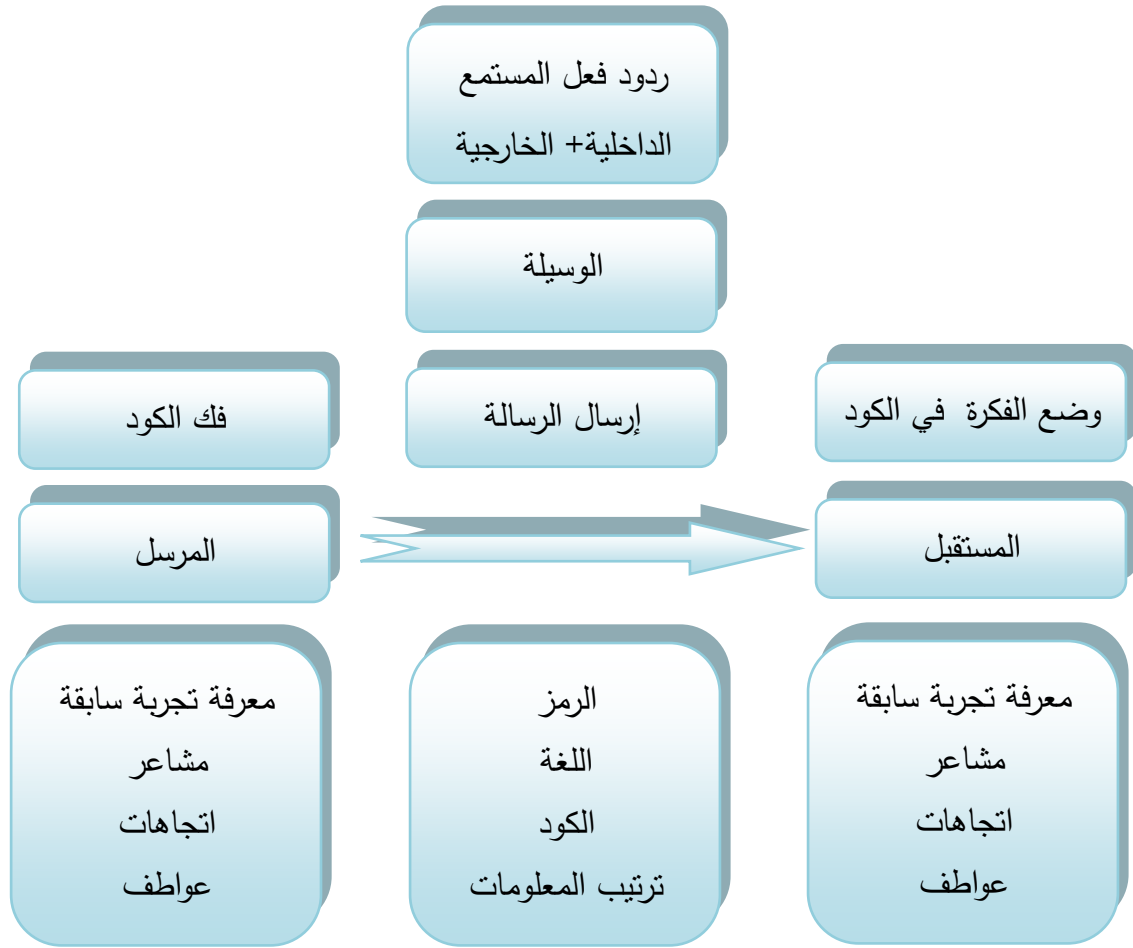
يقوم نموذج "روس" على خمسة متغيرات، حيث يرى أن عملية الإتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل، المستقبل، فإذا ما كانت الرسالة المرسله غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها ويصعب فهمها بشكل دقيق وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة عن الرسالة الأصلية التي أرسلت من قبل المرسل، أما قنوات الإتصال فتتمثل في الحواس الرئيسية لدى الإنسان، وهي سمعية بصرية شعورية وتكون الرسالة على شكل رموز، لغة وصوت².

والشكل الموالي يوضح ذلك من خلال نموذج روس للإتصال الشخصي

شكل رقم (02): يوضح نموذج روس للإتصال الشخصي

1- عبد المعطي شعراوي: المسرح المصري المعاصر وبداياته، د ط، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1986، ص88.

2- منال هلال المزاهر: نظريات الإتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2012، ص ص 128-129.



المصدر:

محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية (مصر)، 2001، ص 82.

يقوم هذا النموذج (نموذج روس للإتصال الشخصي) على:

➤ أنه عندما يتلقى المرسل المعلومات يتفهم المنبهات ثم يبدأ بعملية وضع الفكرة في الكود على أن يقوم بإختيار المنبهات التي تتفق مع وجهة نظره وتناسبه، ويعمل على استبعاد ما لا يناسبه من منبهات، ويعمل الطرف الذي يحدث فيه الإتصال كمؤشر يحدد المعنى الفعلي للفكرة ويتضمن منبهات، ويتضمن الطرف استيعاب المرسل للأفكار التي تقدمها الرسالة على ضوء تجربته السابقة حيال تلك المعلومات ومشاعره واتجاهاته وعواطفه وقت الإرسال.

➤ يتم نقل فكرة الرسالة على شكل منبهات من خلال قنوات معينة أي بأسلوب ما.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

➤ تحمل الرسالة إلى المتلقي حيث يتفهم منبهات الرسالة ويستوعبها، ويفك كودها الذي يقوم بتفسيرها وتتضمن عملية فك الكود اختيار أو انتقاء المنبهات التي تتفق مع ثقافة المتلقي، وتعمل الثقافة في مثل هذه الظروف أو المناخ العام، كمؤشر يحدد المعنى للرسالة، و تتكون الثقافة من معرفة المتلقي لمعلومات الرسالة، ومن تجربته السابقة حيال تلك المعلومات و من مشاعره و عواطفه وقت التلقي.

➤ بعد أن يفسر المتلقي الرسالة سوف يستجيب لها، و هذه الإستجابة هي رجع الصدى، أو التأثير المرتد الذي يعرف المرسل بفضلله وصول الرسالة و تحقيق هدفها، فرجع الصدى يتكون من ردود فعل المتلقي الداخلية و الخارجية كالإستماع و الإشارات أو الأعمال التي يقوم بها إستجابة لهذه الرسالة، هذا الظرف يؤثر في كل عملية وضع الفكرة في كود في عملية فك كود الرسالة، يتم إختيار اللغة وترتيب ما يقال، أما إستخدام الصوت، فهي أمثلة للتغيرات التي يمكن أن تحدث نتيجة لهذا الظرف.

➤ يؤكد "روس" على أهمية الظرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الإتصال، وذلك هو مصدر القوة في نمودجه، فالمناخ العام يتضمن المعرفة، والتجارب السابقة أو مشاعر، و إتجاهات كل من المرسل والمتلقي، و يدخل روس في نمودجه الرموز و الكود و ترتيب المعلومات و الصوت، و يسمى هذا المناخ العام للحال و الظرف الإتصالي.

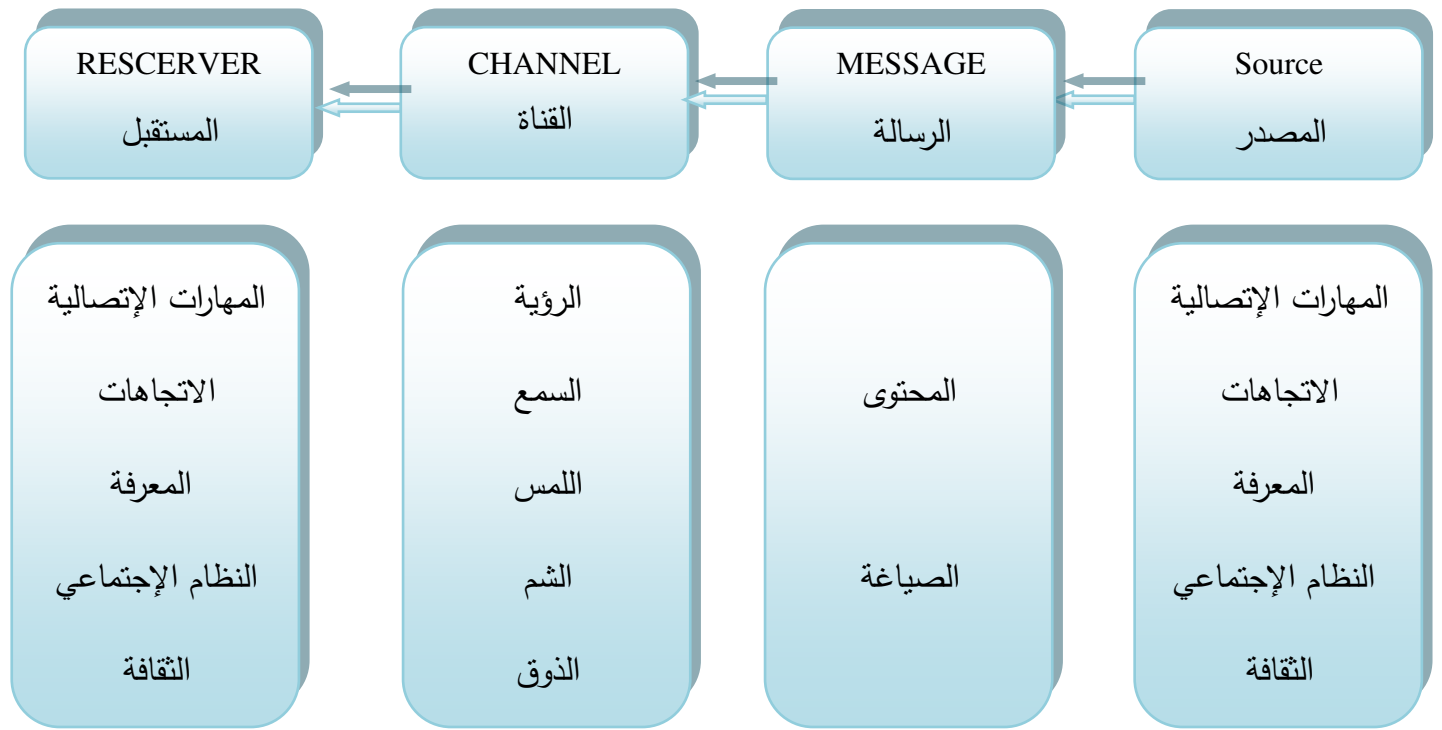
❖ نموذج "ديفيد برلو":

➤ نشر ديفيد برلو نمودجه الإتصالي ذو الإتجاهين سنة 1960، و يقوم هذا النمودج على إفتراض أن الفرد يجب أن يفهم السلوك البشري حتى يستطيع أن يحلل عملية الإتصال، و العناصر الرئيسية في هذا النمودج تتشكل من: المصدر، إتجاه المصدر، الرسالة، الوسيلة.

➤ و يرى "برلو" أننا نتواصل كي نؤثر و أنه لا بد أن يكون لعملية الإتصال هدف تسعى لتحقيقها و إذا إختفى الهدف فإن عملية الإتصال لا تؤدي غرضها المنشود، ويتوقف نجاح الإتصال على مهارة المرسل¹.


¹ - منال هلال المزاهر: مرجع سبق ذكره، ص ص130-131.

شكل رقم (03): بين نموذج "ديفيد برلو" للاتصال الشخصي.



المصدر: بسام عبد الرحمان المشاققة: نظريات الإتصال، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 92.

و قد حدد "برلو" ثلاثة أغراض للإتصال هي: الإعلام ، الترفيه، الإقناع، وهذه الأهداف متداخلة مع بعضها البعض، و عليه يمكن أن نستعرض المهارات الإتصالية التي حددها "برلو" كالآتي:

المصدر: 

■ مهارات الإتصال عند المصدر: يرى "برلو" أن هناك خمس مهارات أساسية للإتصال الشخصي بالنسبة للمصدر وهي: التحدث، الكتابة، الإستماع، القراءة، القدرة على التفكير ووزن الأمور.

- التحدث: يتعلق بكيفية النطق بوضوح، و كيفية تفسير الرسائل التي نسمعها.

- الكتابة: عند كتابة رسالة إلى شخص آخر، فإننا نحتاج إلى إستخدام الكلمات المناسبة التي تعبر عن آرائنا.

- الإستماع: يعتبره "برلو" مهارة جد فعالة في إستمرار عملية الإتصال الشخصي.

-**القراءة:** تبرز أهميتها في القدرة على فك رموز الرسالة المكتوبة بالنسبة للمتلقي.
-**القدرة على التفكير ووزن الأمور:** يرى أن قدرتنا على الإتصال تؤثر على أفكارنا، فالكلمات التي نستطيع أن نستخدمها والطريقة التي نضع بها الكلمات مع بعضها البعض تؤثر على الأمور التي نفكر فيها، وكذا الطريقة التي نفكر بها.
إتجاهات المصدر:¹

يرى برلو أن اتجاهات المصدر تؤثر على الإتصال الشخصي بشكل مباشر، لذلك وجب تحديد اتجاهات المصدر نحو نفسه، ونحو الرسالة التي يصدرها ونحو الشخص الذي يتصل به.
-**اتجاه المصدر نحو نفسه:** فإن كان اتجاه المصدر نحو نفسه سلبيا فمن المحتمل أن يؤثر على نوع الرسالة التي يصدرها.

-**اتجاه المصدر نحو موضوع الرسالة:** حينما نقرأ كتابا أو مقالا، أو حينما نستمع إلى محاضر يتكون لدينا إنطباع على اتجاه الكاتب أو المتحدث نحو الموضوع الذي يكتبه أو يتحدث فيه، كما يتكون لدينا إنطباع عن مدى اقتناعه بالموضوع ومدى تحمسه له، فكل هذه الإعتبارات تؤثر على فعالية الإتصال الشخصي.
-**اتجاه المصدر نحو المستقبل:** حينما يدرك المستمع أو القارئ أن المتحدث أو كاتب الرسالة يميل إلى ما يحبه، فإنه يصبح أقل إنتقادا لرسائله، ويزيد احتمال قبوله لما يقوله، مما يجعل اتجاه المصدر نحو المتلقي من أبرز العوامل التي تحدد مدى نجاح أو فشل الإتصال الشخصي.

-**مستوى معرفة المصدر:** يرى برلو أن قدرة المعرفة التي تتكون لدى المصدر عن موضوع رسالته، يؤثر تأثيرا كبيرا عليها، فعلى المصدر أن يكون ملما بموضوعه.

- **النظام الإجتماعي والثقافي الذي يعمل في إطاره المصدر:** يتأثر القائم بالإتصال الشخصي بمركزه في النظام الإجتماعي والثقافي، فلكي نحدد تأثير الإتصال علينا أن نعرف النظم الإجتماعية التي يعمل في إطارها ذلك القائم بالإتصال، ومكانته في النظام الإجتماعي، ولا بد من معرفة النظام الثقافي الذي يعمل في إطاره.

¹-إسماعيل عبد الرحمان المشاقبة: مرجع سبق ذكره، ص94.

■ المستقبل:

يعتبر المتلقي من بين العناصر الأربعة التي قام عليها نموذج برلو، وما قاله هذا الأخير عن المصدر ينطبق أيضا على المتلقي، ذلك أن كلا من المصدر والمتلقي يتبادلان الأدوار في عملية الإتصال الشخصي، وعليه يمكننا تطبيق ما ذكره برلو عن المصدر والمستقبل.

■ الرسالة:

وهي الناتج الفعلي والمادي للمصدر الذي يضع فكرة في شكل رموز، فعندما نتحدث فالحديث هو رسالة وهناك ثلاث جزئيات ينبغي الإشارة إليها:

- رموز "كود" الرسالة: كما ذكر برلو كود الرسالة هو مجموعة من الرموز إذا وضعت في ترتيب معين وطريقة معينة أصبح لها معنى عند المستقبل للرسالة، وعليه فإن برلو يرى أن كل اللغات ماهي إلا رموزا.
- مضمون الرسالة: يعرف برلو المضمون بأنه مادة الرسالة التي اختارها المصدر للتعبير عن أهدافه.
- معالجة الرسالة: يرى برلو أن معالجة الرسالة هي القرارات التي يتخذها المصدر أو القائم بالاتصال الشخصي عند اختياره للرموز أو المضمون.

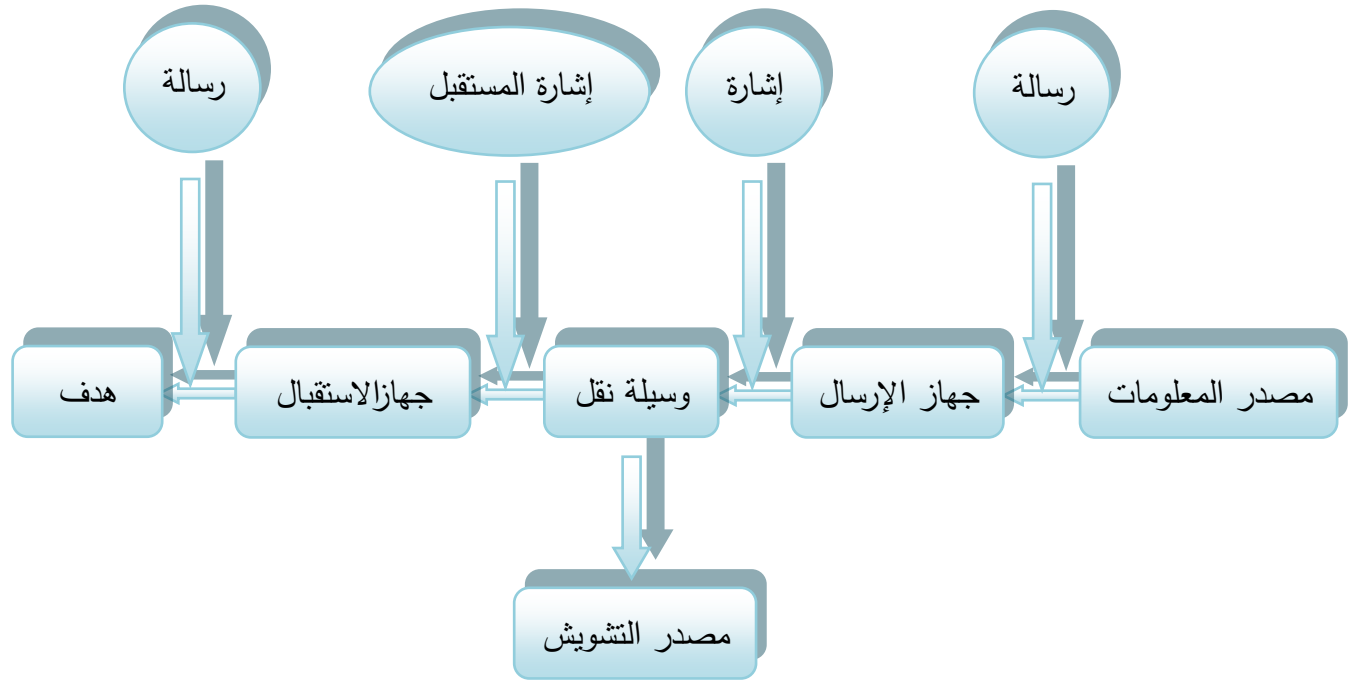
الوسيلة: وهي القناة التي تحمل الرسالة من المصدر إلى المستقبل كالحديث.

❖ نموذج شانون و ويفر:

وهو من النماذج اللفظية الأولى التي توضح عملية الإتصال الشخصي الذي يتم بين فردين والتي كان لها تأثير واسع على الأبحاث الإتصالية، ويقوم هذا النموذج الذي قدمه الباحث "كلود شانون" سنة 1948 م حول مفاهيم رياضية حيث شبه الإتصالات بعمل الآلات التي تنقل المعلومات، والمكونات الأساسية التي تصنع النظام الإتصالي وفقا لنموذج "شانون" و"ويفر" كما يلي:

يختار المصدر رسالة يتم وضعها في كود بواسطة جهاز إرسال الذي يحول الرسالة إلى إشارات، ثم يقوم جهاز الإستقبال بفك كود الإشارات، ويحولها إلى رسالة يستطيع الهدف أن يستقبلها، والتغيرات التي تطرأ على الرسالة في جهاز الإرسال وجهاز الإستقبال ترجع إلى حدوث "التشويش"، هذا التشويش يشير إلى مصدر الخطأ الذي يسبب حدوث انتقالا بين العلامات أو الإشارات التي تدخل جهاز الإرسال، وكذا

العلامات أو الإشارات التي تخرج من جهاز الإستقبال، وقد قال "شانون" أن الإتصال يمكن دراسته من الناحية الفنية أو من الناحية الدلالية، أو من ناحية التأثير¹.
شكل رقم(04): يوضح نموذج شانون و ويفر الإتصالي



المصدر: عزام أبو الحمام، مرجع سبق ذكره، ص 256.

يرى كل من شانون وويفر أن الرسالة تتضمن معلومات أو خبرات أو اتجاهات، تستهدف التأثير في المستلم لها، وتغيير سلوكه بإتجاه هدف معين، والإتصال هنا لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود قناة تنقل من خلالها الرسالة، بعد ترميزها بنوع من الرموز.

وغالبا ما تكون اللغة هي الوسيلة الأساسية وليست الوسيلة الوحيدة، فقد تستخدم الإشارات أو الحركات أو الإيماءات رموزا للتعبير عن المعاني المراد إرسالها.

فتحقيق الغاية من عملية الإتصال الشخصي يتطلب فهما دقيقا ومحددا لتلك الرموز ومن قبل كل من المرسل والمستلم(المستقبل)، لذا فإن عملية استلام الرسالة تستلزم حل أو فك الرموز التي من أجلها أرسلت الرسالة

¹-عزام أبو الحمام، الإعلام والمجتمع، ط1، دار أسامة، عمان(الأردن)، 2011، ص ص 255-256

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

من طرف المستلم، وذلك للتعرف على المعاني التي تتضمنها والإستفادة منها في مجال التأثير على المستلم وتغيير سلوكه وفق الغرض المطلوب.¹

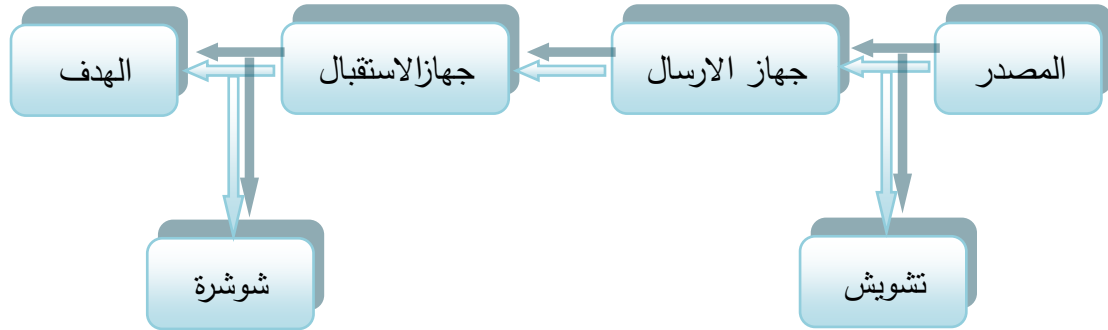
❖ نموذج كاتز

لا يختلف هذا النموذج كثيرا عن نموذج "شانون و" ويفر " إلا في تقسيمه للشوشرة إلى قسمين:

- قسم يدخل بين المصدر و القناة (جهاز الإرسال)، ويسمى "تشويش" أي كل ما يعيق الإتصال من جانب المصدر.
- قسم يدخل بين جهاز الإستقبال والهدف من الإتصال، ويسمى "شوشرة" وهو كل ما يعيق الإتصال من جانب جهاز الإستقبال والمتمثل في ضعف الصوت أو الصورة أو الحروف غير الواضحة في الكلمة المكتوبة... إلخ.²

والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): يوضح نموذج "كاتز" الإتصالي



المصدر: عزام أبو الحمام: مرجع سابق، ص 277.

¹ - سعاد جبر سعيد: سيكولوجيا الإتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان(الأردن)، 2008، ص 43.

² - عزام أبو الحمام: مرجع سبق ذكره، ص 277.

المطلب الثاني : مهارات الإتصال الشخصي في المؤسسة:

▪ مهارة التواصل مع الآخرين:

تنقسم مهارة التواصل مع الآخرين إلى ثلاثة أقسام أساسية وهي (المقابلة، التفاعل، وإقامة العلاقة)، وكلها أقسام منفصلة و تسهم جميعها في إكساب القائم بالإتصال مهارة التواصل مع الآخرين¹.
خطوات إكتساب مهارة التواصل مع الآخرين:

- تعلم كيفية الإعداد للمقابلة.
- محاولة فهم الطرف الآخر.
- إستخدام اللغة اللفظية وغير اللفظية لكسب الطرف الآخر.
- محاولة تكوين علاقات مع الطرف الآخر بإعتبار العلاقة هي الوسيلة للتأثير في الآخرين، كما أن العلاقة عرضة للتغيير بين الحين و الآخر.
- العلاقة جانب عاطفي و آخر علمي لابد من تقدير مشاعر الطرف الآخر و إظهار المشاعر الإيجابية تجاهه.

و مهارة التواصل بدورها تتضمن مهارات أساسية لابد من توفرها أثناء التعامل مع الآخرين نذكر منها:

- *النظرة الشمولية.
- *تطوير أساليب العمل.
- *التفكير الإبداعي و التفكير الخلاق.
- *الإستفادة من الفرص المتاحة.
- *النظرة المستقبلية.
- * الثقة بالنفس².
- *القدرة على الإقناع.
- * معرفة أسباب الفشل و تجنبها.

¹- نجلاء محمد صالح: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية الأسس النظرية و العلمية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان (الأردن) 2012، ص 123-127.

²- بلال خلف السكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط2، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2015 ، ص 183

*القدرة على الإجابة.

*القدرة على تبادل المعرفة.

*إدارة الوقت.

■ مهارات التحدث:

- وتعني استخدام الجمل و الفقرات و طريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة وعندما يتم التحدث مع طرف آخر يجب مراعاة درجة ثقافته و قدرته على إستيعاب المعاني و الأفكار.
- و هناك عدد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الإتصال عند الحديث، وهذه الطرق هي:
- إستخدام النغمة السهلة، و أن يكون إيقاع اللفظ سهل وغير رسمي و يمكن استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة.
 - إستخدام المعلومات المألوفة التي لا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية.
 - الصراحة عندما يوجه الآخرون سؤال معين مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات.
 - تفادي الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص.
 - التحكم في حركة شفثيك و حواجبك.
 - مراعاة عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ و لا تسرع بل إعتدل في السرعة في الكلام .
 - الإبتعاد عن التهديد في المناقشة¹.

■ مهارة الكتابة:

- تعتبر الكتابة وسيلة للتعبير عن الآراء و الأفكار، وتوصيل المعلومات و المفاهيم للآخرين و يجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة، وأن تتسم الصياغة بالوضوح و الإنجاز، والدقة و الموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية و الإملائية، و تتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي و أسلوبه في الكتابة، و هناك عدد من العوامل التي يجب مراعاتها لزيادة مهارة الكتابة، وأهم هذه العوامل هي:
- يجب مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة، و بالتالي فيجب أن نسأل أنفسنا في كل مرة نعد فيها خطابا أو أوامر... إلخ.

¹-علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان: مهارات الإتصال، دار الإصدار العلمي، عمان (الأردن)، 2010، ص 43.

- هل هذا الخطاب ضروري؟- هل هذا الخطاب كافي؟- هل هذا الخطاب فعال؟- هل يوجد بديل آخر للإستخدام دون إستخدام هذا الخطاب؟

- يتعين عند كتابة الرسالة تقسيمها إلى فقرات من حيث المقدمة و المحتوى و الخاتمة.
- جعل مقدمة الخطاب بسيطة.

- إستخدام الكلمات البسيطة و تجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة و تجنب التكرار.
- تجنب إستخدام الكناية في الرسائل و الإتصالات التي يكون فيها نقل المشاعر مهمة.
- حسن تقديم الرسالة مع إستخدام اللغة الإقتصادية.

تقسم الرسائل و الخطابات إلى أربع مجموعات:

- مجموعة خاصة بالمعلومات الروتينية أو رسائل الأخبار.
- رسائل الرفض أو الأخبار السيئة.
- رسائل الإقناع و التحرير.

- رسائل خاصة بالمشاركة في ممارسة أعمال معينة.
- إحضار العوامل التي تساعد على تحسين الخطابات المنظمة.
- تنظيم الدورات التدريبية إذ لزم الأمر لتحسين مهارات الكتابة¹.

مهارات الإصغاء (الإنصات):

و هي المقدرة على التركيز في الإستماع الجيد، وتتضمن الإستماع إلى المحادثات الهاتفية، و الإجتماعية و اللجان، و أثناء الإنصات يجب إعطاء فرصة للآخرين للكلام، أن يكون الفرد صبوراً، أن يتقبل المناقشات و الإنتقادات الموضوعية، وفيما يلي بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجها لوجه:

- التوقف عن الكلام فلا تستطيع الإصغاء و أنت تتكلم.
- وضع المتكلم في وضع مريح و طبيعي، وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية.
- إشعار المتكلم برغبتك في السماع و ذلك من خلال المتابعة بإهتمام، ومحاولة التفهم بدلا من المعارضة.
- التحرر من الذهول و الإرتباك و ذلك يضبط تصرفاتك.
- شارك و جدان المتكلم.

¹ - علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان: مرجع سبق ذكره، ص 44.

- كن صبوراً و إلتزام الإستماع لأكبر وقت مع عدم مقاطعة المتحدث.
- إضبط أعصابك حيث أن الشخص الغضبان يستقبل المعنى بخطأ.
- كن سهلاً في مناقشتك فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل إلى حد الغضب.
- إطرح بعض الأسئلة و ذلك يشير إلى إصغائك و من الأفضل أن تقدم أشياء موضوعية.
- قف عمداً الكلام هذا هو الإرشاد الأول و الأخير نظراً لتوقف الإرشادات الأخرى عليها حيث أنه:
* متخذي القرار الذين لا يصغون توجد لديهم معلومات أقل لإلتخاذ قرار سليم.

■ مهارة القراءة:

من أهم المهارات الضرورية في الإلتصال الشخصي، حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير والمذكرات ثم عليه أن يستخلص النتائج بسرعة، والتي تساعد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة¹.

■ مهارة التفكير:

تعتبر مهارة التفكير ضرورية لكل اتصال جديد، وبدونه لا تنجح أية عملية اتصال سواء كان شخصي أو أي نوع آخر من أنواع الإلتصال، وتعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة التحدث والقراءة والكتابة والإلتصالات².

فلا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق، وإنما المقصود به استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الإلتصال وخاصة الإلتصال الشخصي، لذلك يجب ألا يتعجل الفرد في عرض فكرة أو مشكلة على رئيسه، أو حتى مرؤوسيه قبل أن يتم التفكير فيها، وحلها، وإلا كانت عرضة لبعض مشكلات إساءة الفهم، فالتفكير يساعد في تنمية المهارات الإلتصالية، وعلاوة على ذلك يجب على الرؤساء تنمية مهارة التفكير لدى المرؤوسين لنجاح عملية الإلتصالات³.

■ مهارة السؤال:

تعد إحدى أهم المهارات الإجتماعية الواسعة الإلتشار، ومن أهم مهارات التفاعل الإجتماعي فالإلتصال الذي يبنى على الأسئلة والأجوبة يعد من أكثر أشكال التفاعل الإنساني أهمية، ويتفق علماء

¹-علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان: المرجع نفسه، ص 45.

²- منال محمود طلعت: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة(مصر)، 2003، ص 46.

³- حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الإلتصال، دار اليازوري العلمية، عمان(الأردن)، 2009، ص 101.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

الإجتماع و الإتصال وعلماء البلاغة على تعريف السؤال بأنه:"طلب الحصول على المعلومات سواء كانت واقعية أم خلاف ذلك¹.

-النواحي الصوتية المصاحبة للكلام: فقد يميل المرسل إلى رفع صوته، أو خفضه تجاوبا مع مجرى الحديث مع المستقبل أو حتى الإسراع في طريقة الحديث.

✓ الإتصال بالنظرات: يميل المرسل إلى استخدام النظرات إذا كان اتجاهه في حديثه مع المستقبل إيجابيا، فذلك من العوامل المساعدة في تحسين عملية الإتصال الشخصي.

✓ الحركة الصامتة: مثل قيام المستقبل بإيماء في رأسه لتأكيد متابعته حديث المرسل.

✓ استخدام الوضع الجسماني في الإتصالات: يلعب الوضع الجسماني للمستقبل دورا كبيرا في نجاح عملية الإتصال الشخصي بينه وبين المرسل².

❖ مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل

حتى يتمكن المسؤول من الحصول على المعلومات التي يريدها بالدقة والسرعة المطلوبة لابد من توفر مهارات التعامل مع الآخرين، إذ من المهم معرفة طبيعتهم وأنماطهم السلوكية ومدى نضجهم الفكري، ونوع علاقات العمل التي يفضلونها، ومستوى التفاهم معهم...³

❖ مهارة الإقناع:

يمكن أن نعرف الإقناع على أنه: استخدام المتحدث أو الكاتب للألفاظ والإشارات التي يمكن أن تؤثر في تغيير الإتجاهات والميول والسلوكيات".

يعتبر الإقناع من الأمور التي نمارسها باستمرار، لذا فإتقان هذا الفن أمر مهم جدا، خاصة في مجال الأعمال الإدارية بوصفها تلجأ إلى هذه المهارة في إنجاز كل أعمالها بحكم ارتباط وظيفتها مباشرة في التعامل مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

¹- محمد منير حجاب: مهارات الإتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة(مصر)، 2000، ص ص 129-130.

²- حميد الطائي، بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص ص 114-119.

³- منال محمود طلعت: مرجع سبق ذكره، ص 46.

طبعاً هذه المهارة لا بد أن تملكها وتتمكن منها لكي تساعدنا في حياتنا اليومية واتصالاتنا مع الآخرين¹.

❖ مهارة إدارة الاجتماعات:

أ- مفهوم الاجتماعات: هو عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور، وتبادل الرأي في موضوع معين².

ب- أهمية الاجتماعات:

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع فريق العمل داخل المؤسسة يكون لها الدور الأكبر في صياغة الخطط والإستراتيجيات لفترة مقبلة.

✓ إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم، ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين.

✓ إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للإحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة، وممارسة تجربة التدريب.

✓ التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق، الصدق، الموضوعية، بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية³.

ج- المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات:

• لا تقاطع المتحدث قبل أن يصل إلى نتيجة كلامه.

• لا تغير موضوع الحديث بإثارة انتباه الحاضرين إلى أشياء أخرى.

• حاول أن لا تثير المتحدث وتشككه في نفسه.

• تجنب تحدي المتحدث على بلبله أفكاره.

• لا تعارض المتحدث عندما ينتهي من حديثه.

• لا تسخر مما يقول.

• تجنب الإنشغال بحديث جانبي مع أحد المتدربين⁴.

¹ - بلال خلف سكارته: مرجع سبق ذكره، ص 181-183.

² - حسين جلوب: مهارات الإتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة، عمان (الأردن)، 2009، ص 209.

³ - زايد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، عمان (الأردن)، ص 128.

⁴ - حسين جلوب: مرجع سبق ذكره، ص 219.

المبحث السابع: مميزات القائم بالإتصال الشخصي في المؤسسة:

لكي يكون الإتصال الشخصي بالآخرين ناجحا، يحتاج المرسل(القائم بالإتصال الشخصي) إلى

عدد من المميزات والمهارات أبرزها:

- قدرته على تفسير سلوك الآخرين بشكل سليم.
- قدرته على تقديم نفسه تقديمًا صحيحًا.
- قدرته على التواصل مع الآخرين، سواء كان متفقا معهم أو مختلفا عنهم.
- قدرته على الحث والإقتناع.

إن القدرات السابقة ضرورية في أي اتصال شخصي ناجح، ولكن هذه القدرات عامة، لكل قدرة منها تفصيلات تساعد على ترسيخ المهارة، فالقدرة تشمل المهارات الفرعية الآتية:

أ- إشعار الآخرين بالإهتمام بهم: يتحقق ذلك حين نراعي مايلي:

- ✓ الإشارة إلى الغير أكثر من الإشارة إلى الذات.
- ✓ الإحترام والتقدير لأقوال الآخر وأفعاله.
- ✓ الأسئلة من وقت لآخر.
- ✓ تأكيد دور الشخص الآخر.
- ✓ تجنب الإشارة إلى الشخص الآخر في المواقف غير السارة.
- ✓ تجنب البديهييات إلا في حالات الضرورة¹.

ب- الإيجابية:

تعني التركيز على الأحداث والنتائج السارة والمريحة بدلا من تأكيد الخسائر والمضايقات يعني ذلك:

- ✓ استخدام ألفاظ إيجابية(مثل: ممكن، جائز...) وتجنب الألفاظ السلبية(مثل: أشك، غير معقول...)²
- ✓ استخدام عبارات مباشرة بدلا من عبارات التشكيك(مثل: ماهي اقتراحاتك، بدلا من هل تعتقد أن هنالك طريقة للقيام ب....).
- ✓

¹ - محمد جهاد الجمل، سمر روجي الفيصل: مرجع سابق، ص ص 110، 111.

² - محمد جهاد الجمل، سمر روجي الفيصل، المرجع نفسه، ص ص 110، 111.

ج-خلق المناخ المناسب للإستماع:

لتحقيق وصول الرسالة بالمعنى الذي يقصده المرسل لابد من خلق المناخ المناسب الذي يشجع المستقبل على تلقي الرسالة، ويتضمن ذلك عدة أمور، من أهمها تجنب المقدمات التي تسبب الملل وتدفع إلى عدم الإهتمام، وتجنب ما يشعر المستقبل بالإهانة أو الإستهتار، ومن العوامل التي تعيق الإستماع إلى العبارات التي تشعر المستقبل بأنه موضع تقييم، أو أن المرسل يتعالى عليه، أو يحاول التلاعب به، أو لا يعيره اهتماما أو أن رأيه لن يغير من القرار.

د-الإستجابة:

تقديم الذات والإيجابية وخلق المناخ المناسب للإستماع لن تؤدي أغراضها ما لم تصاحبها الإستجابة المشجعة على استمرارية الإتصال.

هـ-التعديل والإصلاح:

كثيرا ما يخطئ المرسل في عباراته أو في حركاته مما يتسبب في عزوف الشخص الآخر عن استمرار الإتصال، ويتطلب التواصل الشعور بالخطأ في أسرع وقت ممكن، قبل أن يخرج الإتصال عن مجراه المرغوب فيه، ومحاولة إصلاح الخطأ تساعد على استمرار الإتصال¹.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإتصال الشخصي عامة، حيث بدأ الإهتمام بدراسة هذا النوع من الإتصال وفي منتصف الستينات والسبعينات من هذا القرن، وكان جيرالد ميلر من أوائل الباحثين الذين اهتموا بدراسته، ويعرف الإتصال الشخصي أنه اتصال مباشر، يتم بين فردين أو أكثر، وأنه اتصال وجه لوجه ويعتبر من أقوى وسائل الإتصال في تغيير اتجاهات الناس، كما أن الإتصال الشخصي يتميز بتوفير إمكانية رجع الصدى أو التغذية المرتدة، كما أنه يحدث بشكل عفوي إذ لا تنظمه قواعد وأنه يساعد على تحقيق الألفة والتعارف بين الأفراد، إضافة إلى ذلك نجد أن من بين أهداف الإتصال الشخصي أنه يحقق تكوين أو تعديل إتجاهات الأفراد.

¹-محمد جهاد الجمل، سمر روجي الفيصل: المرجع نفسه، ص112.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

وأيضاً تم التطرق إلى أهم وسائل الإتصال الشخصي من المحاضرات، الندوات، المناقشات، المعارض الأسواق وغيرها من الوسائل...وفي الاخير تم ختم الفصل بإبراز أهم العوامل المؤثرة في نجاح الإتصال الشخصي من البحث عن الجمهور المعني واستخدام الوقت المناسب، وكذلك الرسالة المناسبة، كما أشرنا أيضاً إلى معوقات الإتصال الشخصي من معوقات خاصة بالمرسل، المستقبل، وقصور تخطيط الإتصال وضغوط الوقت وحجم المعلومات.



الفصل الثالث:
التأصيل النظري
للأداء الوظيفي

الفصل الثالث: التأسيس النظري للأداء الوظيفي

المبحث الأول: عناصر الأداء الوظيفي و محدداته

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: معايير الأداء الوظيفي وتقييمه

المطلب الأول: معايير الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

الفصل الثالث: التأصيل النظري للأداء الوظيفي

لقد أجمع الباحثين والمفكرين أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وهو يعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان إقتصادي أو خدماتي، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات من خلال أدائه الوظيفي، وهو يمثل أحد الأسئلة الإستراتيجية من أجل البقاء والنمو¹.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول لعناصر و محددات الأداء الوظيفي وكذا معاييرها، كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي للفرد في المؤسسة من خلال إبراز مفهومه وأهدافه وأهم الخطوات في عملية تقييم الأداء، وكذا التطرق إلى أخطاء ومسؤولية الأداء الوظيفي².

المبحث الأول: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر أساسية لا يمكن الحديث عنه دونها، وذلك يعود لفعاليتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظف داخل المنظمة، ومن خلال مايلي سيتم التطرق إلى عناصر الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

لأداء الوظيفي عناصر يمكن إجمالها فيمايلي:

- القدرة على الأداء.
- الرغبة في الأداء.

مستوى أداء الموظف = القدرة × الرغبة

أ- القدرة على الأداء: تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة.

القدرة = المعرفة × المهارة

¹ - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص 216.

² - عبد المالك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص 86.

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شئ معين، فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها وتركيبها... أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف من خلالها أن يؤدي العمل الموكل إليه¹.

ب- الرغبة في الأداء ويقصد بها القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتتعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، ظروف العمل الإجتماعية، حاجات ورغبات الموظف².

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتتمثل فيمايلي:

- الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- القدرات: تشير إلى القدرات الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- إدراك الدور (المهمة): ويعني بهذا الإتجاه توجيه الفرد لجهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

- الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك بإتجاه إشباعها بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الأفراد وهي تتألف من محصلة إتجاهاته التي يسعى لإشباعها.
- القدرة: وتعبّر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.

¹- محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 219.

²- أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 38، 39.

- بيئة العمل: وتتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، ومعنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء¹.

محددات الأداء الوظيفي = القدرة × الرغبة أو الدافعية × بيئة العمل

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد ودافعيته في بيئة عمل مناسبة ويتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي.

ومن خلال ما سبق من اختلافات في محددات الأداء الوظيفي نستنتج بأن محددات الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد والرغبة والدافعية التي تكون لدى الفرد وتفاعلها مع ما يمتلكه من قدرات ومعارف ومهارات تساعده على أداء وظيفته، وتفاعلها مع إدراك الفرد لمهامه ودوره في بيئة عمل جيدة، ويتفاعل كل هذه العناصر تساهم في رفع الأداء الوظيفي بكل مؤسسة.

المبحث الثاني: معايير الأداء الوظيفي و تقييمه.

المطلب الأول: معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

01- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتفاق على مستوى الجودة والمطلوب في أداء العمل.

2- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفصل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجزة كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد².

1- مصطفى أحمد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2008، ص147.

2- صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، 2009، ص73.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الإستغلال الفوري في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يُقدر بثمن، فهو يعد من أهم المؤثرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

4- الإجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف، فالبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في القيام بالعمل، سواء ما تعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف¹.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي في أي مؤسسة من بين أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعريف بهذه الوظيفة وإبراز أهميتها وأهدافها وأهم مراحلها وغيرها.

أولاً: مفهوم و أهداف تقييم الأداء الوظيفي

01- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى²." يقصد بتقييم الأداء الوظيفي من خلال هذا التعريف هو دراسة وتحليل وملاحظة سلوك الفرد لقياس قدراته في أدائه لوظيفته من أجل ترقيته لوظيفة أخرى.

¹-صليحة شامي: مرجع سبق ذكره، ص 73.

²- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 285.

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء: بأنه نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم¹ من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء هو نظام لقياس كفاءة الموظف.

ويرى عبد الغفار حنفي بأنه: الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى الكفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً...)².

من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو النظام الذي يستخدمه الرئيس في تقييم أدائه وكفاءة الفرد بالعمل.

كما عرف بأنه: قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده للتقدم³، من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو قياس أداء الفرد وقدراته لأجل تطويرها.

1- ويعرفه آخرون على أنه: عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً.

من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء هو نظام بموجبه يتم قياس أداء العاملين وسلوكهم أثناء تأدية وظائفهم وفق نظام رسمي، وهذا من خلال الملاحظة المستمرة لأدائهم⁴.

ويعرف أيضاً: بأن تقييم الموارد البشرية يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل⁵.

من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء يقصد به تحليل أداء الفرد والحكم عليه ومدى كفاءته في العمل وتقديمه فيه.

¹ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 284.

² - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006، ص ص 261، 262.

³ - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 294.

⁴ - عبدالباري إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة 01، الأردن دار وائل للنشر، 2008، ص 270.

⁵ - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 285.

2- وعرف تقييم الأداء بأنه: "النظام الذي من خلاله يستطيع الحكم على الأداء الماضي والحاضر والإستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل" من خلال هذا التعريف نرى أن تقييم الأداء هو نظام الحكم على أداء وقدرات الأفراد في ميدان العمل.

وأیضا هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً¹. من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو وظيفة إدارية تهدف لقياس الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعرف أيضا أنه: عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة مصنفة وعادلة ليتم مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به². من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء الوظيفي عملية يتم من خلالها تقدير جهود العاملين لمكافأتهم.

ويعرف أيضا بأنه: محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل³. من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء محاولة لتحليل كل الصفات التي يتحلى بها الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ماورد من تعاريف يمكن استخلاص بأن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية يتم بموجبها تقييم أداء العاملين من خلال مراقبة أدائهم وسلوكياتهم وتحديد نتائجها وهذا ما يسمح بالحكم على إمكانية التقدم والنمو مستقبلاً.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تتم عملية تقييم الأداء بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهداف محددة مسبقاً ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

¹ - محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 208.

² - سويف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة 01، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2006، ص 226.

³ - خالد عبدالرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الطبعة 02، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 199.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيههم.
- تطوير وبناء علاقات جيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل¹.
- أما على مستوى الأفراد فهو يدفع العاملين إلى العمل بإجتهد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الإعتبار².
- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب عليها في عملية التخطيط ومدى إحتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك³.
- وتحسين العملية الإتصالية لاسيما بين الرئيس والمرؤوس وكذا استخلاص النتائج فيما يتعلق بالتكوين طرق العمل، التعويضات، الترقية⁴.
- تهدف المؤسسات الحديثة من وراء تقييم الموظفين إلى الوقوف بشكل موضوعي على أدائهم ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة هذه الأخيرة وتحسين ورفع أدائهم الوظيفي.

1- محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 209 .

2- خالد عبد الرحمان الهيتي: مرجع سبق ذكره، ص 201.

3- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص271.

4- عائشة سودي: تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2011/2012، ص 13.

المبحث الثالث: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه.

لقد تطورت عملية تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول، ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربون على أدائها، وتستخدم فيها مقاييس رسمية توضع على أساس عام وموضوعي، ولما كان الأفراد يلتحقون بالمنظمات الأعمال ليعملوا و يؤدوا وظائف معينة فإنه من الضروري أن تقيم أعمالهم من زاويتين:

أ/ مدى أدائهم للوظائف المسندة لهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم.

ب/ مدى قدرتهم على التقدم والإستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور.

تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية¹:

أ/ التأكد من معرفة وفهم جميع الموظفين بالمنظمة لما يلي:

ب/ المهام الوظيفية المكلفين بها.

ج/ معايير الأداء المطلوبة منهم.

د/ مقاييس الجودة الشاملة في أعمالهم و إنتاجهم.

هـ/ معايير التقييم التي سيتم تقييمهم وفقها.

و/ آلية التقييم ومعدلاتها الزمنية².

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل خطوات تقييم الاداء الوظيفي في:

أ-خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي: ويكون هذا من خلال

1-تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم فالمتعارف عليه أن أي

عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

2-اختيار طريقة التقييم: يقصد بها تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه

العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم حتى تاريخ تركهم للعمل.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص293-234.

² - إبراهيم رمضان الديدب: دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة و النشر والتوزيع، 2006، ص199-200.

3-تحديد المقيم: وهو الشخص المسؤول الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم¹.

4- تدريب المقيم: إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شئ يسئ إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

6-علانية نتائج التقييم: من خلال هذه الفترة يتقرر إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة معينة أم تبقى سرية.

7-مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: وهذا ما يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم بالإضافة أنه يخلق لدى العاملين شعورا بمعالجة التقييم.

8-تصميم استمارة التقييم: وهي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين وتتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد المقيم والإدارة التي يعمل بها ومقاييس التقييم، ومقترحات المقيمين من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الإستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الإستخدام.

ب- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي: يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على:

1-دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.

2-ملاحظة أداء العاملين وإنجاز وقياس ذلك.

3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الإدلاء بنتائج التقييم.

4-إتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة بالمقاييس الموضوعية في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة(ترقية، مكافأة...)².

¹- عبد الباري ابراهيم درة وآخرون: إدارة القوى البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص ص 280، 282.

²- عبد الباري ابراهيم درة وآخرون: إدارة القوى البشرية، المرجع نفسه، ص ص 282، 283.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق للتقييم إلا أن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة

فيما يلي أهم هذه الطرق:

أ- **الطرق التقليدية:** تكون مبنية على الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء وهي:

1) أدوات المقارنة بين العاملين: مقارنة أداء الموظف مع غيره ولها 03 أشكال هي:

- طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنهم أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

- طريقة المقارنة الثنائية: وتكون بمقارنة كل موظف بزملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين.

- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحى الطبيعي، حيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، وكيفية الحصول على ذلك تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض على النحو التالي:

- المجموعة الأولى: مجموعة ضعفاء الكفاءة = 10% من العاملين.

- المجموعة الثانية: مجموعة أقل من المتوسط = 20% من العاملين .

المجموعة الثالثة: مجموعة المتوسطين = 40% من العاملين.

المجموعة الرابعة: مجموعة أعلى من المتوسط = 20% من العاملين.

المجموعة الخامسة: مجموعة الممتازين = 10% من العاملين.

2) **طريقة التمثيل البياني:** يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص أو الواجبات التي يتطلبها العمل

الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه

الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة¹.

ب- الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي: وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده (إنجاز الرجل النموذجي) وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق:

-طريقة الأحداث الحرجة: وتعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى، وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف، أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك².

-الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن مايلي:

✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية ويسهل قياسها³.

✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

-إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

¹- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص 288،289.

²- محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 152.

³- كامل بريـر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 02، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص 34.

-طريقة الإختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم وتحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها إلا المقيم الذي يقوم بملأ الإستمارة وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية والتي تقوم بدورها بحل الشيفرة فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمؤوسيه هي التي اختارها واضعوا الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

المبحث الرابع: مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.

من بين الأخطاء التي يقع فيها المشرفين أثناء تقييمهم للأداء مايلي:

-الميل نحو الوسط في التقييم: ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

-خطأ التأثر بالحالة: ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يتأثر بموظف ما، يقيمه وينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

خطأ التأثر بالأداء والحديث: يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وتفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع و الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا.

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين إلى الإنجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقربة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس وتؤثر هذه في تقييم أداء العاملين¹.

- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية يفضح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة.

¹ - كامل بربر: مرجع سبق ذكره، ص ص 230، 231.

- خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ عندما يكون هناك فهم مختلف للمعايير مثل: جيدة، مقبول، وممتاز ... أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء الوظيفي وسط الأطراف التالية:

- الرئيس المباشر: ويعتبر أكثر شيوعاً وهذا لعدة أسباب منها معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، وموقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته، ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها¹.

ومن إيجابيات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالإسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الإحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسه لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكافية عن أداء هذا المرؤوس².

- المرؤوسين: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك تعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبياً أم إيجابياً إلا أن الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء و الشعور بالقلق و التوتر والخوف وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط مما يسيئ لعملية التقييم بأكملها³.

- التقييم الذاتي: الذي يقوم بالتقييم هو الفرد ذاته و لغاية هو أنه أدرى الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، ويتميز هذا الأسلوب في تنمية قدرات الأفراد ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبراتهم في العمل ... إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية وبالتالي فإستخدام الفرد الخاضع للتقييم يتطلب الوعي والموضوعية.

- النظراء في العمل: وهو الزميل في نفس العمل و المستوى والمجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي سيتم تقييمه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم، هنا للزملاء لأنهم لديهم معلومات كافية عن سلوك و أداء وإنجاز الفرد نتيجة إحتكاكهم المستمر به إلا أنه لا ينصح بالإعتماد عليه بشكل كامل، ويكون رأي النظراء

¹ - عبد الباري إبراهيم درة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 292.

² - فيصل حسون: مرجع سبق ذكره، ص 154.

³ - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة 01، لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص 389.

إرشاديا يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد المقيم.

- مجموعة مقيمين: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك بينهم وتقييم كل مرؤوس على حدى وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو أمر ليس متوفر بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهد مشترك، لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملأ نموذج لتقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد¹.

- ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية وأنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحدا.

- التقييم من خبراء: هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب إستشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت إستشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية².

-التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.

نستنتج من خلال هذا العرض أن الفرد هو محور إهتمام المؤسسة و الإدارة في آن واحد نظرا لدوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء الذي يقوم به، كما أن الأداء الوظيفي له محددات ومعايير لقياسه وتقييمه³.

وأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي تكمن في أنها تحدد مدى كفاءة الفرد و تزيد مستوى الرضا وتساهم في خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس والمرؤوس، كما يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم و بالتالي الإلتزام في تنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم، كما تساعد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب... كما تتم عملية التقييم من خلال عدة خطوات لتقييم

¹-يوسف حبيب الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: مرجع سبق ذكره، ص 230.

²-مصطفى نجيب شايوش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان دار الشروق، 2005، ص 104.

³-أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 414 .

أداء الفرد، ورغم أهمية عملية تقييم الأداء إلا أنها تواجه العديد من المشاكل التي تعيق هذه العملية والتي سبق ذكرها¹.

المبحث الخامس: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

لقد لقي الأداء الوظيفي إهتماما كبيرا من قبل المفكرين و الباحثين و أصحاب المنظمات وتعددت بالتالي النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية و الآراء، وذلك على إعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي و فقا لآراء و أفكار كل من المدرستين الكلاسيكية و السلوكية.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

لهذه المدرسة مجموعة من الافتراضات التي من خلالها تفسر علاقة الفرد أو العامل بالمنظمة التي ينتمي إليها وستنطرق لهذه الافتراضات من خلال بعض النظريات.

1-المدرسة الكلاسيكية: وسوف نتعرض ضمن هذه المدرسة للنظريات التالية: نظرية الإدارة

العلمية نظرية المبادئ الإدارية ونظرية البيروقراطية.

ولقد إعتمدت هذه المدرسة عددا من الإفتراضات حول المنظمات و الأفراد أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة و إعتبرته كائنا إقتصادييا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الجور و الحوافز المادية فقط.

- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية.

- إعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة ذات طبيعة روتينية.

- رأت أن هناك أسلوبا أمثلا لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

- و تقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات هي:

-تقسيم العمل

-التخصص

-الإشراف والرقابة

-تدرج السلطة².

¹ - سعاد نائف بونوطي: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، الطبعة 25، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 2004، ص 395.

² - حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، 2003، ص20.

1-1 نظرية الإدارة العلمية:

اقترنت هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندساً ميكانيكياً في شركة الفولاذ و الفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية وكنتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه، باشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي:

(أ) إجلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية و العشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل).

(ب) تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و الإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

(ج) إختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.

(د) التعاون بين العمال و الإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على إتباع الأسلوب العلمي في إختيار الموظفين و في التعاون بين الإدارة و العاملين و على التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط و الإشراف للإداريين، و أوكل التنفيذ للعاملين وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.

1-2 نظرية المبادئ الإدارية:

ويطلق عليها أيضاً اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول)

الذي كان مهندساً، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا و قد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدءاً عالمياً، حسبه يمكن تعليمها في الكليات والجامعات و هذه المبادئ هي¹:

1/ تقسيم العمل، 2/ السلطة (تكافئ السلطة و المسؤولية)، 3/ الإنضباط، 4/ وحدة الأمر، 5/ وحدة التوجيه، 6/ خضوع المصلحة العامة، 7/ مكافأة الأفراد (تعويضهم لقاء خدماتهم)، 8/ المركزية (تحقيق

¹ - حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص ص20، 21.

الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف)، 9/ التسلسل الهرمي (تدرج السلطة)، 10/ الترتيب و النظام
11/ العدالة، 12/ الإستقرار الوظيفي، 13/ المبادرة (المبادأة)، 14/ روح الفريق.¹
وقد ركز (فايول) على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد و ذلك من خلال كتابه (الإدارة الصناعية
والعامة).

و صنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي:

أ) أنشطة فنية (الإنتاج والتصليح).

ب) أنشطة تجارية (البيع و الشراء والمبادلة).

ج) أنشطة مالية (تأمين رأس المال وإستخدام الاموال)².

د) أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).

هـ) أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).

و) أنشطة إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق و الرقابة).

1-3 النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه³ النظرية لعالم الإجتماع ماكس فيبر (1864-1920) الذي إهتم بدراسة
المنظمات الكبيرة الحجم، و التي كانت تتصف بالكفاءة و تواجه العديد من المشكلات التنظيمية و قد
إقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية وإعتبره الأكثر كفاءة و دقة في
تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في إتخاذ القرارات، كما إعتبر أن المعرفة و المقدرة
أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة و المحسوبية.

1-3-1 مبادئ البيروقراطية:

من أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها "ماكس فيبر" و التي ميزت هذا النموذج ما يلي⁴:

¹ - موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ و الوظائف و الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر
و التوزيع، بيروت، 2005، ص 26.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 65-67.

³ - موسى خليل: مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ - حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 23.

أ/ **تقسيم العمل:** بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات بطريقة تنظيمية و تخصصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم، وهذا ما يضاعف الكفاءة و الإنتاجية.

ب/**القوانين و القواعد و الإجراءات:** وهذه العناصر جميعها تشكل نظاما أو دستورا ثابتا للعمل لا يتأثر بتغير المديرين و تساعد هذه القوانين و القواعد و الإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد و المجموعات الوظيفية، وتضبط أدائهم و توجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

ج/**اللاشخصية الوظيفية:** ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز أي الفصل بين متطلبات الوظيفة و شخصية الموظف.

د/**التسلسل الهرمي الواضح:** يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات الأمر الذي يضمن متابعة الأعمال وتواصلها في كافة مستويات المنظمة.

ه/**التقدم والتطور المهني:** يستند هذا المبدأ إلى تقييم و إختيار الأفراد على أساس الجدارة و الفعالية والكفاءة، بهدف تطويرهم و تقدمهم و بالتالي إستخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري².

1-3 بعض الإنتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

إن أهم إنتقاد وجه للمدرسة هو النظرة الآلية التي كانت تنظر بها إلى العنصر البشري، كما أن هذه المدرسة إفترضت: "أن الأفراد يسعون فقط إلى تعظيم الدخل الذي يحصلون عليه، وأغفلت الحاجات الإجتماعية و النفسية للفرد كالحاجة إلى الإنتماء و المركز الإجتماعي و تقدير الذات"³. بالإضافة إلى أنها ترى: "أن السلطة التي يتبعها المركز الرسمي الذي يشغله الموظف في المنظمة هي المصدر الوحيد للتأثير على المرؤوسين، و لكن كثيرا ما تكون السلطة الرسمية غير مجدية في إحداث الأثر المطلوب". يعني أن الفرد لا يمكنه أن يؤثر على البقية من خلال مركزه الرسمي بشكل مطلق و لكن هناك أمور أخرى يمكنه أن يؤثر بها على الآخرين مثل سمات شخصيته وحسن معاملته، زيادة على هذا فإن هذه المدرسة حاولت أن تقلل إلى الحد الأدنى من أثر الصراعات داخل المنظمة⁴.

¹ - موسى خليل: مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

² - موسى خليل: المرجع نفسه، ص 28.

³ - كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص28.

⁴ - كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي: المرجع نفسه، ص28.

لم ترع المدرسة الكلاسيكية العلاقات اللارسمية كالإتصال و التنظيم غير الرسمي بين العمال أنفسهم من جهة و بين العمال والإدارة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها وإتجاهها الفكرية على الرشد و العقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الإهتمام بتقسيم العمل و التخصص الوظيفي و التسلسل الرئاسي و التنسيق و التأكيد على القوانين والأنشطة، إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد و الجماعات في منظمات العمل، وقد جاءت أفكار وأراء نظريات المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري و ما يتعلق به من أداء و تنظيم للعمل¹، فتركيز إهتمام منطري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة بإستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب و الباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الإجتماعي وعلم الإجتماع وضمن هذه المدرسة سيتم التطرق بإيجاز إلى:

- حركة العلاقات الإنسانية.
- نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو.
- نظرية العاملين لهرزبورغ.

1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة الدراسات و التجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع هاوثورن التابعة للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة بين (1927 و 1932)، وكانت التجارب تحت إشراف إلتون مايو وزملائه الذي حاولوا في بداية الأمر إختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيقية للعمل و الأداء و بالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على إنتاجية العامل².

و بعد ذلك تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية و الإتجاهات والقيم و المعايير والدافعية.

وقد توصل فريق البحث من خلال التجارب الإمبريقية إلى بعض النتائج منها:

¹ - ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، د س ن، ص206.

² - حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 25.

✓ أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيائية فقط، و لكن لا بد من الأخذ بعين الإعتبار الأوضاع الإجتماعية التي تحيط بمجال العمل.

✓ المكافآت غير الإقتصادية (المعنوية) تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية و تحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل، بمعنى أن هذه المكافآت ترفع الروح المعنوية للموظف وهذا ما يساعد على تحسين أدائه و بالتالي زيادة إنتاجيته¹.

✓ لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط فللعمال نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال نظرهم، أي أنه من الأفضل إشراك العامل في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتنظيمه، وكيفية إنجازه وما إلى ذلك.

✓ هذا وقد أثبتت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في منظمة العمل والتي يمكن إعتبارها إستجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وإنفعالاتهم.

✓ ولقد لخص شنيذر وظيفة الجماعة غير الرسمية في العمل على أنها تقدم للعمل ما يلي:

✓ تخفيف الشعور بالتعب و الملل.

✓ توفير الفرص لتشكيل وضع الفرد (بمعنى تحديد مكانة الفرد).

✓ توفير الأمان للفرد.

وعليه وحسب ماجاء به إلتون مايو أن الأفراد في مختلف المنظمات يميلون إلى تشكيل جماعات غير رسمية، تلقائية تعمل على شحن قيمهم و جعلهم يؤدون وظائفهم في أجواء أحسن.

1-2 بعض الإنتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية:

وجه النقاد إنتقادا وإتهاما إلى حركة العلاقات إنسانية مؤداه أن أصحاب هذه الحركة حاولوا

التحايل لإستغلال العمال وأنهم يهتمون بالعمال إلا من حيث أنهم أداة لتحقيق زيادة الإنتاجية.

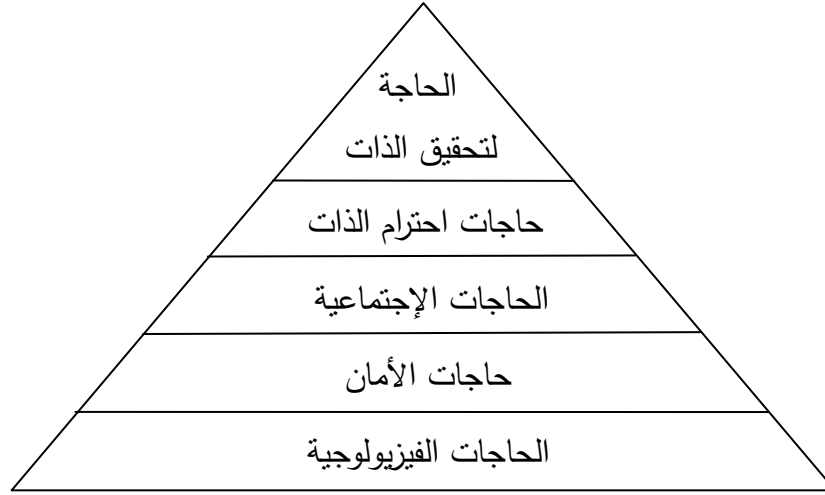
ركزت هذه الحركة على الحوافز و المكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل و الحوافز المادية من إقتصادية و غيرها، وما لها من أثر على تحسين أداء الموظف.

ركزت هذه الحركة على أهمية التنظيم غير الرسمي وأغفلت تأثير التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة².

¹ - رابح كعباش: علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث و التوجيه، الجزائر، 2006 ص 125، 126.

² - رابح كعباش: مرجع سبق ذكره، ص 128.

2-2 نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه إبراهيم ماسلو سنة 1954 و المبين في الشكل التالي¹:



الشكل (06) يمثل هرم الحاجات عند ماسلو.

المصدر: محمد سعيد أنور: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 257.

أ/ الحاجات الفيزيولوجية: و تتمثل في الحاجات الأساسية للفرد من غذاء ونوم وغيره.

ب/ الحاجات إلى الأمن: وتتمثل في حاجة الفرد إلى جو تسوده السكينة والطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته و إستقراره.

ج/ حاجات الحب (الحاجات الإجتماعية): و تتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوبا من طرف من يحيطون به سواء كان ذلك في الأسرة أو المنظمة العمل، أو في المجتمع ككل.

د/ حاجات إحترام الذات: تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري أو بين أقرانه و بقدرته على تحمل المسؤولية والأداء الفعال لوظيفته.

5- حاجات تحقيق الذات: وتتمثل هذه الحاجات التي تشغل قمة الهرم في تحقيق الفرد ما يصبوا إليه بحيث يحقق إشباعا لحاجاته ورغباته السابقة، و لا يمكن أن يتحقق هذا الإشباع إلا بعد إشباع الحاجات السابقة و الوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات.

¹ محمد بهجت، جاء الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية

و يؤكد ماسلو أن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية و لا يمكن مثلا القفز إلى تحقيق حاجات إحترام الذات دون تحقيق حاجات الأمان و الحاجات الفسيولوجية¹. وإذا ما أريد أن تتحقق هذه النظرية بالنسبة للمنظمات فإنه بإمكان المشرفين وضع برنامج منظم لدوافع العمال، بحيث يعرفون الحاجات العامة الملحة لهم في مختلف المراحل مما يوفر الجو الملائم لإشباعها و ذلك لأن ربط الحاجة بالعمل يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

2-3 نظرية العاملين لهرزبورغ:

إقتراح فريدريك هرزبورغ سنة 1959 نظرية العاملين، وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية، يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما²:
أ/ حاجات صحية: ويطلق عليها أيضا "الحاجات الوقائية" وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد، و تتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من : الأجر، ظروف العمل الأيمن زملاء العمل...إلخ.

ب/ حاجات دافعة: تمثل حاجات ذات مستوى أعلى و هي تميز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والإستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل³ وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهدا أكبر، وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل لتحقيق ذلك يقترح هرزبورغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نرى أن الإتصال عملية إنسانية وديناميكية مستمرة تحدث بين طرفين و أكثر تساهم على إنتقال المعلومات و الآراء و الأفكار بين الأفراد و الجماعات و الإتصال الشخصي هو الوسيلة الفعالة في أي مؤسسة لأنه يهدف إلى تحقيق إنسياب المعلومات والبيانات الضرورية ووضع كافة المعلومات أمام قيادة المؤسسة لإتخاذ القرارات الرشيدة و المناسبة.

¹- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 104-105.

²- مصطفى عشوي: المرجع نفسه، ص 105.

³- مصطفى عشوي: المرجع نفسه، ص 106-107.

و الإتصال في المؤسسة يمكن تقسيمه إلى إتصالات رسمية و التي من خلالها يتم نقل المعلومات في سياق رسمي وهو يتفرع بدوره إلى ثلاث أنواع وهي الإتصالات الصاعدة أي من القاعدة إلى القمة و لها صلة و تكون من القمة إلى القاعدة و الإتصالات الأفقية وتكون في نفس المستوى التنظيمي، أما النوع الثاني فهو الإتصال غير الرسمي فيكون بطريقة تلقائية وهو كل المعلومات والمقابلات والمناقشات التي تتم داخل المؤسسة ولا تمر بقنوات التسلسل التنظيمي كما أن الإتصال بالمؤسسة يعتبر به عدة معوقات وهي تختلف من مؤسسة لأخرى.

كما أن الأداء الوظيفي هو ذلك السلوك الذي يمارسه الفرد في أدائه لوظيفته لأجل تحقيق هدف محدد وبالتالي يحقق فعالية أداء المؤسسة من جهة وفعالية الأداء الوظيفي من جهة أخرى، ونجد بأن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء في المؤسسة هو تحديد مدى تطابق الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المتوقع، ويتم تقييمه وفق عدة معايير كما أن المؤسسة تعمل على مراجعة ما أنجزه الموظفون وتحديد ما إذا كان الأداء جيدا أو سيئا وبالتالي كلما زاد إحساس الفرد بفعالية نظام التقييم كلما إرتفع مستوى أدائه فتقييم الأداء يساهم في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وإستناد نظام التقييم إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة لا يتحقق إلا بوجود نظام إتصال فعال بالمؤسسة، فالإتصال داخل المؤسسة ضروري في كافة المستويات فهو وسيلة هامة لنقل وتبادل الأفكار والمعلومات لتحقيق الكفاءة و الفعالية كما يعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين في رفع أدائهم الوظيفي.



الفصل الرابع:
الاتصال الشخصي
والجماعات المحلية
في الجزائر

الفصل الرابع: الإتصال الشخصي والجماعات المحلية في الجزائر

المبحث الأول: التطور التاريخي للجماعات المحلية

المطلب الأول: الجماعات المحلية قبل الإستقلال

المطلب الثاني: الجماعات المحلية في ظل الأحادية

المطلب الثالث: الجماعات المحلية في ظل التعددية

المبحث الثاني: خصائص الجماعات المحلية و مقوماتها

المطلب الأول: خصائص الجماعات المحلية

المطلب الثاني: مقومات الجماعات المحلية

المبحث الثالث: أهداف الجماعات المحلية ومشاكلها

المطلب الأول: أهداف الجماعات المحلية

المطلب الثاني: مشاكل الجماعات المحلية

المبحث الرابع: هيئات الجماعات المحلية

المطلب الأول: الولاية

المطلب الثاني: المجلس الشعبي الولائي

المطلب الثالث: البلدية

أولا- مفهوم البلدية

ثانيا- خصائص البلدية

ثالثا- هيئات البلدية

رابعا- الرقابة على البلدية

المبحث الرابع: الإتصال الشخصي والخدمة العمومية بالجماعات المحلية.

المطلب الأول: تحسين الاستقبال وإعلام المواطن كآلية لتحسين الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: تبسيط الإجراءات الإدارية كآلية لتحسين الخدمة العمومية

المطلب الثالث: تقريب الإدارة من المواطن كآلية لتحسين الخدمة العمومية.

المبحث الخامس: ثنائية الإتصال الإلكتروني والاتصال الشخصي بالجماعات المحلية

المطلب الأول: اعتماد التكنولوجيا الحديثة في أداء الخدمة العمومية بالجماعات المحلية

المطلب الثاني: علاقة الاتصال الشخصي بالاتصال الإلكتروني لدى الجماعات المحلية

الفصل الرابع: الجماعات المحلية في الجزائر وتأثير الإتصال الشخصي على أداء الموظفين.

إن تطور ظاهرة الجماعات المحلية رافقتها عدة دراسات فقهية وقانونية من طرف المهتمين الذين حاولوا تأطير هذه الظاهرة ومعرفة حقيقتها، مما ينتج عنه عدة مفاهيم عامة وخاصة. كما تحتل الجماعات المحلية مكانة هامة في التنظيم الإداري اللامركزي وتعد مؤسسات قاعدية للدولة، إزاء ذلك يكون من الضروري التطرق للجماعات المحلية لمعرفة أهم المراحل التي مرت بها هذه الأخيرة.

المبحث الأول: التطور التاريخي للجماعات المحلية

عرف التنظيم الإداري الجزائري تطورات عديدة في جوانبه التنظيمية الإدارية والقانونية والسياسية، لم يقتصر ذلك على المستوى المركزي بل امتد أيضا إلى المستوى المحلي، باعتبار الجماعات المحلية جزء لا يتجزأ من الدولة، ولذلك خصصنا هذا المبحث لتتبع تطور الجماعات المحلية في الجزائر والمكانة التي احتلتها وتطورها عبر التاريخ، ومدى توافقها مع النظام نلتزم أثنائها بالتعاقب الزمني، لتتولى بعد ذلك سرد مرحلة ما قبل الإستقلال في المرحلة الأحادية وبعد ذلك في فترة التعددية.

المطلب الأول: الجماعات المحلية قبل الإستقلال

سننتظر لهذه الحقبة الزمنية التي استغرقت ما يقارب أربع قرون ونصف في مرحلتين اثنتين لما قبل الإستقلال، نتصدى أولا لمتابعة نظام الإدارة المحلية في العهد العثماني وثانيا مرحلة الإحتلال الفرنسي.

أولا: أثناء الحكم العثماني:

استمر الحكم العثماني في الجزائر (من سنة 1518 إلى سنة 1830) ليديم أكثر من ثلاث قرون، وقد مر بأربع فترات مختلفة، وكل مرحلة تميزت بأسلوب معين في تسيير شؤون البلاد، وقد تميز التنظيم الإداري بطابع خاص، وهذا بالسعي إلى ضمان السيطرة على جميع مرافق البلاد لاسيما مرافق الأمن في هذه المرحلة من تاريخ الجزائر وقد اتسم النظام الإداري فيها¹ بما يلي:

مرحلة البايات (لاربيات) من سنة 1558 إلى سنة 1587م:

1-اسماعيل فريحات: مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، مذكرة لنيل الماجستير في القانون العام، تخصص تنظيم إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2013/2014، ص 36.

دام فيها حكم الباي 70 سنة وعرفت أزهى مراحل حكم الأتراك في الجزائر، فيما كان النظام مركزا مركزية مطلقة، حيث سيطر الحكام على البلاد سيطرة تامة حكما وإدارة¹.

مرحلة الباشوات من سنة 1588 إلى سنة 1659:

في هذه المرحلة أيضا ظل النظام مركزيا يعين الباشا لمدة 03 سنوات غير قابلة للتجديد من طرف السلطات دون ولاء شعبي، مما جعلهم منفصلين عن القاعدة الشعبية².

مرحلة الأغوات من سنة 1659 إلى سنة 1611:

تميزت هذه المرحلة بإضمحلال نفوذ السلطان العثماني وغياب سيادة الدولة العثمانية وقد اتسم النظام فيها بالفوضى والإضطراب نتيجة الصراعات المحلية، وإستياء تركيا من إنفصال حكام الجزائر عنها و إنهيار عهد الأغوات سريعا من سنة 1671 وحل محله حكم الدايات.

مرحلة الدايات من سنة 1671 إلى سنة 1830:

تمثل هذه المرحلة الوجود التركي الحقيقي في الجزائر من جهة واستقرار الأوضاع من جهة ثانية، وبعد أن استتب الأمر بيد السلطان بالعاصمة فقد كانت الدولة التركية أعجز من وضع جميع القطر الجزائري، تحت يد حاكم واحد، فقسم هذا الأخير إلى أربع ولايات أو مقاطعات أطلق على كل واحدة منها باسم البايلك³ وبذلك كانت البلاد مقسمة إقليميا إلى المناطق التالية:

- دار السلطان: هي مقاطعة إدارية توجد في الجزائر العاصمة ونواحيها، ويمكن القول أنه نظام خاص تمتعت به العاصمة بحيث يتواجد به مقر نائب السلطان العثماني(الداي)، وتمتد حدودها من مدينة دلس شرقا إلى شرشال غربا، وتحدها جنوبا بايلك التطري⁴.

1- جعفر أنس قاسم: التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص39.

2- عمر صدوق: دروس في الهيئات المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 84.

3- محمد العربي سعودي: المنشآت المركزية والمحلية في الجزائر، الولاية، البلدية 1516-1962، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26.

4- عمار بوحوش: الوجيز في القانون الإداري، ط2، دار ربحانة للنشر، 2007، ص63.

-بايلك الشرق: تعد أكبر المقاطعات وعاصمتها قسنطينة وتتسم بعدم قدرة الحكومة المركزية من التحكم الكامل فيها، حيث كان زعماء القبائل يحرصون على الثورة ضدها والتمرد عليها وعدم دفع الضرائب ويضم المدن والمناطق التالية قسنطينة، عنابة، سكيكدة، جيجل، تبسة، المسيلة، سطيف، بجاية، بسكرة و ورقلة¹.

-بايلك الغرب: كانت عاصمتها مازونة (1710) ثم معسكر وأخيرا وهران (1792) وتمتد من الحدود المغربية غربا ولاية التطري شرقا ومن البحر شمالا إلى الصحراء جنوبا، وتشمل المدن والمناطق التالية: وهران، تلمسان، معسكر، مستغانم، غليزان، سعيدة، الشلف.

-بايلك التطري: عاصمتها المدية، وتعد من المقاطعات الأقل أهمية سياسيا² و إقتصاديا وأصغر ولايات القطر، وتشمل المدن والمناطق التالية: الجلفة، الأغواط، سور الغزلان، تيزي وزو ويوسعادة، وبصفة عامة فقد كانت الإدارة المحلية في العهد التركي تتسم بالضعف، وتفتقر إلى التنظيم الإداري الصحيح، ويرجع ذلك إلى الوصاية الشديدة على كافة أجهزة الدولة.

ثانيا: أثناء الإحتلال الفرنسي.

غزت فرنسا الجزائر سنة 1830 بعد حادثة المروحة وهو ما اعتبرته إهانة لقتلها بالجزائر فجاءت الإدارة الفرنسية متمسمة بالطابع العسكري ذات النزعة المركزية الشديدة، لسيطرة السلطات العسكرية على الإدارة من خلال توجيهها للوجهة التي تخدم مصالح الفرنسيين والمعمرين الأوروبيين على حساب أهل البلاد، ويمكن تقسيم المراحل التي مرت بها الإدارة المحلية خلال الحقبة الإستعمارية إلى ثلاث مراحل أساسية نوردتها كما يلي:

المرحلة الأولى:

لجأت السلطات الفرنسية في بداية الإحتلال إلى الإستعانة بالشخصيات ذات النفوذ مع بقاء الإستفادة من النظام السائد في العهد العثماني وتولي الحاكم العام ممثل السلطة الفرنسية في الجزائر³ والتابع لوزير الحربية لتسيير شؤون الجزائر، يعني خضوعها لسيطرة وسلطة الجيش الفرنسي دون أي منافس، وقد

1- أعتامنة جباد: الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 1990-1992، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 1995، ص05.

2- خميس السيد اسماعيل: الإدارة العامة، دراسة نظرية تطبيقية، ط1، (د، م، ن)، 1975، ص 131.

3- استحدث هذا المنصب بموجب المرسوم الصادر في 22جويلية 1834في عهد الملكية، ثم ألغاه نابليون الثالث سنة 1858، واستبداله بوزارة المستعمرات، إلا أن هذا الإلغاء لم يستمر طويلا (1859-1860)، لمدة سنتين ليعود من جديد.

كان يسانده مجلس من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية في دائرة اختصاصه، كما كان لهذه المجالس صفة استشارية وبصدر الأمر الملكي المؤرخ في 15-04-1845، الذي قضى بأن يتمتع الأوروبيين بحكم مدني¹. وتم تقسيم الجزائر إلى ثلاث مناطق إدارية مع مراعاة نوعية السكان المقيمين في كل منطقة.

1-مناطق إدارية مدنية:

تطبق فيها نفس النظم الإدارية والقوانين الفرنسية وهذه المناطق هي التي يتركز فيها الأوروبيون خاصة في المدن الشمالية والمزارع المجاورة².

2-مناطق إدارية مختلطة:

هي المناطق التي يقطن فيها الأوروبيون إلى جانب وجود أقلية من الجزائريين، وهي مناطق ذات إدارة مختلطة يخضع فيها الأوروبي للإدارة المدنية والجزائري للإدارة العسكرية³.

3-المناطق الإدارية العسكرية:

مناطق ذات إدارة عسكرية لا يخضع لها المواطنون الجزائريون فقط، لخلو هذه المناطق من الغزاة الأوروبيين وفي هذه المناطق احتفظت فرنسا بأنظمة العهد العثماني ولتسهيل الإتصال استحدثت في هذه المناطق ما يسمى بالمكاتب العربية وذلك عام 1844، وكانت تتشكل برئاسة ضابط فرنسي، ويضم العناصر الفرنسية إلى جانب حوالي 40 مكتبا متولدة عن الأفكار الميكانيكية للاستعمار ووسيلة من الوسائل الرهيبة للجوسسة ونشر الوشاية والتعذيب، فقد لعبت دورا قمعيا تمثل في استيفاء حفظ النظام، فض النزاعات، مراقبة السكان. فالغرض من هذا التنظيم كان وضع السلطة في يد المعمرين، بدلا من العسكر الذين يرفضون تقاسمها مع المدنيين، وقد رفض بيجو الحاكم العام بالجزائر تسليم السلطة للمعمرين ليستمر الوضع كما هو عليه إلا بعد استقالته سنة 1847.

المرحلة الثانية:

وتبدأ هذه المرحلة تاريخيا مع صدور القانون الخاص، بضم الجزائر إلى فرنسا وذلك تحديدا في شهر مارس 1984، وقد أشار هذا القانون الإستعماري إلى اعتبار الجزائر جزءا من الأراضي الفرنسية

1-محمد العربي سعودي، مرجع سبق ذكره، ص153.

2-أحمد محبو: محاضرات في المؤسسات الإدارية، الجزائر، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص124.

3-عمر صدوق، مرجع سبق ذكره، ص 42.

و بموجب هذا القانون تم تقسيم الجزائر إلى ثلاث ولايات وهي الجزائر، قسنطينة، وهران ويقوم على إدارة وتسيير كل ولاية واليا تعينه السلطات الفرنسية¹. على إثر القرار الحكومي المؤرخ في 04-12-1948 الذي نص على تطبيق نفس النظام السياسي والإداري الفرنسي، استجابة لضغط المعمرين الأوروبيين بالجزائر.

ما يميز هذه المرحلة أيضا وجود الصراع بين المدنيين والعسكريين خاصة في البداية نظرا لكون الحاكم العام يتبع للسلطة العسكرية، والوالي مدنيا مع ميل وزارة الحربية إلى العسكريين ورفضها تحديد المناطق المدنية الخاضعة للسلطات المدنية والمناطق الخاضعة للسلطات العسكرية واختصاصات الوالي وكذا مجلس الولاية في الجزائر يأخذ النمط السائد في فرنسا أي مثل الاختصاصات الواردة في النظام الفرنسي، وهذا ما يفسر لنا أن المرحلة الثانية وهي امتداد للمرحلة الأولى وأن بعض المتغيرات التي حدثت كانت بسبب تنافي حالة التذمر النضالي ضد الوجود الأجنبي الفرنسي وقوانينه الجائرة.

3-المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم تقسيم البلاد إلى قسمين: بحسب تواجد وتركز الأوروبيين، أي وفقا لنوع العنصر المتواجد بنظرة أساسها عنصري، قسم بالشمال حيث يتمركز الأوروبيون، فأقيم فيه المجالس البلدية ذات السلطة الكاملة وتتولى هذه المجالس الإشراف على الخدمات الإجتماعية والتعليمية والقسم الجنوبي البلدية يتكون من الأوروبيين الجزائريين ولا انتخاب الرئيس في هذه المجالس المحلية، بل يجري تعينه من قبل السكان الأوروبيون فوجدت ثلاث أنماط من البلديات كالاتي:

-البلديات الأهلية:

تواجدت في مناطق الجنوب (الصحراء) وفي المناطق النائية في الشمال، وتتكون من الأهالي الجزائريين فقط تخضع للإدارة العسكرية، يشرف على تسييرها أشخاص معينون من الحاكم العام، ولا شأن لسكانها بإدارتها وتسييرها عليه، فتكيفها على أنها بلدية غير سليمة فهي أقرب إلى إدارة محلية عسكرية أكثر من بلدية مدنية².

1-حسين مصطفى حسين: مرجع سبق ذكره، ص133.

2-3-محمد الصغير: قانون الإدارة المحلية، الجزائر، دار العلوم، عنابة، 2004، ص 37.

-البلديات المختلطة:

أخذت تسميتها لوقوعها في أقاليم عسكرية وفي مناطق خاضعة لحركة الإستيطان أي بوجود أوروبيين فيها بعدد أقل من الجزائريين، وهذا النوع متواجد بالقسم الشمالي وتمتاز هذه البلديات بمساحة شاسعة، حتى أنها أحيانا تكبر مساحة وسكان العاملات الفرنسية وعن تشكيل المجالس فهي منصفة بين الأهالي والأوروبيين لكن الرئيس لا ينتخب بل يعين من الأوروبيين وتتكون من هيئتين مكلفتين بتسيير البلدية المختلطة تتمثل في: المتصرف الإداري ولجنة البلدية¹.

-البلدية كاملة الإختصاص:

وهي بلدية تتمتع بكامل الحق في ممارسة جميع الاختصاصات المخولة لمشلياتها في فرنسا تتولى الإشراف على الخدمات الإجتماعية والتعليمية، خاضعة للقانون البلدي الصادر سنة 1884م تتواجد في القسم الشمالي للبلاد، أين يتواجد الأوروبيين بكثافة بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية تتكون من هيئتين هما المجلس البلدي والعمدة، فالأول ينتخب من طرف سكان البلدية، وينتخب الثاني من بين أعضاء المجلس البلدي ومن طرفهم²، وبصدور المرسوم 28/06/1956 تم إلغاء البلديات المختلطة والأهلية، ليصبح التنظيم الإداري في الجزائر كما هو في فرنسا³، إلا أن إنتشار الثورة في كل أرجاء البلاد، جعل هذا التنظيم لا يستمر وكانت هذه البلديات لا تحقق مصلحة المستعمر، ويهدف التصدي للثورة التحريرية ومواصلة قمع الجزائريين، فموجب القرار المؤرخ في 26/09/1955، المتضمن إنشاء الفروع الإدارية المتخصصة، والفروع الإدارية الحضرية على التوالي، الخاضعة للجيش الفرنسي و المتحكمة فعليا في تسيير البلديات خدمة للمصالح الفرنسية، وقد كانت لهاتين المؤسستين آثار سيئة على الجزائريين⁴.

وعموما فإن الفترة السابقة للإستقلال تتميز بأن مؤسسات البلدية لم تستعمل إلا كأداة لخدمة الإدارة فقط سواء كانت مدنية أو عسكرية ولا سيما في المناطق الجنوبية بقصد تلبية المصالح الإقليمية

1-محمد العربي السعودي: مرجع سبق ذكره، ص 193.

2-ناجي عبد النور: دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية، مجلة دفاتر السياسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد01، 2009، ص154.

3-صالح فؤاد: مبادئ القانون الإداري الجزائري، ط1، لبنان، دار الكتاب اللبناني، 1983، ص 146-147.

4-Chabane ben kazouh: la deconcentration en algerie du centralisation au decentralisation office des pulic action universitaires.i.place de ben akenoum، Alger، Edition، 1458،avril، 1984 p. 80-81

الأوروبية، ونتيجة لهذا التطبيق فإن البلدية لم تكن يعتبرها الشعب الجزائري كقضية خاصة في خدمة مصالحه، و إذا كان التطبيق الخاص بالمجالس البلدية في بعض الحالات إيجابيا وذا فاعلية بالبنية الإقليمية الأوروبية التي ساهمت على أوسع ملكا في المحافظة عليها، فإنه كان على النقيض من ذلك وخيم العواقب للشعب الجزائري الذي لم يكن يملك إمكانية للإهتمام بالشؤون المحلية وجدير بالذكر أنه إذا كان هناك خلط كبير بالنسبة للبلديات فإن الأمر لم يكن كذلك بالنسبة للولايات حيث كانت تخضع للنظام الخاص بالولايات الفرنسية، ويلاحظ أنه حتى عام 1955، كانت هناك ثلاث ولايات وهي: الجزائر، وهران، قسنطينة، ثم قامت سلطات الإحتلال بعد ذلك بمضاعفة عدد الولايات والبلديات وزودتها بمجالس الشعب للتداول في شؤون الولاية و البلدية¹، وفي عام 1955 صدر مرسوم 55-82 في 07 أوت 1982، أنشأت ولاية بونا (عناية حاليا) وذلك على جزء من ولاية قسنطينة، وفي عام 1956، صدر مرسوم في 28 جوان وقسم الشمال الجزائري إلى 12 ولاية، وفي عام 1959 وبتاريخ 07 ديسمبر أنشأت ولاية سعيدة، وعلى ذلك أصبحت الأقاليم والولايات والبلديات الجزائرية حسب المراسيم السابقة²، وقد كانت تمثل الولاية دعامة أساسية، أسندت عليها الإدارة الإستعمارية لفرض وجودها وبعث سياستها، وهو ما عبر عنه ميثاق الولاية لسنة 1969 بقوله: فالوظيفة المالية في بلادنا أثناء الإدارة الإستعمارية لم تكن قائمة لشأن ضبط المصالح وتأمين خدمة الشعب نظرا لمشاغلها الكلية لدعم النظام الإستعماري³.

فالمرحلة التي مرت بها الجماعات المحلية بالجزائر في ظل الإستعمار الفرنسي، كانت إمتدادا واضحا للسياسة القانونية والإستعمارية الفرنسية، ولم يكن للسكان المحليين أي نصيب في إدارة مصالحها الإقليمية حيث عرفت في ظل هذه المرحلة بحالة فراغ قانوني و سياسي و إجتماعي و لا زالت العديد من آثارها وتبعاتها القانونية قائمة لحد الآن.

المطلب الثاني: الجماعات المحلية في ظل الأحادية:

ورثت الجزائر عند الإستقلال وضعية مزرية عن الإستعمار الفرنسي، حيث غادر الكثير من الإطارات الفرنسية الإدارية والفنية البلاد، ولم يبق إلا عدد قليل من الجزائريين ذوي الكفاءات بحكم الأمية

1-جعفر أنس قاسم: مرجع سابق ذكره: ص 46.

2-Chabane ben kazouh، IBID، P85.

3- أنظر ميثاق الولاية: الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة في 23 يوليو 1969 ص 511.

المنتشرة بينهم ما صعب التحكم في تسيير شؤون المواطنين ومخلفات الثورة التحريرية خاصة على المستوى المحلي فقد تركت فرنسا 1536 بلدية¹ شبه مشلولة إداريا و ماليا و 15 ولاية تعاني مشاكل الفقر و الحرمان وأثار العجز المالي نتيجة لنقص في مواردها و زيادة نفقاتها بسبب مساعدات إجتماعية قدمت لمن أصابه ضرر في الحرب التحريرية، مما دفع الحكومة الجزائرية إلى تقليص عددها إلى 632 بلدية² وبعد الإستقلال أصبح إصلاح نظام الجماعات المحلية قضية ذات أولوية واعتبرت الدعامة الأساسية للتخفيف من أعباء الحكومة وتوطيد النظام الديمقراطي لأنه يفسح للمواطنين أكبر مجال للمشاركة في إدارة الخدمات المحلية فاضطرت السلطات إلى استحداث هيئات تقوم على تسيير الهيئات الإدارية فأنشأت ما سمي (المندوبية الخاصة) ثم لجنة التدخل الإجتماعي ثم (المجلس البلدي لتنشيط التسيير الذاتي) وبادر المشرع الجزائري بإرسال دعائهم إشتراكية التي تبلورت في إصدار العديد من المراسيم و الأوامر³، وبداية فقد تمت عملية تجميع البلديات على إثر صدور المرسوم (63/1891) المؤرخ في 16/05/1963 المتضمن إعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلديات⁴ وتقلصت البلديات كما ذكرنا سابقا وأصبح عددها 632 بلدية و جاء هذا نتاج إستحالة تأمير و العدد الكبير للبلديات المشلولة نظيرا للعجز المالي الذي تعانیه للإختلال ما بين مواردها ونفقاتها التي تزايدت بسبب مساعدات إجتماعية لمن أصيب بضرر إبان حرب التحرير الوطني⁵ وفي الإطار البشري فقد تم عزل من ثبت عدم تعاونه مع الثورة التحريرية، كما تم العمل على تأهيل الموظفين بتنظيم دورات تدريبية وملتقيات خاصة تمكنهم من القيام بأعمال الإدارة.

أما في الجانب التشريعي فقد أولت النصوص أهمية لإصلاح الإدارة وإعتبارها من القضايا الأساسية ومن الأولويات وذلك بالنص عليها في المادة (9) منه بالقول: إن المجموعة الإقليمية والإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية والقاعدية هي البلدية⁶ مما يوحي أنها ذات أهمية قصوى بإعتبارها اللبنة

1 - Chabane ben kazouh، IBID، P169

2-أمر رقم 63-189 المؤرخ في 16ماي 1963، المتعلق بالتنظيم الإقليمي البلدي، الجريدة الرسمية العدد 35 المؤرخة في 31ماي 1963.

3-أحمد بوضياف: الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية، ب. ط، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1989، ص 321.

4-Ahmed machiou: les collectivites locales en Algerie annuaire de lafrique du nord 1969 p 287 .

5-أنس قاسم جعفر: مرجع سبق ذكره ص 49.

6-دستور 1963، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤرخ في 10/09/1963 ج.رج ج العدد 64، المؤرخة في 10/09/1963.

الأساسية في البناء السياسي، وقاعدته اللامركزية مكلفة بأدوار عدة، إلا أن الاضطرابات السياسية جمدت العمل بهذا الدستور من طرف الرئيس: أحمد بن بلة، بعد أيام من دخوله حيز التنفيذ، و في ظل هذه الظروف لم تكتسب و لم تأخذ المجالس المحلية أية أهمية¹ وعلى نفس النسق سار الميثاق الوطني: ميثاق الجزائر سنة 1960 الذي اعتبر أن البلدية هي نفس قاعدة التنظيم السياسي و الإقتصادي والإجتماعي في البلاد، مبررا من جديد الموقع الممتاز للإدارة المحلية، لا سيما البلدية في النظام الإداري للجزائر المستقلة والذي قضى بضرورة إعطاء المجموعات المحلية سلطات حقيقية و تأسيسا على ذلك تقدم المكتب السياسي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1965 بإقتراح مشروع للتنظيم البلدي وبعد أحداث 19 جوان 1965 صدر أول قانون للبلدية بالأمر رقم 67/24 في 18/01/1967²، وقد تميز هذا القانون بالتأثر بالنموذج اليوغسلافي الفرنسي³ فالتشابه يظهر مع النظام اليوغسلافي من حيث المبادئ من خلال التعريف والوظائف حيث جاء في نص المادة 01 من الأمر 67/24 "البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية والثقافية"⁴ تعمل في نظام الحزب الواحد و إيديولوجية في ظل إتجاه إشتراكي وفقا لهذا القانون كان تنظيم البلدية يقوم على ثلاث هيئات متمثلة في:

1- المجلس الشعبي البلدي: الذي يتكون من 09 إلى 39 عضو و ينتخبون بالإقتراع العام المباشر السري من طرف ناخبي البلدية.

2- رئيس مجلس تنفيذي البلدي: ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه.

3- المجلس التنفيذي البلدي: يتشكل من رئيس المجلس الشعبي البلدي، إضافة إلى عدد من النواب لمساعدته و ينتخبون من طرف المجلس الشعبي البلدي.

وعندما نأتي للتنظيم الإداري الولائي فأول قانون صدر فيما يخص الولاية كان الأمر رقم 69/38 المؤرخ في 28/05/1969 و اعتبر هذا الأخير أن دور الولاية بأنه حلقة الربط بين البلدية و الدولة والولاية هي المؤسسة لا مركزية لا يمكن جعلها تعبر عن قدر من الإستقلال الذاتي للولاية، فهذه اللامركزية

1- عمر فرحاتي: مكانة المجالس الشعبية البلدية في الجزائر، أعمال ملتقيات، دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية، مجلة الإجتهد القضائي، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 09.

2- الأمر 67/24، المؤرخ في 18/01/1967، المتضمن قانون البلدية، ج.ر.ج.ج العدد 6، الصادرة في 18/01/1967.

3- عمار بوضياف: شرح قانون البلدية، ط1، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، 2012، ص 111.

4- المادة 01 من الأمر 67/24، مرجع سبق ذكره.

هي مجرد تقنية لزيادة المشاركة النشيطة للولاية لجماهير الشعب في السلطة الثورية، حيث تزامن هذا القانون نشره مع ميثاق الولاية¹ فجاء التنظيم الجديد للولاية مؤسس على مبادئ الثورة فيعد هذا القانون المصدر التاريخي للتنظيم الولائي بالجزائر، كما تأثر بالنموذج الفرنسي² وعلى ضوءه تهيكلت الولاية في الهيئات التالية:

المجلس الشعبي الولائي: الهيئة المتداولة المنتخبة للإقتراع العام المباشر السري، تعداده بين (35) (55) عضوا.

المجلس التنفيذي للولاية: يوضع تحت تصرف الوالي ويتولى تنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي يتشكل من مديري ومسؤولي مصالح الدولة في إقليم الولاية.

الوالي: حائز سلطة الدولة في الولاية، ومندوب الحكومة و الممثل المباشر الوحيد لكل من الوزراء يعين بمرسوم³.

وبعدها قد إستمر تكوين الإهتمام بالإدارة المحلية من خلال الميثاق الوطني و الدستوري لسنة 1967⁴ حيث نصت المادة (36) منه على أن: المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية و البلدية هي المجموعة الإقليمية و السياسية و الإدارية و الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية في القاعدة. ويستشف من خلالها بإستمرار إعطاء الأهمية للجماعات الإقليمية و الملاحظ أيضا إدراجه الولاية على خلاف دستور 1963، الذي لم يشير لذلك مكتفي بالبلدية فقط، و طرأ على التقييم الإقليمي للبلاد إصلاح وذلك سنة 1974، وتم بموجب الأمر (74/69)، المؤرخ في 02/07/1974⁵، رفع عدد الولايات من (15) إلى (31) ولاية، و الدوائر من (91) إلى (181) دائرة.

ما يمكن قوله عن الإصلاح الذي مس البلدية و الولاية بإصدار قنونهما، فالبلدية بالرغم من المزايا القانونية التي تجعل منها شخصا إداريا ومستقلا يتمتع بإدارة ذاتية، إلا أنه عمليا ونظرا للسيطرة

1-إسماعيل فريجات، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2-محمد الصغير يعلى، مرجع سبق ذكره، ص 115.

3-صالح فؤاد: مرجع سبق ذكره، ص 273.

4-عمر صدوق: مرجع سبق ذكره، ص 98-99.

5-شباب سهام: إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات، دراسة حالة ولاية معسكر، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2012، ص55.

المركز عليها وتوجيهها، باتت تتراجع وتنفذ قرارات المركز محليا من جهة ومن جهة ثانية لم يعد يرى أنها مركز إداريا تحمي مصالح موظفيها، أما فيما يتعلق بالولاية لم يتجسد مبدأ المشاركة الشعبية، مع سيطرة الوالي نظير تمتعه بالإزدواج الوظيفي لا سيما تمثيله للدولة.

وبموجب التقسيم الصادر بمقتضى الأمر 69/14، تم إستبدال مصطلح المقاطعة بمصطلح الولاية، إرتفع عددها من (17) مقاطعة إلى (31) ولاية، أما عدد البلديات فبلغ (704)، بعد أن كان (632) بلدية في سنة 1967، فكان يهدف هذا التقسيم إلى إيجاد نوع من التوازن الإقليمي و التقليل من حدة الفوارق بين بلديات الوطن و ذلك بتوسيع وتكثيف الأنشطة الإقتصادية ومنه أنشطة متجانسة بحصرها في حدود ولايات تتمتع بالإكتفاء الذاتي في جميع الميادين لكن الواقع التطبيقي، أظهر عيوب حالت دون ذلك¹.

وبعد ذلك تم إصلاح قانون الجماعات المحلية للولاية والبلدية، عدلت بالقانون (81/09) المؤرخ في 04/07/1981، الذي جاء لأجل جعلها أكثر فعالية من خلال إبراز و تطوير دورها حتى تستجيب لمتطلبات المواطنين، وكذا تنفيذ قرارات الدولة محليا، إلا أنه يمكن وصف هذه التعديلات بالشكلية، ولم تأتي على جوهرها تحاشي تأمين العوامل المؤدية إلى استقلالها.

أما فيما يتعلق بالولاية، فقد عدل قانون الولاية بالقانون (81/02) المؤرخ في 14/02/1981، وعليه فقد منح المجلس الشعبي الولائي اختصاصات رقابية على كافة الأجهزة الإدارية والإقتصادية وكذلك الهيئات التعاونية والوحدات الإقتصادية للمؤسسات الإقتصادية الإشتراكية الموجودة على إقليم الولاية³.

وفي عام 1984 حصل تقسيم إداري جديد وبموجب المرسوم رقم (84/09) المؤرخ في 04-02-1984⁴ جاء لإضافة جملة من الولايات إلى تلك الموجودة وعدد هام من البلديات إلى تلك الموجودة أيضا، فارتفع عدد من الولايات من (31) إلى (48)، وعدد البلديات من (704) إلى (1541)، أي

1- الأمر 74/69 المؤرخ في 02/07/1974، المتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات، ج.ر.ج.ج. العدد 55، المؤرخة في 09/07/1974. أعتامنة جيد: مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

2- القانون 81/09 المؤرخ في 04-07-1981، المتضمن تعديل وتصميم القانون البلدي لسنة 1967، ج.ر.ج.ج. العدد 27، المؤرخ في 07-07-1981.

3- القانون 81/02 المؤرخ في 24-02-1981، المتضمن تعديل القانون الولائي، ج.ر.ج.ج. العدد 07، المؤرخ في 17/02/1981.

4- الأمر رقم 84/09، المؤرخ في 04-02-1984، المتضمن التنظيم الإقليمي، الجريدة الرسمية، العدد 06.

بإضافة 837 بلدية جديدة، لقد اتخذ هذا الإجراء في الوقت الذي قارب فيه برميل النفط 40 دولار سنة 1985، بحيث ساد الاعتقاد أن أي نقص في الحياة العامة العادية، يعوض عن طريق الجباية البترولية¹. من خلال تتبعنا للجماعات المحلية طيلة الفترة الممتدة من 1962 إلى سنة 1989، حيث كانت الجزائر في ظل الأحادية بالرغم من التشريعات الخاصة، والتي تحمل في طياتها العديد من المميزات إلا أن استراتيجية النظام السياسي، لم تكن تسعى إلى إقامة بنية سياسية تحليلية قوية والنتيجة أن موقعها لم يكن متميز². وعملت معها بشكل متناقض فمن جهة تعترف لها بالإستقلال ومن جهة أخرى توظفها كأداة بيروقراطية في يد السلطة لربط القواعد الشعبية وإدماج المجتمع في رؤية واحدة هي خيار السلطة، لتظهر المفارقة بين الخطاب السياسي والممارسة الإدارية، فالتطبيق إذن لم يتعد حدود عدم التركيز³.

المطلب الثالث: الجماعات المحلية في ظل التعددية.

يعتبر النظام السياسي الجزائري حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل والمؤثرات التاريخية والثقافية، الحضارية والإجتماعية التي سادت الجزائر عبر تاريخها الطويل، وتأثرت بها النخبة المثقفة وقادة الحركة الوطنية وتنظيماتها السياسية قبل الإستقلال وما صاحب ذلك من احتكار للسلطة وممارستها بعد الإستقلال من قبل نخبة عسكرية، سياسية في ظل غياب المشاركة السياسية ضمن إطار شرعي مؤسسي وعلى ضوء المتغيرات التي جسدها أحداث أكتوبر 1988 والمتغيرات الإقليمية والدولية الضاغطة، أدى هذا إلى توسيع الفجوة بين الدولة ونسقتها الإجتماعي بكل عناصره ولذلك أصبحت الحاجة إلى التغيير من طبيعة النظام السياسي ضرورة حتمية للإنتقال من الأحادية إلى التعددية عن طريق تبني إصلاحات دستورية وسياسية وإدارية واقتصادية، لأن إقرار التعددية كصيغة جديدة للنظام السياسي يعني ضرورة التغيير في البنى والهياكل وسلوكيات التي ارتكز عليها النظام السياسي سابقا⁴.

1- شياب سهام: مرجع سبق ذكره، ص55.

2- عبد المجيد جبار: التنظيم اللامركزية للمدينة الكبيرة، المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 03، جامعة الجزائر، 1998، ص 68.

3- يقصد بالتركيز الإداري أن تتركز السلطة الإدارية في جزئياتها وعمومياتها في يد الوزراء في العاصمة ويجرد كل ممثلي الأقاليم والهيئات من سلطات القرار، أما عدم التركيز فيسميه البعض بالمركزية النسبية وتحويل بعض الموظفين على مستوى الأقاليم صلاحية اتخاذ القرار وأن سائر ما يقوم به هؤلاء الممثلين يكون تحت إشراف الوزير المختص، أي استقلال نسبي.

4- ناجي عبد النور: تجربة التعددية الحزبية والتحول الديمقراطي، دراسة تطبيقية في الجزائر، دار الكتاب الحديث، 2010، القاهرة، ص33.

عقب هذه الأحداث تبنت الجزائر سبيل التعددية كخيار حتمي في سبيل إصلاح مؤسسات الدولة، فكان ذلك بموافقة الشعب على الإستفتاء بتاريخ 29-02-1989 بنسبة (73.43%) من الأصوات المعبر عنها على الدستور لتدخل الجزائر عهدا جديدا في الحياة السياسية¹. أنهت هيمنة الحزب الواحد وكرست التعددية الحزبية متخلية بذلك عن النهج الإشتراكي متجهة نحو النظام الليبرالي في إصلاح جذري شامل، ليتم بلورة ومواءمة المنظومة القانونية برمتها على أساس دستور فيفري 1989 والذي اعترف في نصوصه بحسب المواد 14-15-16 باللامركزية والمجلس كإطار للتعبير عن الإرادة الشعبية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية بتبني صريح للديمقراطية² المحلية. وفي هذا السياق جاء قانون البلدية والولاية (90/08) و (90/09) على التوالي، ليحدد مسارا جديدا في التنظيم الإداري المحلي³.

فعلى مستوى البلدية قد جاء هذا القانون 90/08 بمميزات إيجابية تمثلت في منح اختصاصات واسعة جدا لرئيس المجلس الشعبي تمثيلا للبلدية وكذا الدولة، كما مكن المواطنين من الرقابة بحضور الجلسات مع إعطاء المبادرة للرئيس في العديد من المجالات بالرغم من وجود العديد من الإختلالات كجعل الوالي رقيبا بمنحه صلاحيات رقابية، وقد اتسمت المجالس باللجوء المفرط لسحب الثقة وفقا لنص المادة 55 من هذا القانون.

وطبقا للمادة 13 من ذات القانون تتشكل البلدية من هيئتين أساسيتين هما:

المجلس الشعبي البلدي.

رئيس المجلس الشعبي البلدي.

أما على مستوى الولاية صدر القانون المنظم لها 90/09 الذي تميز بكونه أعطى صلاحيات هامة للمجلس الشعبي الولائي بمجالات متعددة في نصوصه 55 إلى 88، إلا أنه ونظرا لثقل الوصاية من جهة وكذلك تقيده بالقوانين المنظمة لمختلف القطاعات، جعلت منه جهة إستشارية لا غير، مع المركز الممتاز للوالي مزدوج الوظيفة وعلاقته بالحكومة المركزية وأصبحت الولاية كجهة عدم تركيز تابعة أكثر منها

1- جاء هذا الدستور في مخاض عسير تسببت فيه أحداث أكتوبر 1988 التي كانت نتاج وضع ضروري سياسيا، إقتصاديا واجتماعيا، جراء تفشي البطالة، تدني أسعار البترول وانتشار الفساد المالي والإداري، والخروج من نظام اشتراكي ليفتح بعد ذلك خيارات جديدة.

2- جاء هذا الدستور سنة 1989، المؤرخ في 23 فيفري 1989، الجريدة الرسمية، العدد 9، الصادر في 1 مارس 1989.

3- قانون 90/08 المؤرخ في 09-04-1990، المتضمن قانون البلدية، والقانون 90/09 المؤرخ في 07-04-1990، المتضمن قانون الولاية الصادر بالجريدة الرسمية، العدد، 15، المؤرخ في 11-04-1990.

جماعة محلية مستقلة، وينص المادة (8) من هذا القانون تتشكل الولاية من هيئتين: المجلس الشعبي الولائي والوالي.

-الوالي:¹

فقانون الولاية تضمن 158 مادة وجاء معلنا عن إلغاء أمر 69-38 و يمكن حصر أهم ما جاء به فيما يلي:

-حصر الهيئات المسيرة على مستوى الولاية في المجلس الشعبي الولائي و الوالي، بينما أشار أمر 69/38 للمجلس التنفيذي إلى جانب المجلس الشعبي الولائي والوالي.

-لم يشير إلى أي حكم يتعلق بإنتخابات المجلس الشعبي الولائي خلافا لأمر 69، وصار وضع وتنظيم هذه الأحكام من إختصاص قانون الإنتخابات لا قانون الولاية وهو توجه نتني عليه و نؤيده.

- و أهم ما جاء به أنه صار بإمكان الأحزاب السياسية المعتمدة حق تقديم مرشحها لكافة الإستحقاقات الإنتخابية، ولم يعد الأمر مقتصر على الحزب الواحد كما في مرحلة 1969.

-عدد دورات المجلس الشعبي الولائي أربعة بعد أن كانت ثلاثة².

أما فيما يخص البلدية فأهم ما جاء به هو الآتي:

-حاول هذا القانون أين يحفظ إستقرار المجالس البلدية ويراعي الإلتناء السياسي للمنتخبين إذ فرضت المادة 24 أنه عند تشكيل اللجان الدائمة للمجلس مراعاة التمثيل السياسي بما يعكس المكونات السياسية للمجلس.

غير أن هذا القانون حاول المحافظة على التوازن السياسي للمجلس البلدي في مرحلة التعددية الحزبية، غير

أنه تسبب من جهة أخرى في فتح الصراع السياسي داخل المجلس البلدي، خاصة من خلال تطبيق المادة (55) منه، والتي سنت آلية خلع الرئاسة على رئيس م.ش.ب سميت بسحب الثقة و إشتربت المادة المذكورة

لممارسة هذه الآلية فقط توافر نصاب داخل المجلس قدره بثلاثي الأعضاء وأن يكون الإقتراع علنيا دون تبيان

حالات سحب الثقة، وهو ما خلف دخول العديد من البلديات في جو من الصراع الداخلي بين أعضاء

المجلس بسبب سحب الثقة و أثر ذلك سلبا على أداء البلديات ودورها التنموي³.

1-عمار بوضياف: شرح قانون البلدية، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

2-محمد الصغير يعلى: مرجع سبق ذكره ص 42.

3-محمد الصغير يعلى، المرجع نفسه، ص 116.

وبتكريس دستور 1989 للتعددية السياسية، فقد فتح قانون الجمعيات ذات الطابع السياسي¹ المجال واسعا لتأسيس التشكيلات الحزبية و بالتالي التطلع إلى المشاركة في تسيير الشؤون العامة و صدر قانون الإنتخابات متكيفا مع التحولات الحاصلة في تلك الفترة، ومحضرا للإنتخابات المحلية التي كانت على الأبواب آنذاك ولم يغير القانون 98-13 من نمط الإقتراع العام المباشر والسري ولا من مدة العهدة الإنتخابية غير أنه أحدث تغييرا جوهريا في أسلوب الإنتخاب² حيث تبنى نظام التمثيل النسبي مع أفضلية الأغلبية في دور واحد رغبة في تمثيل التيارات السياسية حسب حجمها في المجتمع.

فالتحول الحاصل على مستوى القانونين 90/08 و 90/09، فقد رافق³ تطبيقه إضطرابات داخلية وتحديات كبيرة فرضتها الظروف القائمة آنذاك الناتجة عن تدهور المحيط السياسي و المؤسساتي أين أعلنت حالة الطوارئ بموجب المرسوم الرئاسي⁴ 92/44 المؤرخ في 09/02/1992 المتضمن إعلان حالة الطوارئ والممدد بموجب المرسوم التشريعي 93/02 المؤرخ في 06/02/1993 لأجل غير محدد و بالرجوع لنص المادة 08 منه نجدها أعطت الحق للسلطات الوصية حل المجالس الشعبية و تعيين مندوبيات تنفيذية محلها على مستوى الجماعات الإقليمية إلى حين إجراء الإنتخابات، مما جعل من المجالس المحلية بيد وزير الداخلية و الوالي و ممثلي الحكومة، يتوليان على التوالي المجالس الشعبية الولائية و المجالس الشعبية البلدية حلا و تجديدا حتى إجراء الإنتخابات المحلية⁵، فتم التخلي عن الأغلبية الساحقة من الممثلين المنتخبين، لتصبح هذه المجالس تحت رحمة الحكومة المركزية⁶. خلالها دخلت البلاد في فراغ دستوري و مؤسساتي رهيب، سارعت الدولة لتدارك الاوضاع و العودة للشرعية بحسبها، مما أفضى إلى تعديل الدستور 1996 الذي إهتم بالقدر ذاته لدستور 1989 الذي إعتد على نفس البنود المتعلقة بالجماعات

1- عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، ط3، دار جسر للنشر و التوزيع 2015، ص 243.

2- عمار بوضياف: شرح قانون البلدية، مرجع سبق ذكره، ص 116

3- قانون رقم 98/13 المؤرخ في 07/08/1989، يتضمن قانون الإنتخابات، الجريدة الرسمية، العدد 320، الصادر في 07/08/1998 للمعدل و المتمم.

4- المادة 40، الفقرة 01 من دستور 1989، تنص على حق إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي معترف به.

5- المرسوم التنفيذي 92/141، المؤرخ في 11/04/1992، المتضمن حل المجالس الشعبية الولائية ج.ر.ج.ج العدد 27 المؤرخ في 12/04/1992.

6- عبد الحميد بن عيشة، المبادئ العامة للتنظيم الإداري و تطبيقاتها في الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق كلية الحقوق و العلوم السياسية 2000/2001، ص 113.

المحلية بنص المواد 14.15.16¹، إلا أنه مكن المنتخبين المحليين من خلال نص المادة 101/02، من هذا الدستور والتي نصت على أن ينتخب 02/03 أعضاء مجلس الأمة عن طريق الإقتراع غير المباشر والسري من بين أعضاء المجالس الشعبية البلدية و المجلس الشعبي الولائي، بالوصول إلى تنظيم أعلى سياسيا و أعلى شأنًا وتبرز بحق مكانة المهمة للمجالس المحلية من خلال هؤلاء المنتخبين في تجميد فعلي لنص المادة 7/3 من الدستور بالنص على أن: يمارس الشعب هذه السيادة عن طريق الإستفتاء بواسطة ممثليه المنتخبين.

وعند تتبعنا لتطور الجماعات المحلية، لابد وأن لا تتجاهل التدخل الشديد الإضطراب الذي إمتازت به السلطة التنفيذية وعدم الإستقرار الذي أدى إلى فوضى في المؤسسات وتدهور شديد للمشروعية و المتمثلة في إنشاء ما سمي بمحافظة الجزائر الكبرى كجماعة جديدة ضمن التنظيم الإداري الجزائري 97/14 و 97/15² وعلى إثرهما صدر المرسوم الرئاسي 97/292، المتعلق بالتنظيم الإداري الجزائري الكبرى³ والتي لها أثر دستوري حين رأى المجلس الدستوري عدم دستوريته بالرأي رقم 02/2000 المؤرخ في 27/02/2000، بعد إخطار من رئيس الجمهورية بتاريخ 23/02/2000، تنفذ الصلاحية طبقا لنص المادة 166 من دستور 1996، واستند المجلس الدستوري في رأيه إلى أن تأسيس جماعتين إقليميتين تدعيان محافظة الجزائر الكبرى و الدائرة الحضرية مخالفة لأحكام الدستور، لا سيما المادة 15 منه التي اعترفت بالوجود القانوني للولاية والبلدية دون غيرها⁴.

فاللامركزية لصالح الجماعات المحلية لا يمكن أن تحقق الغرض منها بوجه تام، إلا إذا كانت مرفقة بتوزيع مناسب للصلاحيات يترتب عنه تفويض أكبر للاختصاصات لصالح السلطات الإقليمية التابعة للدولة والأكثر قربا من الواقع اليومي في الميدان.

ومن خلال تطرقنا للجماعات المحلية في مرحلة التعددية السياسية يمكن القول أن الإدارة المحلية مجرد رغبات و أماني، لما اعترها من ظروف إستثنائية ميزت أولى بدايات تطبيق هذه المرحلة

1-دستور الجزائر، سنة 1996م، المؤرخ في 07/12/1996 الجريدة الرسمية، العدد الصادر في 08/12/1996.

2-الأمر 97/144، المؤرخ في 31/05/1997، المتعلق بالتنظيم الإقليمي لولاية الجزائر، ج.ر.ج.ج. العدد 38 المؤرخ في 04/06/1997.

3-إسماعيل فريحات، مرجع سبق ذكره، ص 51.

4-عمار بوضياف: التنظيم الإداري في الجزائر بين النظر والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 192/193.

وتكليف هذه الجماعات ببعض المهام التي تدخل ضمن إطار مكافحة الإرهاب، مع ما رافقها من ركود إقتصادي و إنخفاض لسعر البترول، مما إنجر سلبا على التنمية وأصبحت البلاد مهددة لغياب الموارد المالية الكافية لكنه بالرغم من هذا، هناك من يرى أنها قامت بأدوارها وتكيفت مع تطور المجتمع¹ فالملاحظ أن الإدارة المحلية و إن كرسست في دستور 1989 ودستور سنة 1996 وبمقتضى قانون البلدية 90/08 وقانون الولاية 90/09 مع رغبة الإدارة السياسية في تفعيل دورها كل هذا أوحى بتصوير جديد يكسبها مركزا مرموقا ومكانة متميزة في الهيكل الإداري للدولة إلا أن عوامل عديدة أعاقت ذلك، فحدثه التجربة السياسية بصفة عامة وثقافة المشاركة لم تترسخ بشكل كاف، والتي مازالت تحتاج المزيد من الممارسة لتصبح ذات أثر إيجابي سواء على مستوى المجالس أو داخل الأحزاب ذاتها، إذ لا يمكن لدولة التعددية حديثة النشأة كالجزائر إنتظار أن يتكون النظام الحزبي في ظرف قصير من الزمن، وأية ذلك أن عدد كبير من المجالس عانت العديد من الإختلالات²، وبالرغم من أن المجالس أخذت اهتماما في المنظومة القانونية الجزائرية، إلا أنها لم تحظ بالتموقع الإيجابي الذي يمكنها أن تكون فاعلا أساسيا في النظام الهرمي للسلطة³.

وبعد تلك الفترة المزرية التي عاشتها البلاد في شتى النواحي، تم إعادة التركيب لبناء المؤسسات عاد الحديث مجددا وبحدة عن إصلاح الجماعات المحلية بغية معالجة الإختلال القانوني وتجسيد إستقلاليتها و إنفصالها فعليا عن المركز وقد دفع إلى ذلك ما عرف "بالربيع العربي" كمؤشر و فاعل خارجي الذي تبنت من خلاله الدولة إصلاحات واسعة، كان من بينها قانون الإنتخاب وكذا تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة المتعلقة بها أيضا والتي لها أثر مباشر في تشكيل المجالس المحلية لذلك، ومن خلال هذا سوف نتطرق لقانون البلدية والولاية الجديدين الذين سيكونان محط إهتمامنا بالدراسة حيث صدر القانونين البلدية والولاية 11/10 و 12/07 على التوالي في مرحلة الإصلاحات المترافقة مع بعد الخطاب الذي ألقاه رئيس الجمهورية في 15/09/2011 وهي الإصلاحات المترافقة مع السنة الثانية من إعادة إنتخابه للعهد الثالثة

1-مصطفى دريوش: الجماعات المحلية بين القانون و الممارسة، مجلة النائب، منشورات مجلس الأمة، الجزائر 2003.

2-مجلة مجلس الأمة، العدد 74، منشورات مجلس الأمة الجزائر، 2011، ص36.

3-عمر فرحاتي: مرجع سبق ذكره، ص12.

والذي أكده بالقول¹، في إطار اللامركزية أوسع و أكثر نجاعة، حتى يصبح المواطنون طرفا في إتخاذ القرارات التي تخص حياتهم اليومية، وبيئتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لا بد من مضاعفة صلاحيات المجالس المحلية المنتخبة وتمكينها من الوسائل البشرية و المادية اللازمة لممارسة اختصاصاتها...، وهذا من خلال عقد الندوات والملتقيات وتقديم مشاريع وأفكار ودراسات قصد التوصل لصيغة أكثر توافقا وانسجاما تجعل من الجماعات المحلية أكثر حضورا وفعالية في تقديم الخدمة العمومية وبجودة عالية.

وفي ظل هذه المعطيات و المقتضيات سوف نتطرق إلى قانون البلدية و الولاية فيما بعد، وما الإضافة التي إستحدثتها من حيث تبني هذا النظام مفاهيميا وتنظيميا و الأسس التي بني عليها.

المبحث الثاني: خصائص الجماعات المحلية ومقوماتها.

إن كل موضوع تقريبا لديه مجموعة من الخصائص التي تكون دائمة وملازمة له تساعد في التعرف عليه وإيضاحه أكثر، وكذا مجموعة من الأهداف التي لا بد من الوصول إليها، والجماعات المحلية موضوع كباقي المواضيع الأخرى يتميز بخصائص وأهداف نذكرها فيما يلي:

المطلب الأول: خصائص الجماعات المحلية:

تتميز الجماعات المحلية بخاصيتين وهما الإستقلالية الإدارية والإستقلالية المالية:

أولاً: الإستقلالية الإدارية:

الإستقلال الإداري معناه إنشاء أجهزة تتمتع بكل السلطات والصلاحيات اللازمة بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة والهيئات المحلية المستقلة، وهذا في إطار نظام رقابة مشدد من طرف الحكومة المركزية على الوحدات المحلية²، أو هي نتيجة من ثبوت أو الإعتراف بالشخصية المعنوية التي تتطلب قدرا من الإستقلال المالي الذاتي³، حيث تتحقق الإستقلالية الإدارية في الجماعات المحلية من خلال:

1- خطاب رئيس الجمهورية: السيد عيد العزيز بوتفليقة، يوم 15 أبريل، مجلة مجلس الأمة، العدد 46، منشورات مجلس الأمة الجزائر، 2011، ص 08.

2- محسن يخلق: دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسات عامة وإدارة إقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 18.

3- يوسف نور الدين: الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص 26.

أ/وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية:

يرجع سبب مبدأ قيام اللامركزية إلى وجود مصالح أو شؤون محلية متميزة عن المصالح الوطنية¹ تمه أبناء إقليم بذاته أكثر من أهميتها لجميع مواطنين الدولة، مما يقتضي أن يتولوا بأنفسهم إدارة شؤونهم وتنشأ المصالح المتميزة نتيجة لإرتباط مصالح مجموعة من الأفراد تقطن إقليميا جغرافيا معين يؤدي إلى خلق نوع من التضامن الإجتماعي بينهم، وإلى الإعتراف بأن لهذه المصالح طابعا محليا يستحسن ترك إدارته لوحدات محلية مستقلة من أبناء الإقليم.

ب/تمتع الهيئات الإقليمية بال شخصية المعنوية:

تعتبر الشخصية المعنوية السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة من خلال إعطاء بعض الأجهزة الإستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها بما يترتب عن ذلك من حقوق ومن إلتزامات وتحمل المسؤولية، فتعتبر الجماعات المحلية أشخاص معنوية²، وهذا الإضفاء عليها يحقق لها قدر من الحرية في التصرف ويدعم الإستقلال الذي يجب أن تتمتع به في مواجهة السلطة المركزية، مما أدى هذا إلى تأكيد الشخصية المعنوية للوحدات المحلية من الناحية الفقهية والقانونية³، فإذا لم تمنح الحكومة المركزية الشخصية المعنوية للجماعة المحلية، فإن ذلك يعني أنها فرعا من فروعها المركزية وهذا هو الشأن مثلا في الإمارات وفي المملكة العربية السعودية أو في المحافظات في بعض الدول العربية، فهي أجهزة مركزية تابعة للحكومة المركزية. ويقتضي منح الشخصية المعنوية للوحدات المحلية عدة نتائج هامة منها:

- أن يكون هناك من يعبر عن إرادة الشخص المعنوي، وعادة ما يعهد بذلك إلى مجلس محلي يضم ممثلين عن أبناء الأقاليم يتولى التعبير عن إرادتهم والتصرفات طبق لمصالحهم.
- أن يكون للوحدة المحلية صلاحية تحمل الواجبات واكتساب الحقوق ويعني ذلك أن يكون للوحدة المحلية حق التملك وإبرام العقود....إلخ.
- أن تكون للوحدة المحلية أهلية التقاضي سواء كمدعي عليه فيكون له الحق في مقاضاة الدولة أو الوحدات المحلية الأخرى أو الأفراد أو الشركات وهي عرضة للتقاضي أيضا من هؤلاء.

¹-Marchèle Garry : les politiques de communication des collectivités et le phénomène et sous traitance, université lyon,d.e.a sciences de l'information et de la communication,1993, p22

²-Marchèle Garry:op,cite,p23.

³-صفوان المبييضين: مرجع سبق ذكره، ص36.

ج/ تشكيل المجالس المحلية بأسلوب الإنتخاب:

بمقتضى النظام اللامركزي الإداري أو الجماعات المحلية يعهد بإدارة وتسيير المصالح المحلية المتميزة، كما ورد سابقا إلى هيئات وأجهزة محلية مستقلة عن الإدارة المركزية¹، فلا بد من الأخذ بالإنتخاب كطريقة لتشكيل المجالس أو غالبيتها على الأقل، وذلك لأن نظام الإدارة المحلية، لا يهدف فقط إلى تحقيق أهداف إدارية وتقديم خدمات للمواطنين بصورة جيدة، ولكنه في الوقت ذاته يهدف إلى تحقيق أهداف سياسية تتمثل في ترسيخ النهج الديمقراطي والسماح للمواطنين أن ينتخبوا من يمثلهم على المستوى المحلي². وتمنح الإستقلالية عدة مزايا نذكر منها:

- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية نظرا لكثرة وتعدد وظائفها.

- تجنب مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه المحلية.

وعلى العموم فإن الإستقلالية الإدارية تتخذ عدة مظاهر قانونية أهمها:

- لا تمارس السلطة المركزية الرقابة على الجماعات المحلية إلا في حالات التي يوجد في شأنها نص صريح وبالشروط المحددة دون التوسع فيها.

- حفاظا على الإستقلال المحلي، فإنه لا يحق للسلطة الوصية أن تعدل محتوى قرارات الجماعات المحلية، فلها أن ترفضها كلية أو تصادق عليها كلية إذا كان ذلك شرطا لازما أو أن تقرر إلغائها إذا كانت خلافا للقانون الذي ينص على بطلانها، كما أنه يحق لها الطعن بالإلغاء في قرارات السلطة الوصائية³.

ثانيا: الإستقلالية المالية:

إن تمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والإستقلال الإداري وجب الإعتراف لها بخاصية الإستقلال المالي، أو الذمة المالية المستقلة ويعني هذا توفير مبالغ أو موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها⁴، وإشباع حاجيات المواطنين في نطاق عملها وتمتعها بحق التملك للأموال

¹- محمد صغير بعلي: القانون الإداري، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013، ص66.

²- محسن يخلف، مرجع سبق ذكره، ص19.

³- شيهوب مسعود: أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1986، ص195.

⁴- عمار عوابدي: مبدأ الديمقراطية الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص 246-247.

الخاصة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإستقلالية المالية للجماعات المحلية تسمح لها بإدارة ميزانيتها بحرية، وذلك في حدود ما تمليه عليها السياسة الإقتصادية للدولة حتى لا يكون لذلك تأثير على مجرى نمو النشاط الإقتصادي. كما تخضع ميزانية الجماعات المحلية إلى قيود مفروضة عليها بموجب قوانين تضعها السلطة المركزية وتتمثل القيود في مبدأ توازن ميزانية الجماعات المحلية إذ تفرض عليها السلطة المركزية التوازن الفعلي لميزانيتها خلافا للميزانية العامة للدولة.

المطلب الثاني: مقومات الجماعات المحلية.

يعتبر نظام الإدارة المحلية أسلوبا إداريا يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي وبهذا فإنه يقوم على مجموعة من المقومات وكذا مجموعة من المشاكل.

1- مقومات الإدارة المحلية:

يقوم هذا النظام على مجموعة من المقومات الاساسية ويمكن إبراز أبعاد كل مقوم من هذه المقومات كالتالي:

أ- تقسيم إداري لإقليم الدولة:

يشير هذا المفهوم إلى ضرورة وجود تقسيم إداري لإقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، ولا تكون إلا بتوافر وحدة المصلحة لدى سكانها ووحدة الإنتماء، حيث يتوقف نوع التقسيم الإداري لإقليم الدولة على هدف الدولة من نظام الإدارة المحلية وعلى الظروف البيئية السائدة فيه، في هذا الإطار توجد عدة عوامل تكون دائما موضع الإعتبار عند تقسيم إقليم الدولة، تجانس المجتمعات المحلية والقوة المالية، أي مدى قدرة الوحدة المحلية للحصول على موارد مالية ذاتية تكفي لتغطية جزء كبير من نفقاتها، فهذا يتطلب حجما أدنى من السكان الذين يكلفون بأداء الضرائب والرسوم إلى السلطات المحلية¹.

وهناك أساليب أخرى أهمها الأسلوب الكمي الذي يقسم إقليم الدولة إلى وحدات متساوية النطاق أي المساحة، أما الأسلوب الوظيفي، فهو يقسم إقليم الدولة إلى وحدات لخدمة التعليم أو أخرى لخدمة الصحة

¹-بسمة عولمي: دور الجباية المحلية في تمويل التنمية المحلية، دراسة بلدية تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، مركز جامعة تبسة، 2003، ص 06.

وحدات للخدمات الإجتماعية، إلى جانب ذلك يوجد الأسلوب الطبيعي الذي يقسم إقليم الدولة على أساس وحدات ريفية وحضرية وهي وحدات أساسية للإدارة المحلية¹.

ب-رقابة الحكومة المركزية على السلطات المحلية:

تقوم رقابة الحكومة المركزية على الوحدات المحلية على مجموعة من الأسس أهمها: أن السلطات المحلية تتفاوت في القوة المالية تبعا لما يأتي لكل منها من حصيلة الموارد المالية المقررة لها، الأمر الذي يتطلب مراقبة أعمال هذه السلطات، بالإضافة إلى أن الجماعات المحلية تتفاوت في أحجامها وطبيعة اقتصادها ومستوى سكانها الإجتماعي والثقافي، حيث تتدخل الحكومة المركزية بتحديد حد أعلى لأسعار الضرائب بين السلطات المحلية المختلفة².

ج-المشاركة الشعبية:

تعتبر المشاركة الشعبية أحد المقومات الأساسية لقيام نظام الإدارة المحلية وبدون المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات بالمجالس المحلية وفي الأعمال الخاصة بالتنمية المحلية، تبتعد الإدارة المحلية عن حقيقة ما يحس المواطنون من مشكلات وحاجات، فالمشاركة الشعبية هي إشراك المواطنين مع الهيئات الإدارية في تحديد الإحتياجات والأولويات وتحديد أفضل الوسائل لتحقيقها مع تمويل المشروعات واتخاذ القرارات، فالجماعات المحلية تمتلك سلطة اتخاذ القرار وذلك يكون عن طريق مجالسها المنتخبة وفقا ما ينص عليه القانون، وأيضا تنفيذ السياسات العامة إلى غير ذلك من الأعمال المتعلقة بالتنمية المحلية.

د-التخطيط وضرورة تكامل بين أجهزة التخطيط:

التخطيط هو أحد المقومات الضرورية لنظام الإدارة المحلية، ويمكن اعتبار التنمية المحلية على أنها تلك العملية المخططة للتعبئة الشاملة و الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للنهوض بالمجتمعات المحلية في جميع المستويات ويلزم ذلك ربط التخطيط الإقليمي والمحلي بالتخطيط القومي، بحيث تتضمن الخطة الوطنية الخطط الإقليمية والمحلية بما يحقق التكامل الإقتصادي والإجتماعي والعمراني وحماية البيئة وهذا يتطلب التنسيق بين أجهزة التخطيط على كافة المستويات³.

¹-بسمة عولمي: مرجع سبق ذكره، ص07.

²-Marchèle Garry :op.cite,p23.

³-محسن يخلف: مرجع سبق ذكره، ص27.

هـ- العنصر البشري:

تبرز أهمية العنصر البشري كمقوم هام من مقومات الإدارة المحلية بإعتباره عنصر مهم وفعال يعمل على إنجاح عملية التنمية المحلية التي تعتبر الهدف النهائي للإدارة المحلية، خاصة وأنه ابن المنطقة وأدرى بها، فهو يفكر في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، وتديبر التمويل اللازم لإقامة المشروعات وتنفيذها لذلك يجب أن تتوفر لدى وحدات الإدارة المحلية الموارد البشرية المؤهلة فنيا وإداريا، بالإضافة إلى مشاركة المواطنين في جميع عمليات التنمية منذ رسم الخطة إلى غاية تنفيذها.

و- مقومات قانونية:

تعتبر المقومات القانونية من أهم المقومات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية أمر لا بد لكي تقوم الوحدات المحلية بالأهداف التي تسعى لتحقيقها¹.

المبحث الثالث: أهداف الجماعات المحلية و مشاكلها

المطلب الأول: أهداف الجماعات المحلية.

يهدف تطبيق أسلوب الإدارة المحلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن بين هذه الأهداف نذكر

ما يلي:

أ/ الأهداف السياسية:

ترتبط بمقومات الإدارة المحلية والمتمثلة أساسا في مبدأ الإنتخاب لرؤساء المجالس المحلية وأنماط

العمل السياسي الذي يتبع هذا المبدأ، وفي إطار تلك الأهداف نذكر ما يلي:

-التعددية: يقصد بالتعددية توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق ووضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات والمصالح التنافسية، وتعتبر المجالس المحلية من أهم الجماعات التي تشارك الحكومة المركزية اختصاصاتها وسلطاتها، فالتعددية في صنع القرارات تتيح للوحدات المحلية نفوذا قويا في المشاركة في صنع السياسات في ميادين مهمة كالتعليم، الصحة، والإسكان والثقافة والأمن وغيرها².

¹-سناء قاسم محمد: واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التخطيط الحضري كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس فلسطين، ص33.

²-عتيقة جديدي: إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص11.

-الديمقراطية: تعتبر الديمقراطية أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها نظام الإدارة المحلية، تلك الديمقراطية التي تتمثل في حرية المجتمعات المحلية في انتخاب مجالسها المحلية ولعلى ممارسة الديمقراطية على هذا النحو تساعد على تحقيق ما يلي¹:

-إن ممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي تدفع المواطن إلى الإهتمام بالشؤون العامة وتوثيق صلته بالحكومة، كما أن تلك الممارسة تنمي الشعور لدى الأفراد بالدور الذي يؤديه اتجاه مجتمعهم المحلي، وهذا الشعور من شأنه أن يرفع كرامتهم ويزيد في الإحساس بحقوقهم الوطنية و واجباتهم القومية.

-تتيح فرصة تدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية أعلى في المجالين التشريعي والتنفيذي على مستوى قومي.

-تسمح الإدارة المحلية بتحقيق التنمية السياسية من خلال تقوية الوعي السياسي لدى المواطن وتمكينه من التمييز بين الشعارات والبرامج الممكنة لإختيار التكافؤ ومناقشة القضايا المهمة.

ب/ الأهداف الإدارية:

إن تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في الشؤون المحلية يحقق السرعة والدقة والكفاءة في الاستجابة لمتطلبات واحتياجات السكان المحليين بما يحقق الكفاءة في تزويد المناطق والأقاليم بالخدمات العامة لأنه بخلاف النمط المركزي في الإدارة، فهو يتميز بخاصية الحساسية أي تأثره بأداء وانتقادات السكان المحليين (أي اتجاه الرأي العام).

ويمكن تلخيص الأهداف الإدارية للإدارة فيما يلي:

-النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية.

-التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية والحد من ظاهرة التضخم التي ملئت بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في الأسلوب المركزي.

-إتاحة فرص تجريبية لنظم إدارية مختلفة على مستوى ضيق ومحدود والبحث عن مدى إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة.

¹-أحمد الجيلالي: إشكالية عجز البلديات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية جامعة تلمسان، 2010، ص20.

كما أنها تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية خاصة في النواحي الإقتصادية والتي غالبا ما تكون على جدول أولويات الشأن المحلي، والقضاء على بيروقراطية الإدارة المركزية الحكومية، وخلق جو من التنافس بين مختلف الجماعات المحلية واستفادتها من تجارب بعضها البعض¹.

ج/الأهداف الإجتماعية:

يمثل نظام الإدارة المحلية فرصة حقيقية لتحقيق جملة من الأهداف الإجتماعية نذكر منها ما يلي:

- تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية بما يتفق مع ظروفهم وأولوياتهم، حيث أن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعرهم بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين، إذ لا بد أن ينعكس ذلك على زيادة المستوى الإقتصادي والإجتماعي وارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحد من تلوث البيئة، والحصول على الخدمات المحلية ببسر وسهولة.
- شعور الفرد داخل المجتمعات بأهميته في التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية مما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، وهي خطوط أولى نحو تطوير روح المواطنة².
- كما تساهم الجماعات المحلية في ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية وهو ما ينعكس إيجابا على السكان المحليين وتلبية حاجاتهم الإقتصادية، كما تساهم في ترسيخ الثقة في المواطن واحترام رغباته في المشاركة في إدارة الشؤون العامة، كما تنمي الإحساس بالإنتماء للوطن لدى المواطنين.
- فكل الأهداف السابقة التي ذكرت تجتمع كلها في هدف رئيسي يتلخص في السعي إلى تحقيق هذا الهدف بالصورة المطلوبة يتبعه تحقيق المقومات التي تقوم عليها نظم الإدارة المحلية ومن ثم نجاح الإدارة المحلية.

المطلب الثاني: مشاكل الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية وسيلة لقيام نظام ديمقراطي يرعى مصالح المواطنين والقادر على تحقيق وإشراك السكان في تنظيم وإدارة أنفسهم بأنفسهم وبالتالي تحقيق التنمية المحلية، والإدارة المحلية مفهوم كباقي المفاهيم لا يخلو من العيوب أو بالأصح من المشاكل التي تواجهها فيما يلي:

¹- محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب: الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص15-16.

²- أحمد جيلالي: مرجع سبق ذكره، ص21.

أ-المشاكل المالية:

المال عصب الحياة سواء للهيئات المركزية أو المحلية، وعلى هذا الأساس فإن الإدارة المحلية لا تتمكن من سد وإشباع الحاجات المحلية والإنفاق عليها إلا إذا كانت تحت سيطرتها، وطبيعي أنه كلما كانت الإدارة المحلية تعتمد على مواردها فقط لسد نفقاتها المحلية، كان ذلك أكثر ضمانا لإستقلاليتها ويخفف عنها الرقابة المشددة التي تمارسها الحكومة المركزية، إذ قد تصل الإعانات والمنح التي تقدمها هذه الحكومة إلى الإدارة المحلية نسبة عالية جدا من مواردها، فالدول النامية خاصة التي تعتمد على الحكومة المركزية في تمويلها، فهي بعيدة كل البعد عن تمويل نفسها بذاتها، خاصة في الجانب الجبائي حيث أن ضعف جباية الرسوم والضرائب المحلية يلعب دور سلبي وفعال في بقاء حالة الجمود¹ وضعف الإمكانيات وعدم القدرة على الأداء ولو بجزء يسير من الخدمات التي من المفروض أن تقدمها للإدارة المحلية، ولعل أسباب ضعف أجهزة الجباية تعود إلى ما يلي:

1-انعدام الكفاءة لدى العاملين في جهاز الجباية.

2-ضعف الرقابة على الجباية.

3-عدم تعاون الجمهور مع الإدارة المحلية في مسألة الجباية والتحصيل.

وكخلاصة لهذا فإن إيجاد موارد ثابتة ودائمة تعتمد عليها الإدارة المحلية عند قيامها بواجباتها واختصاصاتها يعتبر خير ضمان لقيام هذه الإيرادات بكل ما يحتاجه أبناء الوحدة الإدارية والسكان المحليين.

ب- المشاكل الفنية:

نقص الخبرات الفنية وانخفاض كفاءة موظفي الإدارة المحلية، إضافة إلى المهندسين والمتخصصين والعاملين في المؤسسات المحلية، تعتبر مشكلة تقليدية تواجهها الإدارة المحلية ولا زالت، فالملاحظة أن كل أعمال الإدارة المحلية تتطلب الكثير من الدراسات الفنية والإحصاءات الواقعية وهذه المشكلة نجدها خاصة في دول الجنوب وأيضا مع غياب الوعي الثقافي والمستوى العلمي خاصة في مجالها المنتخبة.

ج- المشاكل الإدارية:

تعتبر من أهم المشاكل التي تواجهها الإدارة المحلية تلك المتعلقة بالجهاز الإداري والمتجسدة في الشكوى من الروتين الحكومي الذي يعرقل أعمالها وفقدان التنسيق بين أعمال الإدارة المحلية والدوائر الأخرى، مع

¹-عبد الرزاق ابراهيم الشخي: الإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط1، ب.م.ن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001، ص166.

ضعف أجهزة المتابعة والرقابة وانتشار المحسوبية في تعيين موظفي الإدارة المحلية، وأيضا تعدد الجهات الإدارية الذي أدى إلى عرقلة الأعمال التي تقوم بها الإدارة المحلية فمثلا: الهيئات العليا للإدارة المحلية ووزارة الداخلية ووزارة المالية كلها جهات تقوم بالرقابة على الجماعات المحلية.

المبحث الرابع: هيئات الجماعات المحلية.

المطلب الأول: الولاية

ولد قانون الولاية من رحم الإصلاحات التي انطلقت فيها الدولة وجاء إستكمالا لقانون البلدية الذي سبقه في موازاة شكلية بين كافة قوانين الجماعات المحلية، إذ يلي صدوره دوما بعد قانون البلدية من خلال التعرض لبيان الأسباب، ومبررات إصلاح هذا القانون نستشف رغبة المشرع، التي تمثلت في مجملها في سد الثغرات القانونية ومعالجة الإختلالات التي ظهرت مع التطبيق، وتحديد أدق لصلاحيات هيئات الولاية المزدوجة التمثيل، ومنه سوف نتطرق إلى مفهوم الولاية وهيئاتها وكيفية الرقابة عليها فيمايلي:

تعتبر الولاية امتدادا إقليميا للدولة يكرسها الدستور وقانون الولاية عرفها في مادته الأولى أنها الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية الغير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشارورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون شعارها هو بالشعب وللشعب، وتحدث بموجب القانون¹، فهذا التعريف الوارد في القانون الحالي، تميز بالتفصيل مقارنة مع التعريف الوارد في القانون السابق للولاية 09/90، فبعد الإعلان على أن الولاية جماعة إقليمية، أضافت المادة الجديدة عبارة دولة، وهذا الإبراز ربط بين الولاية كتنظيم إداري والدولة باعتبارها الوحدة الأساسية، ففصلت المادة السابقة الذكر أكثر بالقول إن الولاية هي الدائرة الغير مركزية للدولة وإضافة ذلك الشعار، الذي من خلاله أكدت مكانة السلطة الشعبية في التنظيم الإداري الجزائري وبالتالي نستنتج أن المشرع² في قانون الولاية 12/07، كان أكثر تفصيلا في الطبيعة القانونية للولاية، على أساس أنه كيفها على أنها هيئة لامركزية في الفقرة الأولى من المادة الأولى، والفقرة الثانية من نفس المادة

1- المادة الأولى من قانون 12/07 المؤرخ في 21-02-2012، الجريدة الرسمية رقم 12، المؤرخة في 29-02-2012.

2- عمار بوضياف: شرح قانون الولاية، ط1، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 116-117.

كيفها هيئة عدم التركيز، أي أن الولاية تجسد ازدواجية الطبيعة القانونية، والوالي كهيئة عدم تركيز يمثل المركز¹، وهي تجسيد المزج بين التعيين و الإنتخاب أو ما يطلق عليه باللامركزية النسبية²، وبالتالي هي امتداد للدولة على مستوى إقليم الولايات، فهي بذلك تحتل موقفا في الجهاز الإداري للدولة، بإعتبارها همزة وصل بين الإدارتين المركزية و اللامركزية، وللولاية أساسا دستوريا على غرار البلدية، فمختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر الولاية باعتبارها جماعية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية منها المادة 9 من دستور 1963، والمادة 36 من دستور 1976، و المادة 15 من دستور 1989، والمادة 15 أيضا من دستور 1996، كما أن لها أيضا أساسا في القانون المدني تضمنته المادة 49 منه، وتنشأ الولاية طبقا للقانون الحالي أو القديم بموجب قانون بالنظر لأهميتها، ولكن تحديد إسمها و مركزها الإداري وكذا تعديل الحدود الإدارية لها تتم بموجب مرسوم وهذا حسب ما تنص عليه المادة 09 من قانون 07/12 و أن عملية إنشاء وحدات ولاية من الولايات، أو نظام الولاية ككل في الدولة الجزائرية وتمر عملية إنشاء الولاية بثلاث مراحل أساسية هي³:

مرحلة التقرير: و هي مرحلة إنعقاد الإدارة و النية للسلطات العامة المختصة على إحداث وإنشاء الولاية وذلك بعد إجراء الدراسات و المناقشات و المداولات اللازمة لإتخاذ قرار إنشاء الولاية.

- مرحلة التحضير: و تتحصر في إعداد الوسائل القانونية والفنية والبشرية والمادية والإدارية اللازمة والضرورية لمرحلة تنفيذ قرار (قانون) إنشاء الولاية.

- مرحلة التنفيذ: و المقصود بهذه المرحلة هو الدخول فعلا في حيز التطبيق، وتحويل مرحلة التقرير إلى عمل و واقع مطبق، حيث أن عملية التنفيذ تمتاز بصفة الإستمرارية⁴. فهي تحتاج إلى الإهتمام بوسائل التنفيذ و بالرقابة و المتابعة المستمرة حتى يتم تحقيق أهداف الولاية، فإبقاء الإزدواج الوظيفي للوالي أوقع رئيس م.ش.ب في الظل، أو بالأحرى جعله يتمتع بالصلاحيات المتوقعة بالأنشطة المحلية، مع محاولة المشرع حل وفك الإرتباط الموجود بينهم، إلا أنه بقي على كفة ممثل السلطة المركزية طاغية على ممثل

1-خيرة مقطف: تطبيق نظام اللامركزية في الجزائر، دراسة نظرية تحليلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص74.

2-فريدة مزنياني: القانون الإداري، ط1، ج1، مطبعة سخري الجزائر، 2011، 179.

3-فريحات إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 59.

4-عمار بوضياف: مرجع سبق ذكره، ص 11.

الولاية، مما رهن حظوظ هذا التعديل و جعله مثيرا للجدل و مريبا مشككا في أهمية الإصلاح ذاته، وتجعل هذا الإصلاح في حاجة للإصلاح¹.

المطلب الثاني: المجلس الشعبي الولائي

تقوم الولاية على هئتين وهما المجلس .ش. و والوالي.

أولا: المجلس العبي الولائي: A.P.W

يعتبر م.ش.و جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر نظريا الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية و الصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الأقاليم حقهم في تسييره على شؤونه ورعاية مصالحه، كما يحتل مكانة هامة في حياة المواطن و الدولة كونه أحد أوجه الإدارة اللامركزية المعبرة عن السلطة الشعبية بمشاركتها المباشرة في إعداد المخططات التنموية ومتابعة تنفيذه، حيث تكتسب عضوية المجلس بطريقة ديمقراطية عن طريق الإقتراع العام السري و المباشر، ولقد نصت المادة² 12 من قانون الولاية 12/07 على أن "الولاية مجلس منتخب عن طريق الإقتراع العام و يدعى المجلس الشعبي الولائي، و هو هيئة مداولة في الولاية".

تشكيل وتكوين المجلس الشعبي الولائي:³

بما أن م. ش للولاية هو الهيئة التي تجسد مبدأ الديمقراطية و مبدأ المشاركة الشعبية في الولاية الجزائرية على مستوى نظام الولاية، لابد أن يكون تكوينه عن طريق إختيارهم بواسطة الإنتخاب العام المباشر (الإقتراع العام المباشر)، وينتخب أعضاء المجلس ش. و من قوائم المرشحين الذين يقدمهم الحزب، وينتخب المجلس لمدة 05 سنوات، بنظام التمثيل النسبي، مشترطا تمثيل كل دائرة إنتخابية بعضو واحد على الأقل⁴، كما نصت المادة 65 من القانون العضوي للإنتخابات 16/10 على أن "ينتخب المجلس الشعبي الولائي لعهدتها خمس سنوات بطريق الإقتراع النسبي على القائمة "ويتراوح عدد الأعضاء ما بين 35 و 55

1- المادة 9 من قانون 12/07، مرجع سبق ذكره. "للولاية" إسم و إقليم و مقر رئيسي، يحدد الإسم و المقر الرئيسي للولاية بموجب مرسوم رئاسي، و يتم كل تعديل لذلك حسب الاشكال نفسها".

2- عقون إشراف: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 173.

3- فريحات إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 60.

4- عقون إشراف: مرجع سبق ذكره، ص 174.

عضوا وحسب المادة 80 من قانون الإنتخابات فإنه: يتغير عدد أعضاء المجالس الشعبية الولائية حسب تغير عدد سكان الولاية الناتج عن عملية الإحصاء العام للسكان و ضمن الشروط الآتية¹:

35 عضو في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250.000 نسمة.

39 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 250.00 و 650.00 نسمة.

43 عضو في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 650.000 و 950.00 نسمة.

74 عضو في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 950.00 و 1.150.000 نسمة².

51 عضو في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 1.150.000 و 1.250.000 نسمة.

55 عضو في الولايات التي يساوي عدد سكانها 1250.000 نسمة أو يفوقها.

و طبقا³ لقانون 07/12، فإن المجلس ش.و. يجمع رئاسة المنتخب الأكبر سنا، قصد إنتخاب وتنصيب رئيسه خلال الثمانية أيام التي تلي إعلان نتائج الإنتخابات،⁴ و يتم وضع مكتب مؤقت للإشراف على الإنتخابات يتشكل من المنتخب الأكبر سنا ويساعده المنتخبين الأصغر سنا ويكونون غير المرشحين،⁵ وفي حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة في الدورة الأولى تجري الإنتخابات في الدورة الثانية بين المرشحين الحائزين على المرتبة الأولى و الثانية، و في حالة تساوي الأصوات تستند رئاسة المجلس إلى الأكبر و بعد إنتخاب رئيس المجلس يباشر مهامه بمقر الولاية بحضور الوالي و أعضاء المجلس و أعضاء البرلمان ورؤساء المجالس ش. و خلال جلسة علنية يختار رئيس م. ش. و خلال ثمانية الأيام التي تلي تنصيبه نوابه من بين أعضاء المجلس و يعرضهم للمصادقة بالأغلبية المطلقة على م. ش. و، و لا يمكن أن يتجاوز عددهم:

إثنين (02) بالنسبة للمجالس ش. و المتكونة من 35 إلى 39 منتخب.

ثلاث (3) بالنسبة للمجالس ش. و المتكونة من 43 إلى 74 منتخب.

1- عمار بوضياف: التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، ط1، الجزائر، دار الجسور للنشر و التوزيع، 2010، ص 145.

2- المادة 12 من قانون الولاية 07/12، مرجع سبق ذكره.

3- المادة 65 من القانون العضوي للإنتخابات 16/10، مرجع سبق ذكره.

4- المادة 82 من القانون العضوي للإنتخابات 16/10، المرجع نفسه.

5- مولود ديدان: قانوني البلدية و الولاية، دار بلقيس للنشر، ب.س.ن، ص ص 100، 101.

سنة (6) بالنسبة م. ش. و المتكونة من 50 إلى 55منتخب.

وفي حالة تغيب رئيس المجلس في دورتين عاديتين في السنة دون عذر مقبول فإنه يعلن عن حالة تخليه عن العهدة من طرف م. ش. و يعني إستقالته أمام المجلس ويبلغ الوالي فورا و تكون إستقالته سارية المفعول ابتداء من تاريخ تقديمها إلى المجلس طبقا لأحكام المادة 66 من قانون الولاية يستخلف رئيس م. ش. و المتوفي أو المستقيل أو المعفى أو الذي يكن محل قانوني أو المنتهية حكمه بسبب التخلي عن العهدة الإنتخابية في أجل أقصاه 30 يوم.

سير عمل المجلس الشعبي الولائي:

ينعقد المجلس ش.و في دورات عادية و أخرى غير عادية و ذلك للتداول في القضايا المختصة فيها قانونا و لذا سوف نتطرق لنظام دوراته و مداولاته تبعا و كذا للجان التابعة له.

الدورات:

يعقد م.ش.و دورات عادية و أخرى إستثنائية.

الدورات العادية: يعقد المجلس الشعبي الولائي¹ أربع دورات عادية في السنة مدة كل دورة منها 15 يوما على الأكثر، ونص القانون على ضرورة إجرائها في التواريخ المحددة و إلا تعد باطلة، تنفذ وجوبا خلال شهر مارس، جوان، سبتمبر، ديسمبر ولا يمكن جمعها، كما يشترط القانون أن يرسل رئيس م. ش. و، الإستدعاء لدورات المجلس إلى أعضائه كتابيا أو عن طريق البريد الإلكتروني، وتكون مرفقة بجدول الأعمال و تسلم لهم في مقر سكنهم مقابل وصل إستلام قبل عشرة أيام (10) كاملة على إنعقاد الإجتماع، وفور إستدعاء أعضاء المجلس ش. و، يلصق جدول أعمال الدورة، عند مدخل قاعة المداولات في اللوحة المخصصة لإعلام الجمهور، وفي مقر الولاية و البلديات التابعة لها وفي الموقع الإلكتروني للمجلس²، وبالأغلبية المطلقة لأعضائه الممارسين (النصاب القانوني المطلوب لإنعقاد جلسات المجلس) أي بالحضور الفعلي لأكثر من نصف أعضاء المجلس، على أن تكون صحيحة بعد الإستدعاء الثاني، بغض النظر عن عدد

1-محمد الصغير بعلي: مرجع سبق ذكره، ص 119.

2-أضاف المشرع طريقة أخرى لتبليغ بالبريد الإلكتروني، وإشترط أن تكون بطلب صريح من أعضاء المجلس، وهذا من خلال المادة 10/3 من المرسوم التنفيذي 13/217 المؤرخ في 18-06-2013 المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي الولائي، الجريدة الرسمية للجمهورية، العدد 39 المؤرخة في 23-06-2013.

الحاضرين الذي يشترط أن تكون المدة الفاصلة بين هذا الإستدعاء و تاريخ المداولة (5) أيام كاملة على الأقل و يحق لكل عضو حصل على مانع لحضور الجلسة أو الدورة يوكل زميله كتابيا لينوبه في التصويت¹، وهذا الأخير لا يجوز له أن يحمل أكثر من وكالة واحدة، ويتم إعداد الوكالة بطلب من الموكل أمام أي سلطة مؤهلة لذلك، و تحدد فيها صراحة الدورة أو الجلسة التي يوكل فيها، تقدم لمكتب الدورة²، و لا يمكن تجاوزها و للعضو المجرى على الإنسحاب خلال الجلسة و قبل التصويت أن يوكل عضوا ليصوت مكانه بموجب وكالة يثبت توقيعها رئيس الجلسة أو العضو من مكتب الدورة، بناء على إقتراح من رئيسه يتكون هذا المكتب من عضوين (2) إلى أربعة (4) أعضاء لتسيير الدورة، تساعده في ذلك أمانة الجلسة يتولاها موظف من بين الموظفين الملحقين بديوان المجلس يختاره الرئيس.

الدورات غير العادية:

يمكن للمجلس الشعبي الولائي الإنعقاد في دورات إستثنائية، إذا إقتضت ذلك الشؤون المحلية لذلك، بطلب من رئيس المجلس أو الوالي كما إعترف للأعضاء حين أعطى الحق لثلث أعضاء المجلس أن يطلبوا ذلك³ إلا أن المجلس ملزم بقوة القانون بالإجتماع في دورة غير عادية في حال الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية⁴ ليتداول و يجابه الظروف بإصدار قراراته مسايرة منه للوضع السائد، و يحرص رئيس المجلس على تبليغ الإستدعاء للأعضاء في أجل لا يقل عن يوم واحد (01)، بإتخاذ كافة التدابير اللازمة لذلك، على أن تختتم الدورة العادية بإستفاد جدول أعمالها، وكذلك بإنهاء الظروف الموجبة للإنعقاد و جوبا في حالة الظروف الطبيعية أو التكنولوجية.

مداولات المجلس الشعبي الولائي:

يعقد م. ش. و مختلف دوراته⁵ في المقرات المخصصة للمجلس، وفي حال وجود قوة قاهرة تمنع و تحول دون الدخول للمقر المخصص لذلك جاز الإجتماع في أي مكان آخر من إقليم الولاية بعد التشاور

1- يحدد جدول أعمال الدورة و تاريخ إنعقادها، بالتشارك مع الوالي و بمشاوره أعضاء المكتب، بحسب المادة 16 من قانون 12/07 المتعلق بالولاية.

2- المادة 15 من المرسوم التنفيذي 13/217، مرجع سبق ذكره.

3- المادة 23 من المرسوم التنفيذي 13/217، المرجع نفسه.

4- محمد الصغير بعلي: مرجع سبق ذكره، ص 120.

مع الوالي، هذا ما ورد في المادتين "22" و"23" من قانون الولاية 07/12، والحكمة أن لا تتعطل الشؤون العامة لهذه الأسباب¹ ويشترط القانون وتحت طائلة البطلان أن تحرر المداولات باللغة العربية، إلا أنه أجاز أن تجري بلغة وطنية، ويمكن إجراؤها باللغة الأمازيغية بإعتبارها لغة وطنية ثانية²، وتجري جلسات م.ش.و، بصفة علنية كقاعدة عامة، لتمكن الناخبون من الحضور لها، فيتولى رئيس الجلسة إدارة الجلسات و ضبط المناقشات داخلها، مما يحقق له طرد كل شخص غير عضو بعد إنذاره، إذ ما أخل بحسن سير العمل داخل المجلس³، إلا أنه بإمكان م.ش.و الخروج عن هذه القاعدة بالتداول في جلسات مغلقة حين يتصدى للحالات التأديبية للمنتخبين أو في حالة الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية، والتصويت على المداولات يكون بالأغلبية البسيطة أي أغلبية الحضور أو الممثلين عند التصويت وفي حال التساوي يكون صوت الرئيس مرجحا⁴.

وتتم مصادقة م.ش.و على مداولته برفع اليد، و يوضع الموكلون من زملائهم مدلول تصويتهم شفاهة وبصوت عال، إلا أنه قد يلجأ إلى التصويت السري، ويكون ذلك بطلب من (2/3) ثلثي أعضاء المجلس وتوقع المداولات أثناء الجلسة و جوبا من الأعضاء الحاضرين أو الممثلين عند التصويت، بعد ما تحرر وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم و مؤشر من طرف المحكمة المختصة إقليميا كما قال الأستاذ الدكتور "عمار بوضياف" رفع إلتباس الإختصاص وتكريسا لنظام إزدواجية قضائية، ثم يرسل مستخلص المداولات للوالي في أجل (08) أيام مقابل وصل إستلام، ويقوم الوالي خلال ثمانية أيام (08) التي تلي تاريخ دخولها حيز التنفيذ بإلصاقها في الأماكن المخصصة للإعلام بمقرات الولاية والبلديات، مع إحترام الحياة الخاصة للمواطنين وبسرية الإعلان والنظام العام، كما يحق لكل مواطن ذو مصلحة الإطلاع على محاضر المداولات في عين المكان، و أن يحصل على نسخة كاملة أو جزئية على ثقته⁵، والمراد من الأمر كله هو أن يتمكن المواطنين من الرقابة على أعمال م.ش.و.

1-عمار بوضياف: شرح قانون الولاية، مرجع سبق ذكره، ص 223.

2-علي خطار الشنطاوي: الإدارة المحلية، ط1، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2002، ص 145.

3-المادة 27 من قانون الولاية 12/07 المتعلق بالولاية، مرجع سبق ذكره.

4-المادة 25 من المرسوم التنفيذي 13/217، مرجع سابق الذكر.

5-المادة 55 من قانون الولاية 21/07، مرجع سبق ذكره.

تصبح المداولات نافذة بقوة القانون بعد واحد والعشرون (21) يوما من إيداعها للولاية، ولا تنفذ إلا بعد مصادقة وزير الداخلية و الجماعات المحلية في أجل أقصاه شهرين ومنها:

-الميزانيات و المحاسبات.

-التنازل عن العقار وإقتضائه أو تبادله.

-إنفاقية التوأمة.

-الهبات والوصايا.

وهناك مداولات تبطل بقوة القانون مما يدعو الوالي إلى رفع دعوى أمام المحكمة الإدارية المختصة إقليميا لإقرار بطلانها¹.

اللجان:

خول القانون للمجلس ش. و، تشكيل لجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الشأن المحلي حيث لا يمكن للمجالس المحلية أن تمارس عملها كتلة واحدة، وبذلك هي توكل لها المشاريع من أجل تحقيق التنمية المحلية، وتتأسس اللجان عن طريق مداولات المجلس بناء على إقتراح من رئيس المجلس أو الأغلبية المطلقة للأعضاء، وقد أوجب المشرع للجان الولائية الإستعانة بالخبرات الخارجية، وذلك لأن اللجنة قد تواجه مسائل تقنية لا يعلمها إلا من كان متخصصا²، مثلا في إنجاز مشاريع بناء السكنات الإجتماعية والأماكن الترفيهية... الخ، وهذا ما نص عليه ميثاق الولاية على أن تكون اللجان مفتوحة ضمن نفس الشروط لكل المواطنين الذين يمكن أن يدعوا للمساهمة في الأشغال نظرا لكفاءتهم إلى جانب أعضاء المجلس³.

وتنقسم هذه اللجان إلى لجان دائمة ولجان مؤقتة:

-**اللجان الدائمة:** جاء قانون الولاية الجديد أكثر ضبطا وتنظيما للجان الدائمة للمجلس ش. و، إذ ورد في المادة 33 ما يلي "يتشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه لجان دائمة للمسائل التابعة لمجال إختصاصه و لا سيما المتعلقة بما يأتي:

1-تعرف اللجنة على أنها: مجموعة من الأفراد مسؤولة عن القيام بعمل معين، وهي أسلوب تنظيمي يسهل عمل المجلس و يحقق الكفاءة الإدارية.

2-أنظر المادة 33 و34 من قانون الولاية، مرجع سبق ذكره.

3-ميثاق الولاية، مرجع سبق ذكره، ص515.

- التربية و التعليم و التكوين.
- الإقتصاد و المالية.
- الصحة و النظافة و حماية البيئة.
- الإتصال و تكنولوجيا الإعلام.
- تهيئة الإقليم و النقل.
- التعمير و السكن.
- الري و الفلاحة و الغابات و الصيد البحري و السياحة.
- الشؤون الإجتماعية و الثقافية و الشؤون الدينية و الوقف و الرياضة.
- التنمية المحلية، التجهيز و الإستثمار و التشغيل.

و تتشكل اللجان الدائمة بموجب إقتراح من رئيس م.ش.و و الأغلبية المطلقة لأعضاء م.ش.و يعرض على المداولة، وبعد تشكيلها تعد اللجنة نظامها الداخلي و يعرض على المجلس للمصادقة عليه¹ وهذا ما نصت عليه المادة "34" من قانون الولاية، كما حدد المشرع صدور التنظيم الداخلي النموذجي للجان الدائمة و يتأأس كل لجنة عضو من م.ش.و منتخب من طرفها، و لقد شدد المشرع في المادة 34 من قانون الولاية على ضرورة التركيبة السياسية للمجلس عند تشكيل اللجان الدائمة وهذا طبعا بهدف الحفاظ على إستقرار المجلس و تكريس التعددية الحزبية في المجالس المنتخبة من جهة و تعميم مبدأ المشاركة من جهة ثانية، و هو ما يتماشى و ديمقراطية الإدارة الولائية².

-**اللجان المؤقتة:** خول القانون للمجلس إنشاء لجان مؤقتة من بين أعضائه تتولى القيام بمهام يحددها المجلس و تهم الشأن المحلي، بشكل عاجل كوجود حالة طارئة، وتتشكل هذه اللجان بناء على طلب من الرئيس وتختص كل لجنة بدراسة الموضوعات التي تدخل في إختصاصها و تقدم النتائج أعمالها لرئيس المجلس ويعتبر عمل اللجان إستشاريا تحضيريا طبيعة فنية، إذ تنتهي مهمتها بإنهاء الغرض الذي أنشأت

1- مولاي سيد أحمد: إنتخاب المجالس المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تسيير و إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مستغانم، ص 57.

2- ملال مختارية، مسلم دليلة: الإصلاحات الجديدة في قانون الجماعات المحلية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة معسكر، 2015/2016، ص 78.

من أجله و هذا ما نصت عليه المادة 35 من قانون الولاية و شدد المشرع من خلال المادة السابقة على ضرورة السلطات المحلية مد يد المساعدة للجنة لتمكينها من إتمام مهمتها، وتقدم اللجنة نتائج أعمالها للمجلس، وهذا خلافا لما نصت عليه الفقرة الثالثة من المادة "33" من قانون البلدية التي فرضت تقديم نتائج الأعمال لرئيس م.ش.ب.¹.

حل المجلس الشعبي الولائي:

طبقا لأحكام قانون الولاية 07/12 يتم حل المجلس وتجديده بموجب مرسوم رئاسي، حيث نصت المادة 48 من نفس القانون على الحالات التي يتم فيها حل المجلس و تجديده وهي نفس الحالات التي نص عليها قانون البلدية 11/10 وتتمثل في :

- في حالة خرق أحكام دستورية.
- في حالة إلغاء إنتخاب جميع أعضاء المجلس. ش. و.
- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدرا لإختلالات خطيرة تم إثباتها أو من طبيعة المساس بمصالح المواطنين و طمأنينتهم.
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة.
- في حالة إندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها.
- في حالة حدوث ظروف إستثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب و نصت المادة 49 قانون الولاية على حل المجلس ش. و وبناءا على تقرير الوزير المكلف بالداخلية و في حالة الحل يعين الوزير المكلف بالداخلية بناءا على إقتراح الوالي خلال عشرة أيام (10) التي تلي حل المجلس مندوبية ولائية لممارسة الصلاحيات المخول إياها وتنتهي مهمتها بقوة القانون فور تنصيب م.ش.و الجديد، تجري إنتخابات تجديد م.ش.و المحل في أجل أقصاه (03) ثلاثة أشهر إبتداءا من تاريخ الحل، إلا في حالة المساس الخطير بالنظام العام و لا يمكن بأي حال من الأحوال إجراؤها خلال السنة الأخيرة من العهدة الجارية².

1- أنظر المادة 35 من قانون الولاية 12/07، و المادة من قانون البلدية 11/10.

2- أنظر المواد 48، 49، 50 من قانون الولاية، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: الوالي.

يعتبر الوالي عضوا و سلطة إدارية من السلطات الإدارية المركزية، فهو ممثل السلطات الإدارية و السياسية في الدولة التي يتولاها¹، حيث أن هذا الأخير يعتبر منصبه حساسا، وبالرجوع إلى مختلف القوانين التي سنها المشرع الجزائري والمتعلقة بالولاية، إبتداءا من القانون 69-38 إلى غاية القانون 07/12، نجد أنه لم يتطرق إلى الجانب الخاص بالتعيين للوالي والشروط المطلوبة للظفر بهذا المنصب لذلك فإن الأسس و الضوابط القانونية التي يخضع لها تعيين الولاية نجد بعضها في الدستور² و البعض الآخر موجود في التنظيم، ونظرا لأهمية الدور المنوط بالوالي و مركزه الحساس فقد تأكد الإختصاص الأصلي الغير قابل لتفويض لرئيس الجمهورية بتعيين الولاية، وذلك في المادة 78 من التعديل الدستوري³، كما نص المشرع في المادة الأولى من الفقرة العاشرة من المرسوم الرئاسي رقم 99/240 المؤرخ في 27 أكتوبر 1999⁴، المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية و العسكرية للدولة على مايلي:

"... يعين رئيس الجمهورية بمرسوم رئاسي في المهام و التعيينات و الوظائف و المناصب الآتية: ... الولاية..."، ولعل سبب إفراد رئيس الجمهورية بهذه المسألة يعود إلى سبب وحيد و هو أهمية هذا المنصب وحساسيته على الصعيد السياسي و الإداري⁵، وهناك شروط يجب توفرها في تعيين الولاية وتنقسم هذه الشروط إلى شروط عامة و شروط خاصة.

1- عمار عوادي: مبدأ الديمقراطية الإدارية وتطبيقاته في النظام الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، الجزائر، ص 180.

2- حبارة توفيق: النظام القانوني للوالي في ظل قانون الولاية 07/12، مذكرة ماستر في العلوم القانونية والإدارية، تخصص قانون إداري كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2013، ص 05.

3- نص المادة 78 من دستور 28 نوفمبر 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996، المعدل بموجب قانون 19/08 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008

4- المرسوم الرئاسي 99/240، المتعلق بالتعيين في الوظائف العسكرية والمدنية للدولة، المؤرخ في 27 أكتوبر 1999، الجريدة الرسمية العدد 76، الصادرة بتاريخ 31 أكتوبر 1999.

5- علاء الدين عشي: والي الولاية في التنظيم الإداري الجزائري، دار الهدى للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 20، 21.

الشروط العامة:

- شرط الجنسية: وهي الرابطة السياسية والقانونية بين الأفراد و الدولة التي ينتمي إليها، والمشرع الجزائري لم يفرق بين الجنسية الأصلية و الجنسية المكتسبة¹.

- التمتع بالحقوق المدنية والخلق الحسن: فحوى هذا الشرط أن يكون الفرد متمتع بالحقوق السياسية والمدنية.
- شروط السن و اللياقة البدنية: إذ يجب على كل موظف أن يتوفر فيه شرط السن و المقدر حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بـ18 سنة كحد أدنى للإلتحاق بالوظيفة²، ويمكن القول أن هذا الشرط الموضوعي لا يكمن الإعتماد عليه كمعيار في تحديد السن الواجب توفره في المناصب السياسية، على غرار منصب الوالي الذي يشترط العديد من الخبرة و التكوين العالي، أما اللياقة البدنية و هي أن يكون الشخص متمتع بعقل سليم و صحة جيدة³.

- الخدمة الوطنية: وفقا لما جاء به في المادة 75، فقرة 04 من الأمر 06/03، فإنه يجب على أي شخص يريد الإلتحاق بالوظيفة العامة أن يكون قد سوى وضعيته إتجاه الخدمة الوطنية⁴.

الشروط الخاصة: وتتمثل في :

- المستوى العلمي و التكوين الإداري: لقد إشتراط المشرع الجزائري للإلتحاق بالوظائف العليا في الدولة، بما فيها وظيفة الوالي إثبات تكوين عالي أو مستوى من التأهيل مساويا له.

- الخبرة المهنية في مجال الإدارة: لأنه لا يعين أحد في وظيفة عليا في الدولة إذ لم يكن قد مارس العمل لمدة 05 سنوات على الأقل في المؤسسات الإدارية العمومية، حيث يعين الولاية من بين:

الكتاب العموميين للولايات.

رؤساء الدوائر⁵.

1- علاء الدين عشي: المرجع نفسه، ص 23.

2- المادة 78 من الأمر 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية، المؤرخ في 13 جويلية 2006، ج.ر، رقم 46، الصادرة في 16 جويلية 2006.

3- علاء الدين عشي: مرجع سبق ذكره، ص 24.

4- المادة 75 من قانون 03/06، مرجع سبق ذكره.

5- علاء الدين عشي: مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

ولذلك أخذ مبدأ التدرج الإداري في ممارسة المهام التي تسمح للموظف بإكتساب مهارات التسيير الإداري والإلمام بخبايا منصبه، إضافة إلى تكريس مبدأ المساواة في تولي الوظائف و التداول عليها.

صلاحيات الوالي بصفته ممثلاً للدولة:

حددها المشرع الجزائري في القانون رقم 07/12 من خلال المواد 110/123، يعتبر الوالي ممثلاً للدولة على مستوى الولاية، وهو مفوض الحكومة، ينشط الوالي و ينسق ويراقب نشاط المصالح الغير مركزة للدولة، لذا فهو يعهد إليه تنفيذ تعليمات مختلف الوزراء بمختلف قطاعات النشاط في الولاية، لكن وضع المشرع بعض الإستثناءات فيما يخص القطاعات التي لم تخضع لرقابة الوالي:

- العمل التربوي والتنظيم في مجال التربية والتكوين والتعليم العالي و البحث العلمي، وهذا ما أضافه القانون الجديد.

وعاء الضرائب وتحصيلها.

الرقابة المالية.

إدارة الجمارك.

مفتشية العمل.

مفتشية الوظيفة العمومية¹.

المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر إلى طبيعة أو خصوصية إقليم الولاية.

تحدد كفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم².

يسهر الوالي على حفظ أرشيف الدولة و الولاية و البلديات، وذلك حسب المادة 120 من قانون 07/12.

يعتبر الوالي هو الأمر بصرف ميزانية الدولة للتجهيز و المخصصة له بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية و ذلك حسب المادة 121 من نفس القانون.

صلاحياته بإعتباره هيئة تنفيذية للمجلس ش.و.

يتولى الوالي تحت عنوان هذه الصفة تنفيذ القرارات الناتجة عن مداولات م.ش.و، هذا ما نص عليه قانون الولاية في المادة 102 منه، ويلزم قانونا بتقديم تقرير في كل دورة يتضمن تنفيذ مداولة م.ش.و السابقة، كما

1-أنظر المواد 110/123 من قانون الولاية 12/07، مرجع سبق ذكره.

2-محمد الصغير بعلي: الإدارة المحلية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص114.

يطلع الوالي رئيس المجلس ش.و سنويا على نشاط مصالح الدولة على مستوى الولاية، ويزود كذلك المجلس بكافة الوثائق والمعلومات لحسن سير أعماله و دوراته و يسهر الوالي على إشهار مداوات المجلس ويوجه التعليمات لمختلف المصالح بغرض تنفيذه ما تداول حول المجلس¹.

صلاحياته بإعتباره ممثلا للدولة:

يمثل والي الولاية السلطات المركزية للدولة في مختلف التظاهرات الرسمية و جميع الأعمال الإدارية المدنية ويتولى إدارة أملاك الولاية تحت رقابة م.ش.و ويمثل والي الولاية أمام القضاء سواء كانت مدعيا أو مدعى عليه، ومن الناحية المالية يعد الوالي الأمر بالصرف على مستوى الولاية و يتولى إبرام العقود بإسمها ويسهر على حسن تسير مصالح الولاية مؤسساتها العمومية و يتولى مراقبتها².

المطلب الثالث: البلدية

يعد النظام القانوني للبلدية من أهم الموضوعات التي تعنى بها فئات كبيرة من رجال القانون والسياسة و الإجتماع، وهذا راجع للدور الهام الذي تلعبه البلدية كمجال إحتكاك بين المواطنين والإدارة وقد عني المشرع الجزائري بتشريع البلدية بموجب بعض القوانين التي عرفتها المنظومة القانونية منذ الإستقلال إلى يومنا هذا والتي سبق تناولها، ونظرا للوضع السياسي والقانوني القائم حاليا في الجزائر عمد المشرع إلى وجوب وضع تقنين يتماشى وهذه المعطيات وهو ما جسده بموجب القانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 جوان 2011، و الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية، بتاريخ 03 جويلية 2011 والعدد رقم 37، ومنه سوف نتطرق إلى مفهوم البلدية حسب هذا القانون وهيئتها و الرقابة عليها.

أولا: مفهوم البلدية

يرى الدكتور "سعود شيهوب" أن قانون البلدية الجديد يعد مراجعة شاملة للأحكام المتعلقة بتنظيم وسير البلديات، بهدف تطوير ممارسة الديمقراطية المحلية في إطار التوجيهات الكبرى لإصلاح هياكل مهام الدولة³ وقد جاء هذا القانون بسبب النقائص و الثغرات التي جاء بها القانون السابق 90/08، فهو يحوز

1-أنظر المواد: 121،120،102، من قانون الولاية 12/07، مرجع سبق ذكره.

2-عقون شراف: مرجع سبق ذكره، ص 175.

3-مسعود شيهوب: قانون البلدية الجديد يصب في إطار إصلاح هياكل ومهام الدولة، جريدة صوت الأحرار، الصادر بتاريخ

. 04/04/2011

على أهمية بالغة إذ أنه يدرج ضمن إطار إصلاح الجماعات المحلية الأشمل و المتمثلة في إصلاح هياكل الدولة وإرساء دولة الحق والقانون، لذا جاء لتكريس مشاركة المواطنين في الشؤون المحلية لتحقيق الديمقراطية، وكذا ترقية حقوق المرأة من خلال توسيع حظوظها في تمثيل المجالس المنتخبة، كذلك وبالنظر إلى بيان الأسباب لقانون البلدية 11/10، فقد اعتبر البلدية في مادته الأولى من البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، تحدث بموجب القانون¹، فهي تجسيد للديمقراطية المحلية وتلبية لإنشغالات المواطنين محليا والإضطلاع بالتنمية المحلية، فيما وصف تطبيق القانون 0/08 لمدة 20 سنة بأنه غير قادر على استيعاب كل التوترات التي تحدث على مستوى البلدية بالقول: بأنه منظومة غير قادرة على تفكيك التوترات²، كما أنه يحمل الكثير من النقائص التي تجعل أحكامه لا تستجيب للتحديات التي تجابهها الإمكانيات المحلية، ولا الإختلالات والمشاكل الجديدة و الناجمة عن التعددية وقد أورد العديد من الأسباب التي جعلت منه يرى ضرورة إصلاحه لتكون أكثر فاعلية وكفاءة³ فيما أوضح ذات البيان أن القانون الجديد جاء وفق رؤية جديدة تنظم تسيير التحولات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية مع تعزيز صلاحيات المجلس المنتخب وتكامل الدور بينه وبين الدولة، وكذا تحديد العلاقة بينهم مما يسمح للجماعات المحلية بالقيام بدورها كشريك وفاعل أساسي في التنمية من خلالها مدها بالوسائل و الأدوات الضرورية للقيام بذلك، خاصة تحديد البرامج التنموية، كون القانون سيرتقي بها للمساهمة في حل الإشكالات والمعوقات بعصرنتها وجعل المواطن لب الاهتمام⁴.

للبلدية إقليم جغرافي معين وله حدود ومساحة معينة، يحتوي على عدد معين من السكان ويختلف من منطقة إلى أخرى ويعود هذا الإختلاف إلى عوامل عديدة ومتعددة سواء كانت طبيعية أو إجتماعية، ويتميز إقليم كل بلدية عن غيره ويختار إسم لها تبعا للتنظيمات، وهذا ما نصت عليه المادة 06 من القانون 11/10: للبلدية إسم وإقليم ومقر رئيسي، تعين وتحدد الحدود الإدارية بموجب مرسوم صادر من طرف رئيس الجمهورية

1-المادة 01 من قانون 17/10، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22/06/2011، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 03/07/2011، العدد 37.

2-مجلة مجلس الأمة، العدد 74، مرجع سبق ذكره، ص 36، 37.

3-عمار بوضياف: شرح قانون البلدية، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

4- بوحميده عطا الله: معالجة اللامركزية الإدارية في التشريع والتنظيم، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الإقتصادية و السياسية، العدد 01، جامعة الجزائر، 2005، ص 3.

11/10 بناء على تقرير من وزير الداخلية بعد أخذ و إستطلاع المجالس الشعبية البلدية المعنية بهذا التداول، وإخطار المجلس الشعبي الولائي الذي تقع في نطاق حدوده الإدارية للبلدية، أو البلديات التي وقع عليها التعديل وهذا ما نصت عليه المادة 07 من قانون 11/10¹. ومن أمثلة المراسيم التنفيذية التي تحدد لنا تغيير البلدية أو تغيير إسمها مثل المرسوم التنفيذي رقم 90/37 الصادر بتاريخ 24/02/1990، الذي يتضمن تغيير إسم البلدية لبلدية أخرى فإن البلدية الجديدة، بعد عملية الإدماج أو الضم هي التي تستخلفها في حقوقها و إلتزاماتها القانونية²، و إذا ما تم إرجاع هذه البلديات إلى ما كان عليه قبل التعديل فإن الحقوق والإلتزامات الخاصة بهذه البلديات تعود إليها، وهذا ما نصت عليه المادة 10 من قانون 11/10 عندما تضع البلدية أو أكثر جزء من بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى تحول جميع حقوقها و إلتزاماتها إلى البلدية التي ضمت إليها وقدر عدد بلديات التراب الوطني حسب القانون 84/09 المؤرخ في 04/12/1984،³ المتضمن إعادة تنظيم إقليم البلاد هو 1541 بلدية وهو العدد الحالي⁴.

وعند تحليلنا لتعريف البلدية في قانون 11/10 في مادته الأولى والتي ذكرناها سابقا نجد أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية فتدل كلمة الجماعة على الروابط الموجودة بين سكانها أو التضامن المحلي، فيما تشير الإقليمية على أن تمارس إختصاصاتها من إقليم محدد، وهي بمثابة الخلية القاعدية وأساس التنظيم الإداري اللامركزي⁵، فتعد البلدية أهم إدارة جوارية وحجر الأساس في التنظيم الإداري اللامركزي وهي إطار ومجال أول بإمتياز يعبر المواطن من خلاله عن مواطنته⁶، ونقطة وصل بين المواطن ودولته من خلال هذا تمتاز البلدية في الجزائر بمجموعة من المزايا الخاصة و المميزات الذاتية.

1- علاء الدين العشي: شرح قانون البلدية، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص 03.

2- قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره.

3- عمار عوابدي: دروس في القانون الإداري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص 194.

4- قانون 84/09، المتضمن قانون إعادة تنظيم الإقليم، مرجع سبق ذكره.

5- تعرف اللامركزية الإدارية على أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، يهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن ويعني توزيع السلطات والمسؤوليات بين الحكومة المركزية و الوحدات الإدارية الإقليمية

6- مصطفى دريوش، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ثانيا: خصائص البلدية

للبلدية مجموعة من الخصائص مثلها مثل أي مؤسسة أو إدارة عمومية ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

أولاً: البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي.

ثانيا: يعتبر نظام البلدية في الجزائر صورة اللامركزية الإدارية المطلقة بحيث أن جميع أعضائها و جميع أعضاء هيئات و لجان تسييرها و إدارتها يتم إختيارها بواسطة الإنتخاب العام و المباشر و لا يوجد من بينهم أي عضو تم تعيينه أو تكليفه، كما أن البلدية في النظام الإداري الجزائري، تعتمد أساسا على مواردها الذاتية في تلبية تغطية نفقات وحاجات سكانها، فنظام البلدية تجسد مبدأ ديمقراطية الإدارة العامة¹.

ثالثاً: تخضع البلدية لنظام الوصاية من قبل السلطات المركزية، وهذا لأن كل الإختصاصات المقررة للبلدية وكافة الشروط يجب أن تعمل في نطاقها ووفقا لها، ولا يجوز الخروج عنها وإلا اعتبرت أعمال وتصرفات البلدية باطلة وغير مشروعة لأن البلدية تعد وحدة سياسية و إدارية واجتماعية واقتصادية وتعد لامركزية مطلقة في ظل مبدأ وحدة الدولة الدستورية و السياسية².

رابعا: لقد حول المشرع الجزائري للبلدية اختصاصات ووظائف مختلفة وواسعة مقارنة بالنظام البلدي الفرنسي.

خامسا: اختلافه الجذري عن الوضع السياسي و الإقتصادي السابق الذي كان معروفا قبل عام 1990، وهذا بفعل تغيير المعطيات السياسية من نظام سياسي يؤمن بالأحادية الحزبية إلى نظام تعددي ولهذا قسم الإصلاح البلدي الجديد من الناحية الهيكلية إلى هيئتين هما المجلس الشعبي البلدي كجهاز المداولة والهيئة التنفيذية يترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي³.

1-عشاب لطيفة: نظام البلدية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح، ورقة 2012/2013، ص 10.

2-عمار عوابدي: مرجع سبق ذكره، ص 195.

3-بندالي أحمد: إصلاح الجماعات المحلية في منظور الحكم المحلي الجديد "الجزائر نموذجا"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير و إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مستغانم، الجزائر 2014 / 2015، ص 70.

وتعتمد البلدية في إطار ممارسة صلاحيتها على فئتين من المسيرين وهم المنتخبون والمسيريون والذين يشكلون الإطار البشري الفاعل في إدارة التنمية المحلية وهي بذلك تتميز عن غيرها من المؤسسات الإدارية كونها تتكون من جهاز إداري يتم تعيينه بطرق التوظيف العادي بإجراءات محددة (التوظيف المباشر أو المسابقة) ويخضعون إلى قانون خاص، مهمتهم الإشراف على تسيير مصالح البلدية تحت سلطة رئيس البلدية، بالإضافة إلى هيئة المداولة أو المجلس البلدي الذي يتكون بطرق الإقتراع أو الإلتخاب العام والمباشر مهمته إصدار قرارات تهتم بالشؤون المحلية للمواطنين وعلى رأسها كل ما يتعلق بالتنمية المحلية.

ثالثا: هيئات البلدية

إن الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية حسب المادة 15 من قانون البلدية يتشكل من هيئتين: هيئة مداولات وهي المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي وإدارة تسهر على السير الحسن لمصالحها ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي، وأخيرا إدارة البلدية التي يرأسها الأمين العام.

أولا: المجلس الشعبي البلدي:

تقتضي مقومات الديمقراطية المحلية أن يتولى إدارة الشؤون المحلية هيئات محلية خاصة تمثل السكان المحليين سياسيا، ولا يتحقق هذا التمثيل إلا عن طريق الإلتخاب، نظرا لاستحالة اشتراك جميع الموظفين المحليين في إدارة وتخطيط وتنفيذ برامج التنمية المحلية ومراعاة شؤون المحليين ويكون ذلك عن طريق الإلتخاب، حيث يعتبر هذا الأخير الآلية الأنسب لتجسيد الديمقراطية للإدارة المحلية من جهة، ومن جهة أخرى إعطاء أكبر ضمان لإستقلالية المجالس المحلية عن السلطة المركزية¹، وبذلك يعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم خلية في التنظيم البلدي لحساسية وضعيته ولأعضاء المشكلة له، فينتخب المجلس وفقا للمادة 65 من قانون الإلتخابات² الجديد 16/10، لمدة 5 سنوات عن طريق الإقتراع النسبي على القائمة

1-عزيز محمد الطاهر: آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، ص 11.

2-قانون 16/11 المؤرخ في 25/08/2016، قانون عضوي متعلق بنظام الإلتخابات، ج،ر،ج،ج العدد 50، المؤرخة في 28/08/2016.

وعليه فإن دراسة المجلس الشعبي البلدي تقتضي أن نتطرق إلى تشكيلته وقواعد سيره ونظام مداولاته وهو كالأتي:

1- تشكيل المجلس الشعبي البلدي :

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من عدة أعضاء ويختلف عدد أعضائه من بلدية إلى أخرى تبعا للإحصاء العام للسكان في كل بلدية وهذا ما نصت عليه المادة 80 من قانون 16/10، إذ أن هناك أنظمة تتجه إلى جعل المجلس الشعبي المحلي كبيرا بغية إشراك أكبر عدد ممكن من المواطنين في تحمل مسؤولية إتخاذ القرارات، وهناك أنظمة أخرى تتجه إلى تقليص عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية إلى أقصى درجة ممكنة وهذا بغية تمكينهم من الدراسة والمنافسة الراقية للمسائل والقضايا المطروحة في المجلس¹، وفي الجزائر كما ذكرنا سابقا فإنه يحدد شغل مناصب المجالس المنتخبة بحسب عدد السكان، فحسب المادة السابقة يتكون م.ش.ب، من :

13-عضوا في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة .

15-عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة.

19- عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها 20001 و 50000 نسمة.

23- عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و 50000 نسمة.

33- عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100001 و 200000 نسمة.

43- عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها 200001 نسمة أو يفوقه.²

وينتخب المجلس الشعبي البلدي، من قبل جميع سكان البلديات بالإقتراع العام السري والمباشر دون تمييز في الجنس، وبالبالغين أكثر من 18 سنة، والمسجلين في القوائم الانتخابية إذ لم يكونوا محكومين بعدم الأهلية ومن أجل أن يحق للمواطن أن يكون مرشحا يجب أن تتوفر فيه بعض الشروط منها ما نصت عليه المادة 79 من قانون الإنتخابات 16/10 وهي:

-أن يكون بالغا 23 سنة على الأقل يوم الإقتراع.

-أن يكون ذا جنسية جزائرية.

1-عشاب لطيفة: مرجع سبق ذكره، ص 19.

2-المادة 80 من قانون 16/10، مرجع سبق ذكره.

-أن يثبت أداء الخدمة الوطنية أو إعفائه منها.

-أن لا يكون محكوما عليه بحكم نهائي بسبب تهديده النظام العام¹.

ومن الجوانب الجديدة لهذا الإصلاح، هي وجود مواطن مرشح ضمن قائمة مقبولة صراحة من طرف حزب أو عدة أحزاب سياسية أو الأحرار، وأما في حالة ما لم تكن قائمة الترشح تحت رعاية حزب أو عدة أحزاب سياسية، ينبغي أن تدعم بتوقيع في خمسة في المئة 5% على الأقل من ناخبي الدائرة الإنتخابية المعنية على أن لا يقل هذا العدد عن 150 ناخبا وأن لا يزيد عن 1000 ناخب، وبذلك أصبحت الحرية لكل ناخب أن يترشح ضمن القائمة السياسية التي ينتمي إليها كمرشح حر .

وتجدر الإشارة إلى أن قانون 11/10 لم يعط² أولوية لأي فئة من فئات المجتمع عن غيرها وهذا خلافا للقوانين السابقة التي أعطت الأولوية لفئات العمال والفلاحين والثوريين، وما يمكن ملاحظته هو أن القانون العضوي للإنتخابات سواء الجديد 16/10 أو سابقه 01/12 المؤرخ في جانفي 2012، قد زاد من عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية، كما كان معمول به في القانون العضوي للإنتخابات 97/01، حيث أن عدد الأعضاء كان يتراوح بين 07 أعضاء في البلديات التي تضم أقل من 10000 نسمة و11 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20001 نسمة و 500000 نسمة و33 عضو في البلديات التي يساوي سكانها أو يفوق 20001، وما يمكن قوله بهذا الخصوص، أن قانون الإنتخابات الجديد قد وفق في زيادة حجم المجالس الشعبية البلدية، ذلك لأن قلة عدد الأعضاء في ظل القانون القديم أدى بالكثير من البلديات إلى الوصول إلى حالة الإنسداد، وذلك حول مسألة تسيير البلدية، لذلك فإن كبر حجم المجلس البلدي يسمح بتمثيل الإتجاهات السياسية المختلفة، ويوفر العدد الكافي لعضوية اللجان المختلفة ويحقق ربط جمهور أكبر بالمجلس المحلي، كذلك فإن عدد السكان في الجزائر في تزايد مستمر.

1-المادة 19 من قانون 16/10، المرجع نفسه.

2-بوقدة نصيرة: التنظيم الإداري المحلي في الجزائر-الولاية-البلدية-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، علوم قانونية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2011، 2012، ص40.

2- سير المجلس الشعبي البلدي:

يمارس المجلس الشعبي¹ البلدي الإختصاصات المخولة له بمداولات ويأخذ المجلس بأسلوب الإدارة الديموقراطية الحديثة، ولدراسة نظام سير المجلس الشعبي البلدي، سوف نتطرق إلى دورات المجلس الشعبي البلدي و في الأخير مداولاته.

أ- دورات المجلس الشعبي البلدي:

يجتمع م. ش. ب في دورة عادية كل شهرين 02، ولا تتعدى مدة كل دورة 05 أيام، وهذا ما استحدثته المادة 16 من قانون البلدية الجديد 10-11،² مقارنة بالمادة 14 من قانون البلدية السابق 90/08، أنه يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية، وذلك بطلب من رئيس أو ثلثي 02/03 أعضائه أو بطلب من الوالي وهذا ما نصت عليه المادة 17 من قانون 11/10، ويبدأ المجلس المداولات حين يحضر جلسات أغلبية الأعضاء، وإذا لم يجتمع المجلس لعدم بلوغ النصاب بعد إستدعائين متتاليين بفارق "05"أيام كاملة على الأقل صحيحة مهما كان عدد الحاضرين، وهذا حسب ما جاء في نص المادة 23 من قانون البلدية المذكور أعلاه.

كما تكون جلسات المجلس علنية، وهذا يعني بوسع المواطنين حضورها غير أنه يمكن أن تقرر المداولة في جلسة مغلقة، وهذا حسب المادة "26" التي تنص على: تكون جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية ويمكن أن يقود المداولة في جلسة مغلقة في الحالتين التاليتين:

-دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين.

-دراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام.

أما فيما يخص تنظيمه الداخلي، يشكل المجلس الشعبي من بين أعضائه لجان مؤقتة ودائمة، قصد دراسة القضايا التي تهم البلدية، وتشكل هذه اللجان بمداولات المجلس وهذه اللجان حسب نص المادة 31 من قانون البلدية 11/10 هي³:

¹-عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 138.

²-عشاب لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³-المادة 16، 17، 21، 23، 31، من قانون البلدية 11/10، مؤرخ في 22 يونيو سنة 2011، الجريدة الرسمية المؤرخة في 03 جويلية 2011، العدد 37.

-اللجنة الاقتصادية والمالية و الإستثمار ولجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة، لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية ولجنة الري والفلاحة والصيد البحري.

-لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.

ويتم تحديد تاريخ وجدول أعمال دورات المجلس من قبل رئيس المجلس البلدي بالتشاور مع الهيئة التنفيذية ويبدأ المجلس المداولات، حيث يحضر الجلسات أغلبية الأعضاء، وذلك بإرسال الإستدعاء إليهم كتابيا وإلى مقر سكنهم مرفقة بجدول الأعمال بواسطة ظرف محمول قبل 10 أيام كاملة على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة¹.

ب- مداولات المجلس الشعبي البلدي:

تنص المادة "23" من قانون البلدية على أن اجتماعات المجلس الشعبي البلدي لا تصح إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه الممارسين، غير أنه وفي حالة لم يجتمع المجلس الشعبي البلدي، بعد الإستدعاء الأول لعدم إكمال النصاب القانوني المطلوب، تعتبر المداولات بعد الإستدعاء الثاني بفارق خمسة أيام كاملة على الأقل صحيحة مهما كان عدد الحاضرين، وتكون جلسات المجلس علنية ومفتوحة لمواطني البلدية، وكل موظف معني بموضوع المداولة ورغم أنه ليس لهذا الحضور الحق بالتدخل في النقاش والتداول، ومن الناحية العملية فإن 90% من المجالس المنتخبة يرفض أعضاؤها ورئيسها حضور المواطنين بأي شكل من الأشكال، ويجدون في كل مرة نفس الحجة لحرمان المواطن من متابعة مصالح بلديته، وهي أن المداولات متعلقة بمسائل سرية، وتتعلق بفحص حالات المنتخبين أو بمسائل مرتبطة بالأمن، وهذا ما يتعارض مع مبدأ تأطير التشاور المحلي وتعزيز الديمقراطية المحلية وكذلك مبدأ تقريب الإدارة من المواطن²، أما بالنسبة لنظام الجلسة فإن المادة "27" تنيطه بالرئيس ويمكن لهذا الأخير طرد أي شخص غير منتخب بالمجلس يخل بحسن سير الجلسة وبعد إنذاره، وما يلاحظ أن المشرع كان صريحا في إبراز

1- قانون البلدية 11/10، المرجع نفسه، المواد 19، 21.

2- لعبادي إسماعيل: أثر التعددية على البلدية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، قسم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2004/2005، ص36، 37.

الجهة المقبولة بإدارة الجلسة و فرض النظام فيها، أما المادة "28" فقد نصت على منع أي عضو بالمجلس حضور جلسات المجلس التي يداول فيها موضوع يخصه أو تكون له علاقة به¹.

ونصت المادة "30" على تعليق المداولات في الأماكن المخصصة للملاحظات وإعلام الجمهور خلال ثمانية أيام "08" الموالية لدخوله حيز التنفيذ، بإستثناء الحالات التي نصت عليها المادة "26" ولقد ألزم المشرع بتعليق هذه المداولات بغية تمكين المواطنين من الإطلاع عليها².

وكما ذكرنا سابقا فإنه يحق للمواطنين حضور مداولات المجلس، ولكن بالرغم من وجود هذا في نص قانوني وصريح، إلا أنه من الناحية العملية فإن هذا الإجراء غير معمول به، وهذا لسببين السبب الأول يعود إلى كون غالبية المجالس المنتخبة يرفض أعضاؤها ورئيسها حضور المواطنين بحجج أغلبها واهية، مما يتعارض مع مبدأ الديمقراطية المحلية، كما أنه يعتبر بمثابة غلق الباب في وجه إمكانية الإستعانة بخبراء في المجالات التي تمس المصلحة العامة لمواطني البلدية، أما السبب الثاني فهي عدم وعي نسبة كبيرة من المواطنين وعدم معرفتهم بحقوقهم في حضور مداولات المجالس المنتخبة، وإذا تسنى لهم معرفة تفاصيل القانون، فإن الرغبة تكون غير موجودة لدى هؤلاء المواطنين بحضور هذه المداولات، وفي كلتا الحالتين فإن المتضرر حتما سيكون المواطن والمنتخب على حد سواء³.

ج- حل المجلس التقني البلدي:

يتم الحل والتجديد الكلي للمجلس الشعبي البلدي في الحالات التالية:

-في حالة خرق أحكام دستورية.

-في حالة إلغاء إنتخاب جميع أعضاء المجلس.

-في حالة خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس الشعبي تعيق السير العادي لهيئات البلدية وبعد إعدار يوجهه الوالي للمجلس دون الإستجابة له.

-عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدر إختلالات خطيرة تم إثباتها في التسيير البلدي أو طبيعة المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم.

1-قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره، المواد 27-28.

2-قانون البلدية 11/10، المرجع نفسه، المادة 30.

3-محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 87.

-في حالة حدوث ظروف إستثنائية تحول دون تنصيبه المجلس المنتخب¹.
وحددت المادة "47" من نفس القانون على أنه يتم حل المجلس الشعبي البلدي وتجديده بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية، وأكدت المادة"48" على أنه في هذه الحالة يعين الوالي خلال العشرة أيام "10" التي تلي حل المجلس متصرف ومساعديه عند الإقتضاء توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية، وتنتهي مهامها بقوة القانون بمجرد تنصيب المجلس الجديد وأقصاه 06 أشهر ابتداء من تاريخ الحل ولا يمكن بأي حال من الأحوال، إجراؤها خلال السنة الأخيرة من العهدة الإنتخابية، وتنتهي عهدة المجلس الجديد مع إنتهاء الفترة المتبقية للتجديد العام للمجالس الشعبية البلدية وهذا طبقا للمادة "50" من القانون².

رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية، حيث يمثل الهيئة التنفيذية وينتخب من بين أعضائه وتضم الهيئة نائبان أو أكثر، ويتغير عددهم حسب السكان³، وعليه سوف نتطرق إلى كيفية إختياره و إلى حالات إنهاء مهامه وفق قانون البلدية وصلاحياته.

تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي:

لقد نصت المادة "64" من قانون البلدية على ما يلي: يستدعي الوالي المنتخبين قصد تنصيب المجلس الشعبي البلدي، خلال الخمسة عشر 15 يوما التي تلي إعلان نتائج الإنتخابات⁴ ويكون رئيس المجلس الشعبي البلدي هو متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين وفي حالة تساوي الأصوات يعلن الرئيس المرشح الأصغر سنا، وبعد ذلك يتم إرسال محضر التنصيب إلى الوالي، وبعد ذلك يتم إعداد محضر تسليم وإستلام المهام بين الرئيس المنتهية ولايته والرئيس الجديد، وذلك خلال ثمانية أيام التي تلي تنصيبه وترسل نسخة من هذا المحضر إلى الوالي مع إخطار رئيس المجلس الشعبي البلدي غير أن المشكل

1- قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره، المادة46.

2- قانون البلدية 11/10، المرجع نفسه، المادة 47، 48، 50.

3-جورج قوديل بيار: القانون الإداري، ترجمة منصور القاضي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2011، ص 378.

4-قانون البلدية11/10، مرجع سبق ذكره، المادة 64.

الذي يمكن طرحه¹، في حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة يمكن للقوائم التي حازت على 35% من تقديم مرشح أما في حالة عدم الحصول على المقاعد يمكن لجميع القوائم تقديم مرشح ويكون الإلتخاب سرياً².

ويعلن رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي تحصل على الأغلبية المطلقة من الأصوات فائزاً ، وفي حالة تساوي الأصوات المحصل عليها، يعلن المرشح الأصغر سناً وهذا حسب ما نصت عليه المادة 65 من قانون البلدية، وما يلاحظ على هذه المادة أن المشرع لم يعالج الغموض فيما يخص تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي، ما عدا الفقرة الثانية التي عالجت مشكلة تساوي الأصوات وأوكل المشرع الرئاسة للأصغر سناً³.

وقد كانت كيفية تعيين رئيس المجلس محل جدل كبير بين أعضاء البرلمان، والذين أسقطوا نص المادة الأصلي الذي ورد في مشروع قانون البلدية الذي أعدته السلطة التنفيذية، إلا أن المشرع استدرك الأمر ووضح هذه المادة أكثر في قانون الإلتخابات 12-01، في المادة 80 منه⁴، فهذه المسألة خلفت جواً من الإرتباك خاصة إذا فرضنا أن قانون البلدية يعتبر الشريعة العامة التي تحكم المسائل المتعلقة بالبلدية، ومنها كيفية تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي فيما يعتبر قانون الإلتخابات الشريعة العامة التي تحكم كل المسائل المتعلقة بالإلتخابات، إلا أن هذا الغموض سوف يزول لسببين:

-السبب الأول: هو إعمال قاعدة تسلسل القوانين وعليه فإن مرتبة القانون العضوي تأتي في مركز أعلى من القانون العادي، وبالتالي فإن قانون الإلتخابات قانون عضوي هو واجب التطبيق في هذه الحالة بإعتباره قانون أعلى مرتبة من قانون البلدية.

- السبب الثاني: من التسلسل الزمني فحتى لو افترضنا أن القوانين في مرتبة واحدة فإنه من الناحية الزمنية يوجد اختلاف، فقانون الإلتخابات قد صدر بعد قانون البلدية وعلى ذلك فإنه نظمها قانون سابق له، فإن حكم هذه المسألة وفي ظل القانون القديم تعتبر ملغاة ضمناً وبعد أن يتم اختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي

1-عشاب لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

2-القانون العضوي للإلتخابات 16/10، مرجع سبق ذكره.

3-قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره، المادة 65.

4-- القانون العضوي للإلتخابات 12/01، المؤرخ في 18-01-2012، الجريدة الرسمية المؤرخة في 14-01-2012، العدد 01، المادة

فرض المشرع إجراءات تتم من خلالها تنصيب الرئيس الجديد وذلك في حفل رسمي وهذا لإضفاء صفة الرسمية على مراسيم تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي بإعتبار البلدية القاعدة الأساسية في الدولة ينبغي إيلائها المكانة التي تستحقها واعتبارا للمركز الذي يتمتع به رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتم الحفل الرسمي بحضور منتخبي المجلس أثناء جلسة علنية يرأسها الوالي أو ممثله خلال خمسة عشر يوما "15" التي تلي إعلان النتائج¹.

و يختار رئيس المجلس الشعبي البلدي نائبان أو عدة نواب ويكون عددهم من نائبين إلى 06 نواب، وهذا حسب المقاعد التي يتكون منها المجلس الشعبي البلدي وحسب المادة "69" يكون عددهم كما يأتي:

- نائبان "02" بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المكون من سبعة "07" إلى تسعة "09" مقاعد.
- ثلاثة "03" نواب بالنسبة للبلديات ذات م.ش.ب المتكون من أحد عشر "11" مقعدا.
- أربعة "04" نواب بالنسبة للبلديات ذات م.ش.ب المتكون من خمسة عشر "15" مقعد.
- خمسة "05" نواب بالنسبة للبلديات ذات م.ش.ب المتكون من ثلاثة وعشرين "23" مقعدا.
- سنة "06" نواب بالنسبة للبلديات ذات م.ش.ب المتكون من ثلاثة وثلاثين "33" مقعدا.

وبعدها يعرض رئيس المجلس قائمة النواب الذي اختارهم على م.ش.ب في أجل 15 يوم التي تلي تنصيبه وذلك لمنح الوقت الكافي للرئيس لإختيار من يثق به ومن يراهم مناسبين لمساعدته في إدارة شؤون البلدية خاصة عملية تنفيذ مداورات المجلس والقوانين والتي تتطلب من الهيئة التنفيذية عملا جبارا يقتضي الإنسجام والثقة، وتتم المصادقة عليهم بالأغلبية المطلقة ويعين الرئيس نوابه للمدة الإنتخابية للمجلس الشعبي أي 05 سنوات وهذا حسب المادة "70" من قانون البلدية².

إنهاء مهام رئيس المجلس التقني البلدي:

تنتهي مهام المجلس الشعبي البلدي في حالات حددها المشرع الجزائري وهي الإستقالة وسحب الثقة، الوفاة والتخلي، ولقد أكد قانون البلدية الجديد على هذه الحالات، إضافة إلى انتهاء العهدة المقدر

1- قانون البلدية 11/10 المادة "64" يستدعي الوالي قصد تنصيب المجلس الشعبي البلدي خلال خمسة عشر يوما التي تلي إعلان نتائج الإنتخابات.

2- قانون البلدية 11/10 ، مرجع سبق ذكره، المواد 69، 70.

بخمس سنوات وهناك حالة واحدة ينفرد بها رئيس المجلس ش.ب وهي حالة سحب الثقة وهذه الحالات تتمثل في¹:

الإستقالة:

تتمثل في التعبير الصريح من رئيس البلدية كتابة عن رغبته في الإستقالة عن رئاسة م.ش.ب وذلك يكون بدعوة المجلس للإجتماع لتقديم استقالته ويتم إثبات ذلك عن طريق مداولة ترسل إلى الوالي وبذلك تصبح إستقالة الرئيس سارية منذ تاريخ استلامها من الوالي وذلك من باب إعلام السلطة الوصية² وقد حدد المشرع مدة شهر حتى تصبح الإستقالة سارية المفعول.

الوفاة والإقصاء:

تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي إما عن طريق الوفاة أو الإقصاء³:

أولاً: الوفاة: وهي مسألة طبيعية نصت عليها المادة "40" من قانون البلدية، وتنتهي به عهدة أي عضو في المجلس البلدي بحيث يختار مباشرة بعده المنتخب الذي يليه في القائمة ويقوم الوالي بإتخاذ مقرر الإستخلاف في مدة لا تتجاوز شهرا واحدا المادة "41" من قانون البلدية".

ثانياً: الإقصاء وهي المرحلة الثانية التي تكون بعد قرار التوقيف وهذا يعني قرار الإقصاء وجب أن يسبقه قرار توقيف إذ أن نص المادة "43" من قانون البلدية جاء بصيغة الأمر مخاطب والي الولاية، ووجب أن يتخذ قرار التوقيف في حق العضو المنتخب الذي تعرض لمتابعة جزائية، بسبب جريمة لها علاقة بالمال العام أو أسباب مخلة بالشرف أو كان محل تدابير قضائية تحول بينه و بين ممارسة مهامه "الحبس المؤقت".

و تنص المادة "40" على وجوب إصدار قرار إقصاءه النهائي فور صدور حكم أو قرار نهائي يقضي بإدانته في إحدى الجرائم المذكورة سابقا.

1- القانون العضوي للإنتخابات 12/01، مرجع سبق ذكره، المادة 79.

2- قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره، المادة 41، 42.

3- علاء الدين العشي: مرجع سابق الذكر، ص ص 38، 39.

ثالثا: التخلي:

و هو الصورة الضمنية للإستقالة بحيث لا يعبر فيه رئيس م . ش. ب عن إرادته بصورة صريحة و إنما يتخذ موقفا من شأنه التعبير عن تخليه عن منصبه وقد عبرت المادة "74" من قانون البلدية عن التخلي بنصها على أن : "يعد متخليا عن المنصب رئيس م.ش.ب المستقيل الذي لم يجمع المجلس طبقا للمادة "73" لتقديم إستقالته كما هو محدد في هذا القانون..."

كما نصت المادة "75" على أنه "يعتبر في حالة التخلي عن المنصب الغياب الغير المبرر لرئيس م .ش.ب بأكثر من شهر و يعلن ذلك من طرف المجلس الشعبي البلدي".

ومن خلال النص أعلاه يتبين أن وضعية التخلي عن المنصب بالنسبة لرئيس م.ش.ب قد تتخذ صورتين:

الصورة الأولى: وهي التي تكون عن طريق الإستقالة في غير الإجراءات السابق بيانها¹، أي وضع رئيس م.ش.ب إستقالته وعدم إعلام المجلس بذلك وفي هذه الحالة يعلن عن حالة تخلي بعد غياب رئيس م.ش.ب لمدة 40 يوم و ذلك في دورة عادية للمجلس بحضور الوالي أو من يمثله وفقا للقواعد السابق بيانها.

الصورة الثانية: و تكون على إثر الغياب المبرر لرئيس م.ش.ب لمدة أكثر من شهر حتى وإن لم تكن في نيته الإستقالة و في هذه الحالة يناط بالمجلس ش.ب إعلان حالة التخلي فور تحقق مدة الغياب الغير المبررة كإجراء مقرر للمجلس دون غيره.

وما يلاحظ على تعديل القانون فيما يخص حالات إنهاء الرئيس، أن المشرع أضاف حالة جديدة و هي "التخلي عن المنصب"، أما فيما يخص حالة سحب الثقة فالمشرع قد حذف هذا الإجراء و ذلك لوضع الرئيس في مأمن من التقلبات السياسية المحلية فهذا الإجراء سيمكن من حماية البلدية من الإستقرار الذي يؤخر مخططاتها التنموية من جهة و الحفاظ على استمرارية ونوعية خدمات المرفق العام من جهة أخرى، كما أنه يهدف إلى استقرار هيئات البلدية، وتفاذي إستحواذ جماعات المصالح على هيئات البلدية لأغراض شخصية.

1- قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره، المادة 44، 73، 75.

ج- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يمارس رئيس م.ش.ب (رئيس الهيئة التنفيذية)، صلاحيات بصفته ممثلاً لبلدية من جهة وصلاحيات بصفته ممثلاً للدولة من جهة أخرى.

بصفته ممثلاً للبلدية:

تتجلى صلاحياته بصفته ممثلاً للبلدية، في تنفيذ مداوات المجلس ش.ب، حسب نص المادة 80 من قانون البلدية 11/10، وبهذه الصفة فإن له وظائف هامة جدا، وقد نصت على هذه الوظائف والمهام¹ المادة 82: "يوضع ر. م. ش. تحت رقابة م.ش. ب بإسم البلدية بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على أملاك والحقوق المكونة لممتلكات البلدية و إدارتها"، و يجب عليه على وجه الخصوص القيام بما يلي:

- التقاضي بإسم البلدية وحسابها.
 - إدارة مداخيل البلدية و الأمر بصرف النفقات و متابعة تطور البلدية.
 - إبرام عقود و إقتناء الأملاك و المعاملات و الصفقات والإيجارات و قبول الهبات و الوصايا.
 - القيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.
 - إتخاذ كل القرارات الخاصة بالتقادم و الإسقاط.
 - ممارسة كل الحقوق على أملاك الدولة العقارية و المنقولة التي تملكها البلدية كما في ذلك حق الشفعة².
- صلاحياته بصفته رئيس الهيئة التنفيذية للمجلس:**

يتولى رئيس م.ش.ب رئاسة المجلس حيث يقوم بإستدعائه و يعرض عليه المسائل الخاضعة لإختصاصه ويختص بإعداد مشروع جدول أعمال الدورات و يترأسها و هذا ما نصت عليه المادة 70 من قانون البلدية كما منح القانون لرئيس م.ش.ب صلاحية طرد أي شخص غير منتخب بالمجلس قام بالإخلال بحسن سير الجلسة، يحضر رئيس م.ش.ب الجلسات وينظمها، إذ يحدد تاريخ وجدول أعمال الدورات بعد التشاور مع الهيئة التنفيذية³.

1-عشاب لطيفة: مرجع سبق ذكره، ص45.

2- قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره، المادة"80"، 82.

3- عبد الوهاب بن بوضياف: تسيير معالم شؤون البلدية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014 ، ص13.

صلاحياته بصفته ممثلا للدولة:

تنص المادة "85" من قانون البلدية 11/10 على أنه "يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية، وبهذه الصفة فهو يكلف على الخصوص بالسهر على إحترام و تطبيق التشريع و التنظيم المعمول بها". بإعتبار البلدية ممثلة للدولة على المستوى القاعدي فإن هئية الدولة لا تكون إلا بإسترجاع هئية البلدية ووضعه سلطتها على كل المجالات التي للبلدية الحق في التدخل فيها، أو التي هي مسؤولة عنها و بما أن الرئيس يعتبر ممثلا للدولة على مستوى البلدية،¹ فإن المشرع منحه سلطات كثيرة وواضحة أكثر من القوانين السابقة بوصفه سلطة عدم التركيز، ولقد تعددت هذه الصلاحيات، ونجد ذلك في قانون البلدية 11/10 في المواد من 85 إلى 95 و من أهم هذه الصلاحيات ما يلي:

- تمتعه بصفته ضابط الحالة المدينة حيث أنه ملزم بمجموعة من الأفعال التي تضمن حقوق المواطنين و تعزيز سلطة البلدية و تقوي من مصداقيتها، وهو ملزم كذلك بالمحافظة على الأسرار الخاصة بالميلاد و الزواج و الطلاق و الوفاة، ويمكن أن يفوض هذه المهام إلى موظف أو موظفين يختارهم من بين موظفي البلدية الدائمين و ذلك تحت رقابته و مسؤوليته².

كما أنه يتمتع بصفته ضابط الشرطة القضائية و لقد أقر القانون هذه الصفة لرئيس م.ش.ب بغية السيطرة على الجريمة و محاصرتها³، حيث يتمتع رؤساء المجالس بكافة إختصاصات الشرطة القضائية لكل أنواع الجرائم دون تحديد أو تخصيص، وتتمثل تلك الإختصاصات في مباشرته في جمع الأدلة و التحري عن مرتكبي الجريمة.

و بإعتباره ممثل للدولة يقوم بالتصديق على الوثائق وكذلك الإمضاءات التي يضعها كل موظف، إعتامادا على تقديم وثيقة الهوية طبقا لما جاء في المادة 87 من قانون البلدية 11/10⁴ كما يقوم بنشر القوانين والتنظيمات وإتخاذ كل الإجراءات وتنفيذها في حدود إقليم البلدية.

1- قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره، أنظر المادة 70.

2- مسعود شهبوب: إختصاص الهيئات التنفيذية للجماعات المحلية، مجلة الفكر البرلماني، العدد 02، الجزائر، مارس 2003، ص 19.

3- عبد العزيز سعد: نظام الحالة المدنية في الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 1995، ص 45.

4- بارش سليمان: شرح قانون الإجراءات الجزائية الجزائرية، دار الهدى للنشر، الجزائر: عين ميلة، ب.س.ن، ص 116.

إدارة البلدية.

بالإضافة إلى الأجهزة التي تم ذكرها سابقا، يوجد لكل بلدية إدارة يحدد تنظيمها بحسب قانون البلدية وبحسب أهمية المهام الموكلة لها، توضع هذه الإدارة تحت تصرف رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشط هذه الإدارة الأمين العام للبلدية، كما يمكن لأي بلدية إحداث مندوبيات أو ملحقات للبلدية.

1-الأمين العام:

يعتبر الأمين العام الهيئة الثالثة للبلدية، التي استحدثها قانون البلدية 11/10، وهذا بحسب المادة 15 من نفس القانون¹، فهو هيئة تسيير إدارية في نطاق الدولة والجماعات المحلية، ولقد نصت المادة 125 من قانون البلدية على أنه للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس م.ش.ب، وينشطها الأمين العام، نظرا لعدم إهتمام المنتخبين المحليين ونقص كفاءتهم، أصبح الأمين العام يتولى تسيير أعمال البلدية²، إذ يعين من طرف رئيس الجمهورية في البلديات التي يبلغ عدد سكانها 10000 ساكن، ويعين من طرف الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية في البلديات التي تضم ما بين 50.000 و100.000 ساكن، بينما يعين من طرف رئيس البلدية في البلديات الصغيرة، ويمارس حسب أحكام قانون البلدية الصلاحيات التالية:

- يضمن أمانة جلسات المجلس الشعبي البلدي(المادة 29/ قانون البلدية).

-يحدد رئيس م.ش.ب جدول أعمال وتاريخ دورات المجلس بحضور الأمين العام للبلدية.

يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي:

-ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

-تنسيق و تنشيط سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

-ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداورات المتضمنة الهياكل التنظيمية ومخطط وتسيير

المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 من قانون 11/10³.

-إعداد محضر تسليم و إستلام المهام.

-يقترح على رئيس المجلس الشعبي البلدي المتصرف المكلف بمساعدة المندوب البلدي.

1- قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره، للإطلاع أكثر أنظر للمادة 15 والمادة 127.

2- عبد الوهاب بن بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3- عشاب لطيفة: مرجع سبق ذكره، ص 55.

-الأمين العام للبلدية عضو باللجنة البلدية للمناقصات¹.

2- المندوبيات أو ملحقات البلدية:

للبلدية مندوبيات أو ملحقات إدارية وذلك من أجل ضمان حسن سير مهام المرفق العام، وذلك في حالة صعوبة الإتصال بين مقر البلدية الرئيسي وجزء منها بسبب بعد المسافة أو للضرورة، حيث يحدد المندوبيات بموجب مرسوم، اعتمادا على الطابع الجغرافي والحضري لإقليمها ومقتضيات المرفق العام لضمان تلبية وتغطية الحاجيات العامة، فالبرغم من أن المندوبية أو الملحقة تحدد بموجب مرسوم إلا أنه لم يحدد لنا نوعها هذا المرسوم وهذا ما تبين من خلال نص المادة 136، ويتم تحديد المرافق العمومية التي يعهد بها إلى مندوبية البلدية عن طريق مداوات المجلس الشعبي البلدي، كما يوفر لها الوسائل المادية والبشرية الضرورية لسيرها، وهذا ما جاء في نص المادة 137، حيث تنص على أنه "يحدد المجلس الشعبي البلدي بموجب مداولة، المرافق التي يعهد بها إلى مندوبية البلدية ويوفر الوسائل المادية والبشرية لسيرها" ويعين المندوب البلدي من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي بموجب مداولة وبناء على اقتراح من رئيس المجلس، يساعده في تأدية مهامه متصرف يقترحه الأمين العام، ويعينه رئيس المجلس ويمنح هذا الأخير المندوب البلدي تفويضا بالإمضاء، إذ خول له المشرع صلاحية ضبط الحالة المدنية في نطاق إقليمه أو مندوبيته وذلك حسب² نص المادة 138.

رابعا: الرقابة على البلدية.

تعتبر هذه الرقابة رقابة وصائية و لا تكون إلا بنص والذي يتمثل في قانون البلدية، وتمارس هذه الرقابة من طرف وزير الداخلية ووالي الولاية، بإعتباره ممثلا لرئيس الجمهورية على مستوى الولاية وتكون هذه الرقابة على المجلس الشعبي البلدي كهيئة أو على شخص الرئيس بصفته ممثلا للدولة أو على أعمال المجلس الشعبي البلدي³.

1- قانون البلدية، مرجع سبق ذكره، المادة 136.

2- قانون البلدية، المرجع نفسه، المادة 138.

3- عشاب لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

أولاً: الرقابة على المجلس الشعبي البلدي كهيئة.

تمارس الرقابة على المجلس الشعبي البلدي في صور وأشكال متعددة ومن بينها الرقابة على المجلس كهيئة في حد ذاتها وتتمثل في رقابة الحل.

-الحل:

يعتبر إجراء عزل جماعي لأعضاء المجلس الشعبي، وهو آلية وصائية يتم بموجبها إنهاء مهام المجلس بإزالته قانونياً وتجريد أعضائه من الصفة التي يحملونها.

1-أسباب الحل: لقد نص المشرع الجزائري صراحة على سلطة الجهة الوصية في حل المجلس الشعبي البلدي، وهي من أخطر الوسائل التي تمتلكها الجهة الوصية، إذ تبناها بذلك المشرع في كل القوانين السابقة¹، وقد عمد قانون البلدية 11/10 إلى تحديد وحصر الحالات والأسباب التي يجب أن تحل فيها المجالس الشعبية البلدية، وذلك حرصاً على المحافظة على إستقرار المجالس الشعبية البلدية وهذا ما نصت عليه المادة 46 من القانون البلدي، وإضافته لأربعة حالات جديدة مقارنة بقانون 08/90 وهي الحالة الأولى والثانية، والرابعة والثامنة المذكورة في المادة أعلاه، وقد تطرقنا لهذه الحالات سابقاً².

2- الجهة المختصة بالحل:

يتم حل المجلس الشعبي البلدي بموجب مرسوم رئاسي، وهذا ما نصت عليه المادة 47 من قانون البلدية 11/10 على أنه "يتم حل المجلس الشعبي البلدي وتجديده بموجب مرسوم رئاسي وبناءاً على تقرير الوزير المكلف بالداخلية وعند حل المجلس الشعبي البلدي يعين الوالي متصرفاً ومساعدتين توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية مؤقتاً خلال العشرة أيام التي تلي الحل وتنتهي مهامهم بقوة القانون عند تنصيب المجلس الجديد ويترتب على حل المجلس الشعبي البلدي سحب صفة العضوية من المجلس عن جميع الأشخاص الذين كان ينتسب لهم وذلك دون المساس بوجود الشخصية المعنوية للبلدية"، وهذا الحل يكون نتيجة لحالة الإنسداد التي انتابت المجلس، كما جاء قانون البلدية 11/10 بإجراء جديد، وهو الذي تضمنته المادة 51 منه، على أنه في حالة وجود ظروف إستثنائية تعيق إجراء إنتخابات بالبلدية، فإن الوالي يعين متصرفاً لتسيير شؤون

1-شويح بن عثمان: دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص08.

2- قانون البلدية 11/10، مرجع سبق ذكره، المادة 46 .

البلدية، وذلك بعد تقرير من الوزير المكلف بالداخلية الذي يعرض على مجلس الوزراء، وتنتهي مهام المتصرف بمجرد تنصيب المجلس الجديد وتنظيم انتخابات المجلس البلدي متى توافرت الظروف المناسبة¹.

ثانيا: الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

وتتخذ شكل الإيقاف والإقصاء والإستقالة وهي كما يلي:

1-الإيقاف:

نصت المادة 43 من قانون البلدية لسنة 2011 على أن "يوقف بقرار من الوالي كل منتخب تعرض لمتابعة قضائية بسبب جنائية أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف أو كان محل تدابير قضائية لا تمكنه من الاستمرار في ممارسة عهده الانتخابية بصفة صحيحة إلى غاية صدور حكم نهائي من الجهة القضائية المختصة"، ونستنتج من هذا النص أن سبب الإيقاف أو تجميد العضوية هو المتابعة الجزائية والتي حدد المشرع وصفها كونها تتعلق بجنائية أو جنحة لها صلة بالمال العام².

2-الإقصاء:

هو إبعاد العضو المنتخب عن أداء مهامه أي إسقاط كلي للعضوية ويكون نتيجة إدانة جزائية وذلك ما نصت عليه المادة 44 من قانون البلدية 11/10، ويعتبر الإقصاء تحصيل حاصل لقرار التوقيف وهذا لا يعني أن قرار الإقصاء يجب أن يسبقه قرار التوقيف، وأن قرار التوقيف يجب أن يلحقه قرار الإقصاء، بل تبقى المسألة مرهونة بالحكم النهائي أو القرار القضائي الذي صدر في حق العضو المعني³.

3-الإستقالة التلقائية:

لم يتطرق قانون 08/90 لهذه الحالة، بحيث أنها تمثل إضافة نوعية في قانون البلدية 2011، إذ أشارت المادة 45 منه: أن المنتخب البلدي الذي يتعيب بدون عذر مقبول لأكثر من ثلاث دورات عادية خلال نفس السنة، ومن المؤكد أن هدف المشرع من هذا الإجراء هو دفع المنتخب أكثر على الإلتزام بحضور جلسات

1- سي يوسف أحمد: تحولات اللامركزية في الجزائر، حصيلة وآفاق، مذكرة لنيل الماجستير في القانون، فرع تحولات الدولة، كلية الحقوق، جامعة تيزي وزو، 2013، ص22.

2- عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 398.

3- سي يوسف أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 25.

ودورات المجلس، وأن يولي جلسات المجلس العناية اللازمة وذلك لمحاربة ظاهرة الغياب المتكرر والتي تعطل مصالح المواطن وكذا التنمية المحلية¹.

ثالثا: الرقابة على أعمال المجلس الشعبي البلدي.

تخضع أعمال المجلس الشعبي البلدي لرقابة من طرف الجهات الوصية حيث تتولى هذه الأخيرة المصادقة على المداولات في حالة إتفاقها مع القوانين، أو إلغائها في حالة ما إذا كانت مخالفة لذلك، أو الحلول مكان البلديات عند إهمالها لأعمال تقتضيها متطلبات المصلحة العامة.

1-المصادقة:

تمارس الجهات الوصية الرقابة على أعمال المحليين عن طريق المصادقة على أعمالهم، إذ أنه لا تكون قابلة للتنفيذ أي مداولة يقوم المجلس الشعبي البلدي بها دون مصادقة الوالي عليها، وهذا ما فرضه قانون البلدية في المواد 41 إلى 45 وتتخذ المصادقة على مداولات المجلس الشعبي البلدي في صورتين وهما²:

أ-المصادقة الضمنية:

القاعدة العامة أن مداولات المجلس الشعبي البلدي تنفذ بعد مرور 21 يوما من تاريخ إيداعها لدى الولاية ليُدلي الوالي برأيه أو بقراره فيما يخص شرعية القرار المتخذ في المداولة وصحتها، وهذا ما نصت عليه المادة 56 من قانون البلدية، وتتمثل هذه المداولات في التي لا يكون موضوعها المسائل المذكورة في المادة 57 وهو ما يعتبر مصادقة ضمنية بعد إستيفاء القيد الزمني وبعد البطلان في هذه الحالة نسبيا وليس بقوة القانون، وللوالي الحق في إثارته متى اكتشفه خلال 21 يوما ويحصن بعد هذا الأجل.

ب-المصادقة الصريحة:

وهي إتخاذ الوالي قراره صراحة بالمصادقة على مداولات المجلس الشعبي البلدي في الحالات المنصوص عليها في القانون البلدي وهي: المداولات المتضمنة الحسابات والميزانيات، قبول الهيئات والوصايا، اتفاقيات التوأمة، التنازل عن الأملاك العقارية للبلدية.

1-عمار بوضياف: مرجع سبق ذكره، ص399.

2-عبد الوهاب بن ضياف: مرجع سبق ذكره، ص55.

وقد ذهب المشرع الجزائري إلى فرض قيد زمني على الوالي ليبيدي رأيه في المداولة المعروضة في أجل 30 يوم من تاريخ إيداعها، ويترتب على سكوته الضمني نفاذ هذه المداولة، وذلك تقاديا لتعطيل المصالح المحلية للبلديات، وبمجرد حيازة البلدية على المصادقة المتعلقة بالمداولة فإنها تكون قابلة للتنفيذ¹.

2-الإلغاء أو البطلان:

يتم إلغاء مداوات وقرارات البلدية إذ اكتشف عدم مشروعيتها، فالبطلان هو الإجراء الذي يمكن لجهة الرقابة(الوصاية) بمقتضاه إنهاء إشارة قرار صادر عن المجلس ش.ب، لأنه يخالف قاعدة قانونية على أن يستند قرار البطلان بالضرورة إلى نص قانوني ويكون البطلان إما مطلق أو نسبي.

أ-البطلان المطلق:

تبطل بقوة القانون مداوات المجلس الشعبي البلدي المتخذة خرقا للدستور وغير المطابقة للقانون والتنظيمات التي تقيم علاقات الاستغلال أو أن تمس بالأخلاق الإسلامية أو قيم ثورة نوفمبر، وهذه الضوابط في مجملها تشكل ثوابت وطنية لا يلزم المجلس الشعبي البلدي وحده بالتقيد بها بل مختلف الهيئات والمجالس، وأيضا المداوات التي تمس برموز الدولة وشعاراتها وملاحظة لم تذكر هذه الحالة في قانون 08/90، والمداوات غير المحررة باللغة العربية.

ب-البطلان النسبي:

طبقا للمادة 60 من قانون البلدية تكون مداوات المجلس الشعبي البلدي قابلة للبطلان إذا كانت في موضوعها تمس مصلحة شخصية رئيس المجلس أو أعضائه إما بأسمائهم الشخصية أو أزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو كان هؤلاء يمثلون وكلاء معينين²، ويبدو أن النص المذكور جاء أكثر مقارنة بالمادة 45 من قانون 08/90، خاصة وأنه فصل بالنسبة لدرجة الرقابة³، والجديد في قانون

1-عبد الرؤوف صالح: الرقابة على منتخبي المجلس الشعبي البلدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص 26.

2- محمد الصغير بعلي: مرجع سبق ذكره، ص 174.

3-عمار بوضياف: مرجع سبق ذكره، ص 291.

11/10 أنه ألزم بموجب المادة 60، الفقرة 3 كل عضو بالمجلس الشعبي البلدي، يكون في وضعية تعارض المصالح بأن يصرح بذلك لرئيس المجلس الشعبي البلدي¹.

المبحث الرابع: الإتصال الشخصي والخدمة العمومية بالجماعات المحلية.

اعتمدت الدولة الجزائرية على مجموعة من الآليات لتحسين الخدمة العمومية، ولعل أول سياسة انتهجتها البلاد في هذا المجال هو تبني مشروع إصلاح الخدمة العمومية من أجل القضاء على كل التعقيدات الإدارية والظواهر السلبية التي كانت تعيق تقديم الخدمة للمواطن بالشكل المناسب حيث توجهت نحو اعتماد التكنولوجيا الحديثة في أداء الخدمة العمومية والتي تعد آلية فرضتها الضرورة لمواكبة التطور المعلوماتي الراهن وأثبت نجاعته في شتى الميادين وهو الموضوع الذي سنعالجه من خلال ثلاث مطالب: تحسين استقبال وإعلام المواطنين، تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن.

إن مضمون إصلاح الخدمة العمومية تمت معالجته وتنظيمه قانونيا في مناسبات عديدة وذلك قصد تحسين سير ونجاعة المرفق العمومي، وإذا ما نظرنا إلى مسار الإصلاح إلى يومنا هذا يمكننا حصر أهداف هذا الإصلاح في ثلاث آليات سعت السلطات العمومية من أجل تجسيدها في عمل المرافق العمومية بغية الوصول إلى الخدمة العمومية التي تلبي تطلعات المواطنين وهي متمثلة في كل من آلية تحسين استقبال وإعلام المواطنين، تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية، وأخيرا تقريب الإدارة من المواطن.

المطلب الأول: تحسين الاستقبال وإعلام المواطن كآلية لتحسين الخدمة العمومية.

إن الحرص على استقبال المواطنين وإعلامهم وتوجيههم والإهتمام بانشغالاتهم وبالتالي تطوير وظيفة الإرشاد والإخبار استجابة لتطلعات المواطنين أصبح من الأسس الجوهرية في علاقة المرتفق بالمرفق العام، بل أصبح الحجر الأساسي داخل كل إدارة عمومية وعنصر من العناصر التي تهتم بقضايا المواطنين ومتاعبهم اليومية، وهذا من شأنه أن يغير الوسائل البنوية التقليدية للإدارة ولاسيما تلك المرتبطة بالتكتم الإعلامي لذلك فإن الإنصات للمواطن ودراسة شكاويه والإجابة عليها والإفتاح على وسائل الإعلام وإصدار الدلائل ونشرات خارجية بالإضافة إلى تنظيم استطلاعات للرأي العام لتقييم مدى تحسن أو تدهور وظيفتي

1- عبد الرؤوف صالح: مرجع سبق ذكره، ص30.

الاستقبال وإرشاد وإعلام المواطن وكذا تسخير الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين صورة الإدارة لدى المجتمع، كلها وسائل من شأنها أن تعطي مفهوم جديد للإستقبال وإعلام المواطنين¹.

ولقد حظي محور الاستقبال والإعلام بإهتمام كبير سواء على مستوى النصوص القانونية أو على مستوى مخططات عمل الحكومة، بالنسبة للإستقبال فإن أهميته أدت بالإدارة السياسية في الجزائر إلى الإهتمام والتركيز بشكل كبير عليها في عدة مناسبات وضمن نصوص قانونية متنوعة، فنجد مثلا المرسوم رقم 199/82 المؤرخ في 05 جوان 1982 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري قضى بإستحداث مديرية فرعية تابعة لمديرية التبسيط الإداري "للإعلام وتوجيه الجمهور" على مستوى الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، حيث كلفت بدراسة جميع الإجراءات التي من شأنها أن تحسن من ظروف استقبال المواطنين وتوجيههم، كما أسندت لها صلاحية العمل على ترقية إعلام الجمهور وذلك بإتخاذ جميع الإجراءات بما في ذلك صلاحية إعداد أي سند وثائقي يرتبط بمجال عملها وتوزعه على المواطنين.

ثم بعد ذلك جاء المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04-07-1988 السابق ذكره والذي جاء لتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن فعالج مسألة استقبال المواطنين ضمن القسم الثاني من الفصل الثاني حيث أوجب هذا المرسوم على الإدارة أن تستقبل المواطنين أحسن استقبال وذلك بإقامة هياكل ملائمة لاستقبالهم بحيث أوجب عليها تنظيم هذه الهياكل أو ما يعرف بمكاتب الاستقبال من حيث تجهيزها وتزويدها بالوسائل البشرية والمادية حتى يمكنها التكفل الفعلي بالمواطن منذ دخوله رحاب المصلحة أو الهيئة المعنية في أحسن الظروف الممكنة، لهذا يجب على الإدارة أن تضمن للمواطن توجيهها وإعلاما صحيحين وذلك لكي توجه المواطنين في مساعيهم وترشدهم إلى الإجراءات المطلوب اتباعها².

لكن مع مرور الزمن وبالرغم من الترسانة القانونية التي أصدرتها السلطات العمومية من أجل تحسين وتنظيم عمل المرافق العمومية في مجال استقبال المواطنين وتوجيههم ظلت الإدارة الجزائرية تعاني من المظاهر

¹ - حمريط سهام: تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015، ص 43 و 44.

² - حمريط سهام، مرجع سبق ذكره، ص 45 و 46.

البيروقراطية بشتى أنواعها مما أفضى إلى عدم التكفل بتطلعات المواطنين وبالتالي تدهور علاقة الإدارة بالمواطن وانعدام الثقة والذي انعكس سلبا على عملية تحسين الخدمة العمومية.

هذا الأمر لم يغن السلطات العمومية عن مواصلة عملية إصلاح عمل الإدارة، فمثلا بتاريخ 17-07-1997 صدرت تعليمة تحت رقم 43 من رئيس الحكومة آنذاك ومما جاء فيها أنه في إطار تنفيذ عمل الحكومة والرامي إلى ترقية الخدمة العمومية واستقبال الجمهور وتوجيهه فإنه سيتم إنشاء لجنة وزارية مشتركة للتنسيق وضعت تحت سلطة الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفية العمومية على المستوى المركزي، أما محليا فقد كلفت مفتشيات الوظيف العمومي بمتابعة تنفيذ هذا البرنامج بالتنسيق مع الهياكل غير المركزية، وقد أكدت هذه التعليمة على أنه يقترن ترقية المرافق العمومية وتحسينها بإتخاذ مجموعة من التدابير أهمها¹:

- تنظيم استقبال المواطنين في كنف الإحترام واللباقة.
- توجيه مستعملي المرفق العمومي بوضع هياكل خاصة وموظفين مؤهلين، وبما يكفل إستقبالا لأكبر عدد ممكن من المواطنين في أقصر الآجال وفي أحسن الظروف.
- تعديل عمل المرافق العمومية بما يمكن المستعملين من الحصول على الخدمات المطلوبة من هذه المرافق بكيفية ميسورة.
- إعلام الجمهور بالخدمات المقدمة وبالإجراءات التنظيمية الخاصة بها.
- إقامة تشاور مع جمعيات المستعملين.
- التكفل بتطلعات المواطنين ودراستها في ظل الإحترام الصارم للحقوق والإلتزامات وفي أقصر الآجال.
- إقامة آليات ووسائل كفيلة بدراسة حاجيات المرتفقين والوقوف على توجهات الرأي العام واتجاهاته وتعزيز القرارات المتخذة على هذا الأساس.

وهكذا بقي تحسين استقبال المواطنين يحظى بإهتمام السلطات العليا في البلاد إلى وقتنا الحالي فنجد مثلا التعليمة رقم 321 الصادرة عن الوزير الأول بتاريخ 20-10-2013 والمتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية²

¹ - يوسف بالجابري أو جابري: آليات ترقية نشاط المرافق العمومية بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص إدارة عامة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2017/2018، ص56.

² - تعليمة الوزير الأول رقم 321 بتاريخ 20-10-2013، متعلقة بإصلاح الخدمة العمومية، ص1.

بحيث أشارت هذه الأخيرة إلى العناصر التي يشملها تحسين الخدمة العمومية والتي من بينها تحسين استقبال المواطنين، ولتحديد كيفية تطبيق هذه التعليمات جاءت التعليمات الوزارية رقم 82 المؤرخة في 12 نوفمبر 2013 الصادرة عن الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية والمتعلقة بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية، حيث أكدت على أن هذه التدابير تتمحور حول عمليات رئيسية من بينها ما تعلق بمجال تحسين استقبال المواطنين، بحيث أشارت هذه التعليمات إلى مجموعة من التدابير والإجراءات في هذا الشأن تمحورت حول النقاط التالية¹:

- تهيئة وتوفير هياكل ملائمة تتوفر على جميع المرافق الضرورية لضمان الإستقبال الحسن للزوار وراحتهم.
- وضع نظام للتذكرة يسمح بإحترام ترتيب مرور الزوار وتقادي التجاوزات في هذا المجال.
- وضع نظام لإعلام وتوجيه الزوار (لوحات الإعلانات، لافتات....)
- وضع سجل الشكاوي، مرقم ومؤشر عليه من طرف مسؤول المؤسسة أو المصلحة المعنية.
- انتقاء واختيار أعوان الشبايبك والأعوان المكلفين بإستقبال المواطنين من بين المشهود لهم بالكفاءة المهنية ومعرفتهم للقطاع وصفاتهم الإنسانية.
- حمل الشارة و البدلة من طرف أعوان الشبايبك والأعوان المكلفين بإستقبال المواطنين لتسهيل التعرف عليهم.
- تعيين موظف ذو كفاءة وسيرة حسنة، كوسيط مسهل بين مختلف المصالح والزوار.
- ضمان رقابة صارمة على سلوك أعوان الشبايبك والأعوان المكلفين بالاستقبال تجاه الزوار وعلى نوعية الإستقبال المخصص لهم.

وفي هذا السياق أيضا أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية منشورا وزاريا تحت رقم 2102 بتاريخ 14-11-2012 يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية جاء بمجموعة من التدابير والإجراءات المتخذة في مجال تحسين استقبال المواطنين تمثلت في:

1- تعليمات وزارية رقم 82 صادرة عن الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية بتاريخ 12-11-2013، متعلقة بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية، ص1.

-يتعين على الولاية والولاية المنتدبون، رؤساء الدوائر ورؤساء المجالس الشعبية البلدية، وكذا المدراء الولائيين تحري الإستماع للمواطنين، وفي هذا الشأن يجب تحديد حجم ساعي مشترك لجميع هيئات الولاية في يوم من أيام الإستقبال، بحيث يتم تخصيصه لإستقبال المواطنين والمرتفقين وإعلام المواطنين به.

-كما يتعين كذلك تكليف إطارات مؤهلة للتكفل ببرمجة عمليات الإستقبال والتكفل بمتابعة شكاوي وتظلمات المواطنين الواردة.

-يجب أن يتخذ بشأن كل مقابلة إجراء إداري قانوني، كما تحظى بمتابعة حقيقية.

كما أكد هذا المنشور على تحسين ظروف استقبال المواطنين وذلك بالسهر على ما يلي:

-تهيئة وتجهيز قاعات الإنتظار وفضاءات الإستقبال بصفة لائقة.

-احترام برنامج المقابلات من قبل المسؤولين المعنيين¹.

-يجب تفويض المقابلات لمسؤولين آخرين كلما أمكن ذلك ومنع توكيل المرؤوسين للقيام بها مهما كانت الأسباب والظروف.

-منع اللجوء إلى أعوان الوقاية والأمن لتولي مهام الإستقبال والتوجيه.

-تعيين أعوان استقبال مؤهلين.

أما بالنسبة لإعلام المواطن وحقه في الإطلاع على الوثائق الإدارية فإنها هي الأخرى ذات أهمية بالغة كونها تعبر عن مدى شفافية الإدارة والمرفق العام في التعامل مع المواطن أو المرتفق وبالتالي فهي تنطلق من نقطة مهمة في محاربة الفساد الإداري من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعطي ضمانة مهمة للشخص المتعامل معها.

ولقد أشار المرسوم رقم 88-131 السابق ذكره إلى مسألة إعلام المواطن وإلى إمكانية الإطلاع على الوثائق الإدارية، بحيث أشار إلى إلزامية قيام الإدارة بجميع التدابير الممكنة قصد تمكين المواطنين من الإطلاع على التنظيمات التي تسطرها دون إهمال وسيلتي النشر والإعلام كما ألزم الإدارة بضرورة نشر التعليمات والمناشير والمذكرات والآراء وبالخصوص تلك التي تكون لها أهمية في علاقتها بالمواطن، أما بالنسبة

¹ - منشور وزاري رقم 2102 صادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتاريخ 14-11-2012، متعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية، ص4.

للإطلاع على الوثائق الإدارية فأشارت المادة 10 من هذا المرسوم بصريح العبارة إلى إمكانية إطلاع المواطنين على الوثائق الإدارية، لكنها في نفس الوقت جعلت من مبدأ السرية هو الأساس في حين أن الإطلاع يعتبر استثناء¹.

وبخصوص تجسيد مبدأ الشفافية فإن القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته²، أكد على تجسيد هذا المبدأ وذلك من خلال المادة الأولى منه والتي نصت على أن الهدف من هذا القانون هو دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته وتعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص.

وفي الأخير وفيما يتعلق بآلية تحسين استقبال وإعلام المواطنين يمكن القول أنه يعاب على النصوص القانونية أنها أهملت عدة جوانب مهمة من شأنها أن ترتقي بمستوى الاستقبال والإعلام للمواطن وخاصة الجوانب الرقابية، وهذا ما ولد على مستوى المرافق العمومية بعض المظاهر السلبية التي عصفت بتخليق المرفق العمومي من خلال المحاباة والابتزاز والتمييز في استقبال المواطنين وإعلامهم إما بسبب الجنس أو القرابة أو المحسوبية وغير ذلك³، وهو الأمر الذي انعكس سلبا على تحقيق الهدف المتوخى من هذه الآلية.

المطلب الثاني: تبسيط الإجراءات الإدارية كآلية لتحسين الخدمة العمومية.

إن موضوع تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية حظي هو الآخر بعناية قانونية، حيث أن هناك العديد من المحاور الأساسية بهذا الخصوص التي عالجت مختلف الآليات القانونية، حيث أنها شكلت وبحق هذه الأخيرة محور إهتمام وانشغال بارزين نحو إرساء معالم حياة مرفق عمومي أكثر بساطة.

وكان الهدف الأول من هذا الإهتمام القانوني هو تحسين سير ونجاعة المرفق العمومي الذي تقوم عليه حياة المواطن، لأن الدولة في نظر المواطن أولا وقبل كل شيء هي مرافق عامة توفر له يوميا الرخاء والطمأنينة والهدوء والأمن، ونظرا لأهمية تبسيط الحياة الإدارية في تحسين خدمة المواطن وبالتالي تغيير نظرته للمرفق

¹ - حمريط سهام، مرجع سبق ذكره، ص 50 و 51.

² - القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، مؤرخة في

08-03-2006، ص 4.

³ - يوسف بلجباري أو جابري، مرجع سبق ذكره، ص 57.

العمومي السائد فقد شكلت العملية محور تركيز واهتمام شديدين في ظل ما عرف بمحاربة ظاهرة البيروقراطية.

وبالرغم من أهمية بحث مسألة الآثار التي تحققها عملية تخفيف الحياة الإدارية، إلا أن الأمر وبحسب ما يراه البعض لا يجب أن يقتصر على مجرد إلغاء الإجراءات غير الضرورية، أو الإستثمارات المتكررة، إذ من الضروري بمرور البحث أيضا عن أسباب التعقيد للحد من المساوئ والسلبيات التي قد تنجر عن مثل هذه الظاهرة¹.

ف نجد أن موضوع تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها سعت إليه السلطات العمومية من خلال معالجة النصوص القانونية منذ صدور المرسوم رقم 88-131 السابق ذكره، فبهدف تقليص الوثائق المطلوبة في الملفات الإدارية ألزم هذا المرسوم الإدارة بأن تحرص على أن تكون الوثائق التي تطلب من المواطن بأي حال من الأحوال ووثائق لا يشترطها التنظيم المعمول به صراحة.

لكن يمكن القول أن التجسيد الفعلي لآلية تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية جاء بفعل التعليم رقم 82 الصادرة عن الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية المؤرخة في 12-11-2013 السابق ذكرها والتي أكدت على هذه النقطة من خلال المحور المتعلق بمجال تبسيط الإجراءات الإدارية حيث أشارت هذه الأخيرة إلى مجموعة من الإجراءات التي يجب اتخاذها بهدف تبسيط الحياة الإدارية نذكر أهمها²:

- نشر بطريقة واضحة ومفهومة قائمة الوثائق المكونة للملفات المطلوبة لكل إجراء أو خدمة عمومية.
- تكييف مواقيت الإفتتاح وأيام استقبال المواطنين.
- تقليص عدد الوثائق المكونة للملفات الإدارية وجعلها تقتصر فقط على الوثائق الضرورية لدراسة الملفات والحلول محل المواطن عند الإمكان لطلب المعلومات الضرورية لهذا الغرض مباشرة من المصلحة أو الهيئة المعنية.
- توفير الوسائل العصرية للإتصال و الإعلام و توجيه المواطنين (الهاتف الأخضر، الموقع الإلكتروني، البريد الإلكتروني...) قصد تجنيبهم التنقلات غير المجدية و العراقيل التي لا طائل منها.

¹ - يوسف بلجباري أو جابري، مرجع سبق ذكره، ص52.

² - تعليمة الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية رقم 82 بتاريخ 12-11-2013، مرجع سبق ذكره، ص2.

- المطابقة للأصل و المصادقة على الوثائق من طرف المصلحة المعنية بالوثيقة المطلوبة.
- جعل اللجوء إلى إستدعاء المواطن مقتصرًا فقط على الحالات التي تقتضيها ضرورات المصلحة، و في غياب طريقة إتصال أخرى، مع بيان هوية ممضي الإستدعاء و تحديد على وجه الخصوص الأسباب الحقيقية للإستدعاء و أيام و ساعات الإستقبال.

و في تاريخ الرابع من شهر نوفمبر لسنة 2013 أصدرت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية تعليمة عاجلة تحت رقم 3171 بعنوان "تخفيف الإجراءات الإدارية" بحيث نصت هذه الأخيرة على أنه في إطار التدابير المتخذة لتخفيف الإجراءات الإدارية و تفاديا للأخطاء التي قد تحدث عند تحرير الوثائق لاسيما وثائق الحالة المدنية و المتاعب التي تسببها الكتابة للمعلومات الشخصية للمواطنين و على غرار ما هو معمول به بمناسبة إيداع ملف الحصول على جواز السفر البيومتري و تسليمه لصاحبه، أنه يتوجب على الموظفين المعنيين تسليم هذه الوثائق و المستندات و إخضاعها للقراءة المسبقة من المواطن المعني حتى يتأكد بنفسه أن الوثيقة التي يطلبها لا تحتوي على أخطاء في كتابة معلوماته الشخصية و ذلك قبل إمضاءها و تسليمها له بصفة رسمية، كما أكدت هذه التعليمة على ضرورة تعيين موظفين من بين القائمين بمهمة الإستقبال بالنسبة للمواطنين الذين لا يحسنون القراءة لتمكينهم من الإستفادة من هذا الإجراء، و في حالة وجود خطأ وارد في سجل الحالة المدنية فإنه يتوجب على ضابط الحالة المدنية إبلاغ المواطن المعني قصد القيام بإجراءات التصحيح لدى السلطات القضائية المختصة إقليمياً¹.

و في هذا السياق كذلك نجد صدور تعليمة عاجلة من قبل وزارة الداخلية و الجماعات المحلية تحت رقم 3138 بتاريخ 2013/10/31² تتضمن إعادة تأهيل المرافق العمومية، و التي أكدت أنه في إطار تنفيذ البرنامج المسطر لإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية، سيتم إتخاذ إجراءات قصد تحقيق ذلك بحيث شملت هذه الإجراءات جانبين أساسيين تمثلا في:

-تقليص آجال إصدار الوثائق.

¹- تعليمة عاجلة صادرة عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية تحت رقم 3171 بتاريخ 04 نوفمبر 2013، تتعلق بتخفيف الإجراءات الإدارية، ص1

²-تعليمية عاجلة صادرة عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية تحت رقم 3138 بتاريخ 31 أكتوبر 2013، تتعلق بإعادة تأهيل المرافق العمومية، ص1

-تخفيف الملفات الإدارية.

و في إطار الإصلاحات التي باشرتها وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و الموجهة أساسا لتحسين الخدمة العمومية، من خلال تجنيب المواطن بيروقراطية الإدارة و تخفيف الضغط على مستوى البلديات التي تحولت في السنوات الأخيرة إلى هاجس حقيقي بسبب كثرة الأخطاء الفادحة المسجلة في تحرير مختلف الوثائق الرسمية على مستوى مصلحة الحالة المدنية¹، فقد أصدر الوزير الأول مرسوما تنفيذيا تحت رقم 14-363 بتاريخ 2014/12/15 يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية حيث جاء في نص المادة الثانية أنه "لا يمكن للمؤسسات و الإدارات والأجهزة و الهيئات العمومية و الجماعات المحلية و كذا المصالح التابعة لها، أن تشترط التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق الصادرة عنها أو عن أي منها في إطار الإجراءات الإدارية التي تعدها، بإستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة بموجب قانون أو مرسوم رئاسي"².

و بالتالي أعتبر المرسوم خطوة جادة من قبل السلطات العليا في البلاد نحو تخفيف الإجراءات الإدارية الشاقة التي أثقلت كاهل المواطن، لا سيما إذا علمنا أن حال شباك التصديق في مصلحة الحالة المدنية كان لا يخلو من الطوابير يوميا قصد التصديق على وثيقة واحدة بحيث كانت تتطلب العملية الإنتظار لساعات طويلة يتعرض فيها المواطن إلى أبشع صور الضغط النفسي³.

ما لفت إنتباهنا كذلك في مجال مسعى الدولة الجزائرية في تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية هو دعوة الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية خلال يوم دراسي حول "قطاع النقل و الخدمة العمومية" نظمتها وزارة النقل خلال سنة 2014 إلى وجوب توفير خدمة عمومية ذات نوعية تكون في متناول كل المواطنين بدون إستثناء تلبي إحتياجاتهم و إنشغالهم. و قال أن عصرنة الخدمة العمومية تتطلب حتما إدارة فعالة و شفافة خالية من ظاهرة البيروقراطية، مضيفا أنه قد أصبح من الضروري القيام بأعمال منسجمة و منسقة خاصة في مجال الإعلام و التوجيه و تخفيف الإجراءات الإدارية، قصد إعادة

¹ - حاكمي حمزة: إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص

السياسات العامة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2015، ص79.

² - المرسوم التنفيذي رقم 14-363 مؤرخ في 2014/12/15، متعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 72 بتاريخ 2014/12/16 .

³ - حاكمي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص79.

الإعتبار للخدمة العمومية و تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة، كما كشف الوزير آنذاك عن تسطير برنامج عملي من أجل جعل المواطن يلمس الإجراءات المتخذة لتحسين الخدمة العمومية على أرض الواقع مضيفا بأن التدابير ستمس التخفيف من تعقيدات تكوين ملفات المشاركة في مسابقات التوظيف، وقال ذات المتحدث أنه من غير المعقول أن يقوم مترشح لمنصب ما بجلب ملف كامل ثم لا ينجح في المسابقة و لا يسترجع ملفه مشددا على ضرورة إلغاء هذا الإجراء مستقبلا بتقليص حجم الملف إلى وثائق بسيطة تستكمل لاحقا في حال النجاح بالمسابقة، و هو ما تم بالفعل¹.

-التخفيف من الإجراءات الإدارية التي تواجهه في مقابلة الإدارة و القضاء على تعقيدات العمل الإداري بصفة عامة، لكن بالرغم من ذلك تبقى هذه النتائج المحققة غير كافية بالنظر إلى التطور السريع و الهائل الذي يشهده العالم في مجال الإدارة في وقتنا الراهن و كذلك إستفحال ظاهرة البيروقراطية التي نخرت جسم الإدارة الجزائرية و جعلتها عاجزة عن تقديم الخدمة العمومية التي يتطلع لها المواطن.

المطلب الثالث: تقريب الإدارة من المواطن كألية لتحسين الخدمة العمومية.

في الوقت الذي راعت فيه الكثير من الدول المتقدمة مسألة تقريب الخدمة من المواطن بهدف تبسيط الحياة الإدارية وتخفيف العبء على مواطنيها من حيث الجهد، الوقت و المال لا يزال المواطن الجزائري يعاني من مسألة تناثر المصالح التي يسعى إليها لقضاء خدماته، سيما عندما يتعلق الأمر بوجود تكوين ملف إداري تتعدد فيه الوثائق الإدارية و يتوجب معه المرور على أكثر من مصلحة لتكاملته، فعلى سبيل المثال عرفت فرنسا منذ سنة 1995 ما يسمى بـ "مجمعات المرافق العمومية"، من خلال تجميع بعض الإدارات التابعة للدولة أو مؤسستها العامة أو سلطتها المحلية و المؤسسات التابعة لها و إدارات الضمان الإجتماعي بمكان واحد لتسهيل تقديم الخدمة و توفير الجهود و النفقات، و بالتالي تسهيل وصول المواطنين إلى إدارات الدولة².

¹- حاكمي حمزة، المرجع نفسه، ص ص55، 56.

²- مبارك بن الطيبي: المرافق العام و رهان تحسين الخدمة العمومية، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الدولي الأول حول التحولات الجديدة لإدارة المرفق العام في الجزائر، جامعة المدينة، 10/11 أكتوبر 2018، ص 11.

إن تركيز أكبر عدد من الخدمات في مكان واحد أو في مواقع متقاربة على مستوى المناطق الحضرية أو الريفية، مسألة تفتقدها السياسات المعتمدة بالجزائر لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن و تقريبه منها بالرغم من دورها و أهميتها البارزتين في تبسيط الحياة الإدارية للمواطن، ما يدعو إلى التفكير و بكل جدية بمثل هذه المسائل على نحو يتم تجسيدها على مستوى منطقة نموذجية معينة ليتم تعميمها بعدها على مستوى باقي المناطق الأخرى، إذ لا يعقل أن تتبنى الجزائر بعضا من سياسات الدولة في مجال تحسين علاقة الإدارة بالمواطن في حين تهتمش أخرى لا تقل عنها أهمية¹.

ورغم المجهودات المبذولة التي قامت بها الدولة الجزائرية في تدعيم سياسة إنفتاح الإدارة على محيطها الداخلي والخارجي لتجاوز أزمة التواصل التي تتخبط فيها المرافق العمومية و تقريبها من المواطن أكثر فأكثر، إلا أنه يبقى تأثير هذه الإجراءات محدوديا نظرا للطبيعة البنيوية من جهة و الآليات التدبيرية ذات الطابع البيروقراطي و المركزية المفرطة من جهة أخرى هذه الأخيرة التي كانت تشكل في السابق ضرورة أساسية و حصانة لوحدة الدولة و استمراريتها فإنه لم يبق لها أي مبرر اليوم، و لم تعد تستجيب لحاجيات المواطن، ذلك أن انتشار المركزية المفرطة في المرافق العامة يؤدي إلى فقدان مصداقيتها مما يؤدي إلى تفاوت يدفع إلى إنفصال بين المواطن و الإدارة، وذلك نتيجة نقص معلومات متخذي القرار على المستوى المركزي، بحيث غالبا ما تكون بعيدة عن الحقيقة ولا تعطي نظرة كاملة عن واقع الأفراد، وقد تبرز المركزية في شكل تجمع لسلطة إتخاذ القرار بين وزارات أو على المستوى الداخلي لكل وزارة بين السلطة المركزية والجماعات المحلية².

¹ - مبارك بن الطيبي، المرجع نفسه، ص 11 و 12.

² - يوسف بلجباري، مرجع سابق، ص 50.

نرجع في هذا السياق إلى أنه في إطار سعي السلطات العليا في البلاد من أجل تقريب الخدمة من المواطن تم اعتماد تقسيمين إداريين جديدين و ذلك بإحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات و في المدن الكبرى و بعض المدن الجديدة و ذلك من خلال المرسومين الرئاسيين الأول رقم 15-140 مؤرخ في 27-08-2015 يتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات¹ و الثاني رقم 18-337 مؤرخ في 25-12-2018 يتضمن إحداث مقاطعات إدارية في المدن الكبرى و في بعض المدن الجديدة².

بحيث أصبح بإمكان مواطني هذا المقاطعات الإدارية الحصول على بعض الخدمات العمومية من المؤسسات العمومية المنتدبة التي أنشأت على مستوى هذا المقاطعات، و بالتالي نستطيع أن نقول أن الخدمة العامة قربت إليهم و ذلك بتفاديهم التنقل إلى مقر الولاية الأصلية من أجل الظفر بهذه الخدمات، و عليه يمكن تصنيف هذا الإجراء المتمثل في هذين التقسيمين الإداريين الجديدين ضمن الآليات المتخذة من أجل تقريب الخدمة من المواطن. لكن بالرغم من ذلك يبقى هذا الإجراء غير كافي لاسيما إذا علمنا أن هذه المقاطعات الإدارية و المتمثلة في الولايات المنتدبة لا تتصرف بمفردها بل لابد من التبعية للولاية الأم، فنجد أن الكثير من الخدمات الأساسية لا تستطيع تأديتها هذه الولايات بمفردها بحيث تكفي بدور الوسيط الذي ينوب عن المواطن في الذهاب إلى مقر الولاية الأم من أجل تحصيل الخدمة و إيصالها له و هو الأمر الذي لا يفيد المواطن بقدر ما يؤخر عليه أجل الحصول على الخدمة، و لذلك يستدعي الأمر من السلطات العليا في البلاد منح أقرب الآجال هذه المقاطعات الإدارية صفة الجهة الإدارية المستقلة التي تتمتع بكامل الصلاحيات والتي تخولها توفير الخدمات العمومية للمواطن.

المبحث الخامس: ثنائية الإتصال الإلكتروني والاتصال الشخصي بالجماعات المحلية.

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطور الإداري الحديث، فلقد أصبح إستخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل إتصالات و الشبكات الإلكترونية في مجال الخدمات العامة

¹ - مرسوم رئاسي : رقم 15-140 مؤرخ في 27/05/2015، يتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات و تحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، الجريدة الرسمية العدد 29، المؤرخة في 31/05/2015.

² - مرسوم رئاسي: رقم 18-337 مؤرخ في 25/12/2018، يتضمن إحداث المقاطعات إدارية في المدن الكبرى و في بعض المدن الجديدة و تحديد قواعد تنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية العدد 78، المؤرخة في 26/12/2018.

يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة و الملائمة بتسليم الخدمة و جها لوجه أو الإتصال المباشر مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام و أداء الخدمات و الحصول عليها أو طلبها و السهر على إشباع رغبة المواطن¹، كما يؤدي إلى محدودية و قلة نسبة الأخطاء في أداء و تسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية و إختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري و المرض البيروقراطي، وعليه سنتناول فيما يلي للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية ثم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

أدى التطور التكنولوجي في الإعلام و الإتصال إلى ظهور ما يعرف بالإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين أداء الخدمة العمومية، وبالتالي التحول من الأسلوب التقليدي في تقديم الخدمات إلى الأسلوب الإلكتروني عبر وسائل إتصال حديثة، و هو ما دفع بمعظم دول العالم إلى تطبيق هذا المشروع و من بينهم الجزائر التي سعت جاهدة من أجل تطبيق مشروع التحول نحو الإدارة الإلكترونية و الإستغناء عن الإدارة التقليدية التي لم تعد تستجيب لمتطلبات العصر، و هو الأمر الذي تم عن طريق تعميم إستعمال التكنولوجيا المتطورة في كافة الإدارات الوطنية و بناء مجتمع معلوماتي و ذلك لتحقيق خدمة عمومية ترقى إلى تطلعات المواطن و تلبي حاجاته بعيدا عن كل جوانب التعقيد الإداري².

المطلب الأول: اعتماد التكنولوجيا الحديثة في أداء الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة، و بالرغم من حداثة هذا المصطلح إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها "إستخدام الوسائل و التقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو الإعلان" كما يمكن تعريفها بأنه: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في التخطيط و التوجيه و الرقابة من خلال الموارد و القدرات الجوهرية للمؤسسة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف". وهناك من عرفها بأنها: "تحويل الأعمال و الخدمات

¹ - بن الطيبي مبارك ويامة إبراهيم، الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين خدمات المرفق العام في الجزائر، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع -تحديات- آفاق، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 26/27 نوفمبر 2018، ص5.

² - دخيلي عبد الله، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون إداري كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة خيضر - بسكرة، 2016 / 2017، ص 98.

الإدارية التقليدية إلى أعمال و خدمات إلكترونية تنفذ بسرعة متناهية، و بعبارة أخرى هي إستخدام الحاسوب الآلي و شبكاته في تنفيذ الأعمال الإدارية و تقديم الخدمات بشكل واسع و مكثف¹. و بإختصار يمكن تعريفها بأنها: "مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال إستخدام التكنولوجيا"².

و تعتبر الإدارة الإلكترونية جزء من ما يسمى بالحكومة الإلكترونية فالحكومة الإلكترونية يقصد بها الأسلوب الحديث لصياغة الإجراءات الإدارية و التنظيمية و الخدمية و حركة البيانات و المعلومات بالمؤسسات العامة للدولة و إستخدام التقنيات الحديثة لدعم عمليات التحول أو التغيير في العمل الحكومي و آدائه و بالتالي فهي إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية و الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية و إدارة العلاقات العامة، و تلبية حاجات عمل الحكومة و تعمل على تمكين المؤسسات المختلفة من أعمالها إلكترونياً. و عليه تعتبر الإدارة الإلكترونية الركيزة الأساسية للحكومة الإلكترونية و الجزء المهم فيها و العمود الفقري لها، لأنها هي التي تقوم بجميع الوظائف في المؤسسات و الأجهزة الحكومية³.

كما تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال و تحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني لتجسيد عدد من الأهداف العامة نلخصها فيمايلي⁴:

- محاولة إعادة هيكلة الإدارات العمومية التقليدية لتحسين الأداء المتمثل في كسب الوقت و تقليل التكلفة لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للإدارات العمومية.
- تحسين جودة أداء العمل الإداري باستخدام أساليب إلكترونية تتسم بالكفاءة و الفعالية و السرعة.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي و تعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية و تعددها.
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة.

1- حمريط سهام، مرجع سبق ذكره، ص 82، 83.

2- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار المغرب الإسلامي، بيروت، سنة 2006، ص 182

3- دخيلي عبد الله، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة و تسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 36، 37.

4- الشريف بوفاس: الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر-الواقع و المأمول-مداخلة مقدمة في الملتقى

الوطني حول الإدارة الإلكترونية في التسيير الحضاري، معهد التقنيات الحضارية بجامعة قسنطينة، 17 و 18 نوفمبر 2016، ص 6.

- خلق الفعالية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية بإستعمال التقنيات الحديثة.
 - تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.
 - تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.
- أصبح اليوم استغلال التكنولوجيا في تسيير المرفق العام ضرورة حتمية تفرضه المتغيرات الداخلية والدولية نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في الرقي بالخدمات المقدمة، إذ لا يقصد من وراء اعتماد الإدارة الإلكترونية، لا تحقق خدمات نوعية للإدارة فحسب بل أيضا استمرارية العمل الإداري، وتيسيره وفعاليته في مواجهة المتعاملين معها¹.
- وبالتالي فتطبيق الإدارة الإلكترونية يلعب دورا هاما في تحسين الخدمة العمومية وهو ما يمكن تأكيده من خلال النقاط التالية²:
- التنمية وبصفة متواصلة لسياسات تبسيط الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة ظاهرة البيروقراطية.
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة وتجسيد مبادئ العدالة الإجتماعية والمساواة، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
 - تحسين فعالية تدخل الدولة فيما يتعلق بإنشغالات المواطنين ووضع قيد التنفيذ السياسة الوطنية للتنمية الإجتماعية و الإقتصادية.
 - استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في زيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات بسهولة وبسر.
 - تهيئة الجهاز الحكومي للإندماج في مستوى النظام العالمي حتى يواكب أداء الحكومة النظم الحديثة المتبعة في أماكن أخرى والتي تفرضها المنظمات العصرية في معاملاتها (مثلا منظمة الطيران الدولية فرضت تعميم استعمال جواز السفر الإلكتروني في كل دول العالم بداية عام 2015).

¹-سليمة غزلان: علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري ، أطروحة دكتوراه، فرع القانون العام، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون-الجزائر 1، 2009/2010، ص174.

²- ضالع خالد: آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017/2018، ص45، 46.

-التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع ومحو الأمية المعلوماتية، وإيجاد بيئة عمل أفضل وتنافس تجاري فيما يتعلق بالإقتصاد الرقمي.

- من الأمور التطورية التي سعت إليها الحكومة الإلكترونية إليها هي الوصول إلى المناطق النائية حتى تسهل على مواطني تلك المناطق قضاء أمورهم و توفير عناء التنقل عنهم لأداء معاملاتهم.
- التقليل على المواطن من طوابير الإنتظار و تحقيق مبدأ الشفافية الكاملة للحصول على الخدمة.
- تسهيل معاملات الأفراد و إعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط و التسهيل.
- تقليل الضغوطات على مستوى شبابيك الخدمة و تقليص آجال الإنتظار.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعالج مشكلة الحفظ و التوثيق و هذا يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين و تضييع الوقت في البحث عن المعلومات، و ذلك بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية.

المطلب الثاني: علاقة الاتصال الشخصي بالاتصال الإلكتروني بالجماعات المحلية.

أصبح مفهوم الإتصال والتفاعل بين الأفراد اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل، كون الواقع الذي نعيشه هو عصر المعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة، وهذا الواقع دفع بالإتصال إلى تخطي عتبة الضرورة الإجتماعية ليمس مختلف التنظيمات والمؤسسات الحديثة، وقد تعددت أنواع الإتصال واختلفت أشكاله مع اختلاف طبيعة نشاط وأهداف كل مؤسسة، ومن أهم أنواعه نجد الإتصال التنظيمي والإتصال الشخصي وغيرها من الأنواع، هذا الأخير الذي يشير إلى عملية نقل وتبادل المعلومات بين القائم بالإتصال والمتلقي وجها لوجه بواسطة رموز لفظية أو غير لفظية ودون عوامل أو قنوات وسيطة قصد التأثير في بعضهم البعض، حيث يعطي فرصة أكبر للتفاهم والوصول إلى نتائج حقيقية وملموسة.

فمن خلال الإتصال الشخصي في المؤسسة يتم تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يتعرف الرؤساء على ردود أفعال العاملين نحو ما يردهم من معلومات، فيضمن هذا الأسلوب اكتشاف المشكلات والصعوبات في أوانها، كما يكشف مدى فهم وتجاوب العاملين في الرسالة التوجيهية التي اشتركوا في مناقشتها، وبالتالي الإستفادة منها في تحسين أدائهم الوظيفي.

فعملية الإتصال الشخصي في الإدارات العمومية حظيت بإهتمام كبير من السنوات الأخيرة من

قبل الباحثين في علم الإجتماع والسلوك التنظيمي، وعلماء الإدارة وعلم النفس فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني. من خلال اتصال الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض لإحراز تقدم

لموس في الأداء، وتعد الجماعات المحلية إحدى الإدارات العمومية التي يؤدي الإتصال الشخصي فيها دورا مهما وحيويا وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي نظام تتوقف على فعالية أساليب وقنوات اتصالاتها المختلفة وكفاءتها، التي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه، والتي من خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات والقرارات إلى العاملين فيستطيع الرؤساء التنسيق مع مرؤوسيهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال والأمثل.

إن الإتصال الشخصي والإلكتروني بالجماعات المحلية ثنائية تعمل جنبا إلى جنب، وتبقى لكل منهما خصوصيتها في هذه الإدارة ، فالإتصال الشخصي يدعم العلاقات والروابط بين العمال، كما يضمن الشرح والفهم الصحيح لمختلف التعليمات والاورام وتنفيذها بالطريقة الصحيحة، كما أن الاتصال الإلكتروني يضمن استمرارية المهام، خاصة في حال حدوث اضطرابات جوية، أين يصعب تنقل جل العاملين، بسبب وضعية الطرقات، وحتى في حالات قاهرة تلزم الموظف بعدم مغادرة منزله كالمرض، فيتم إرسال كل المهام والاعمال المنجزة عبر البريد الإلكتروني¹، كما أن الموافقة على مشروع أو صفقة تتم دون حاجة التنقل لمكان العمل، وهو ما يتيح سيرورة المهام بشكل عادي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق طرحه في هذا الفصل نستخلص أن الجماعات المحلية هي وحدات إدارية محلية متكونة من مجالس منتخبة، لها استقلالية مالية وإدارية عن السلطة المركزية وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، ويعتبر الإتصال الشخصية أحد العوامل المساعدة للجماعات المحلية في مهامها من خلال الشرح المستفيض للأوامر والتعليمات، مما يجنب موظفي الجماعات المحلية الوقوع في أخطاء، إضافة إلى أداء المهام في آجالها، كما لا حظنا من خلال هذا الفصل أن إدارة الجماعات المحلية تسعى لتحسين الخدمة العمومية للمواطن من خلال مجموعة من الآليات والتي سبق وأن تطرقنا إليها خلال هذا الفصل وهي تحسين استقبال وإعلام المواطنين، تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية، وكذا تقريب الإدارة

¹ - ضالع خالد المرجع نفسه، ص 45.

من المواطن، كما تبقى لكل من الإتصال الشخصي والإلكتروني، خصوصيته، لكن كلاهما يعمل جنبا إلى جنب من أجل تسهيل أداء مهام موظفي الجماعات المحلية تحسين صورة الإدارة المحلية.



الفصل الخامس:
الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض و تحليل استمارة الاستبيان

المطلب الثاني: عرض و تحليل المقابلة

المبحث الثاني: الاستنتاجات العامة للدراسة

المطلب الأول: نتائج الدراسة في ضوء استمارة الاستبيان

المطلب الثاني: نتائج الدراسة في ضوء المقابلات

المطلب الثالث: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات والإجابة عنها

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

تمهيد

يتضمن هذا الفصل تفرغ وتبويب البيانات وتمثيلها جدوليا وبيانيا لقراءتها وتحليلها وتفسيرها والمتحصل عليها من كل من استمارات المقابلة التي أجريت مع رؤساء مصالح الحالة المدنية لكل من بلدية سطيف، عين ولمان، بوقاعة والعلمة.

واستمارة الإستبيان الموزعة على عينة من الموظفين العاملين بالبلديات الأربعة المذكورة أعلاه.

ويهتم هذا الفصل بتوضيح ما ترمي إليه الدراسة الحالية وهو البحث عن دور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بالبلدية، بدءا من فهمه الجيد للتعليمات المسداة له بناء على الطريقة الاتصالية المتبعة من قبل رئيسه، في تبليغ المعلومة، وأثر الإتصال الشخصي في إدراك محتوى هذه التعليمات وتنفيذها بطريقة تستجيب لتطلعات الرئيس والمهمة التي يضطلع بها، إضافة إلى تحديد طبيعة الصعوبات التي تؤثر على الإتصال الشخصي وتحول دون تحقيق أداء وظيفي جيد.

لينتهي هذا الفصل في الأخير إلى مناقشة النتائج والخروج بنتائج عامة للدراسة تفسر من خلالها التساؤلات التي احتوتها إشكالية الدراسة.

كما نشير إلى أن الفصل تضمن اختلاف في الرسوم البيانية وتباينها بين أعمدة ودوائر نسبية وذلك راجع إلى كمية المعطيات في الجداول الكمية.

المبحث الأول: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض و تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: تحليل وتفرغ البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التوصل إلى معرفة طبيعة وخصوصية عينة الدراسة من

خلال تحديد فئات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والميدان الوظيفي أو المهني من خلال الجداول الخمسة الأولى التالية:

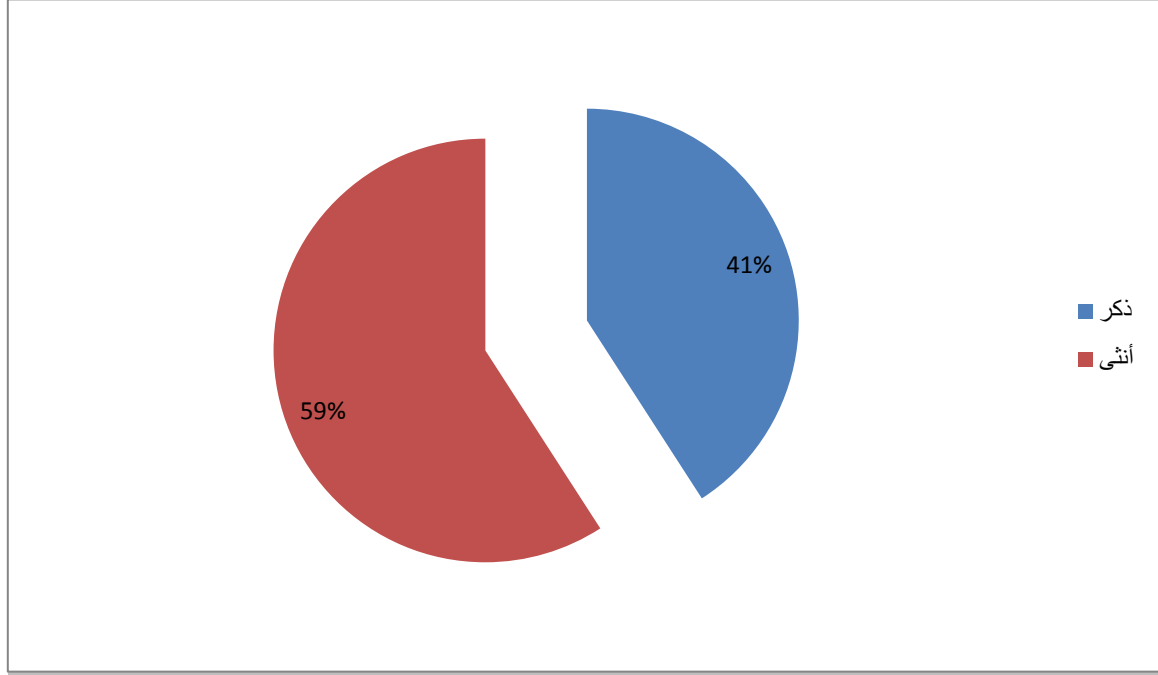
الجدول رقم (01) توزيع مفردات عينة الموظفين حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	188	40,87
أنثى	272	59,13
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

يمثل الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وما نلاحظه من خلال قراءة بيانات الجدول أن نسبة الإناث المقدرة بـ59,13%، أكبر من نسبة الذكور التي قدرت بـ40,87%.

شكل رقم (07) يبين توزيع مفردات عينة الموظفين حسب الجنس



التحليل:

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن نسبة الإناث كانت أكبر من نسبة الذكور، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى غزو المرأة الجزائرية مؤخرا لمختلف مجالات العمل، خاصة الإدارات العمومية المحلية، بالنظر للمؤهلات العلمية التي أصبحت تتميز بها هذه الأخيرة، كما أن الظروف المعيشية خاصة في السنوات الأخيرة فرضت عليها التوجه لمثل هكذا ميادين، كتحسين مستوى المعيشة، لأفراد عائلتها، وحتى إثبات بأنه لها كفاءة مثلها مثل الرجل، تمكنها من القيام بمختلف المهام خاصة منها الإدارية.

إضافة إلى هذا فإن المشرع الجزائري منح المرأة نفس الحقوق في التوظيف مثلها مثل الرجل، كما أن جل مسابقات التوظيف، تشترط شرط اداء الخدمة الوطنية وهو ما يلغي إمكانية مشاركة الكثير من العنصر الرجالي، وبتيح فرصة أكبر أمام المرأة للمشاركة والظفر بمناصب مالية.

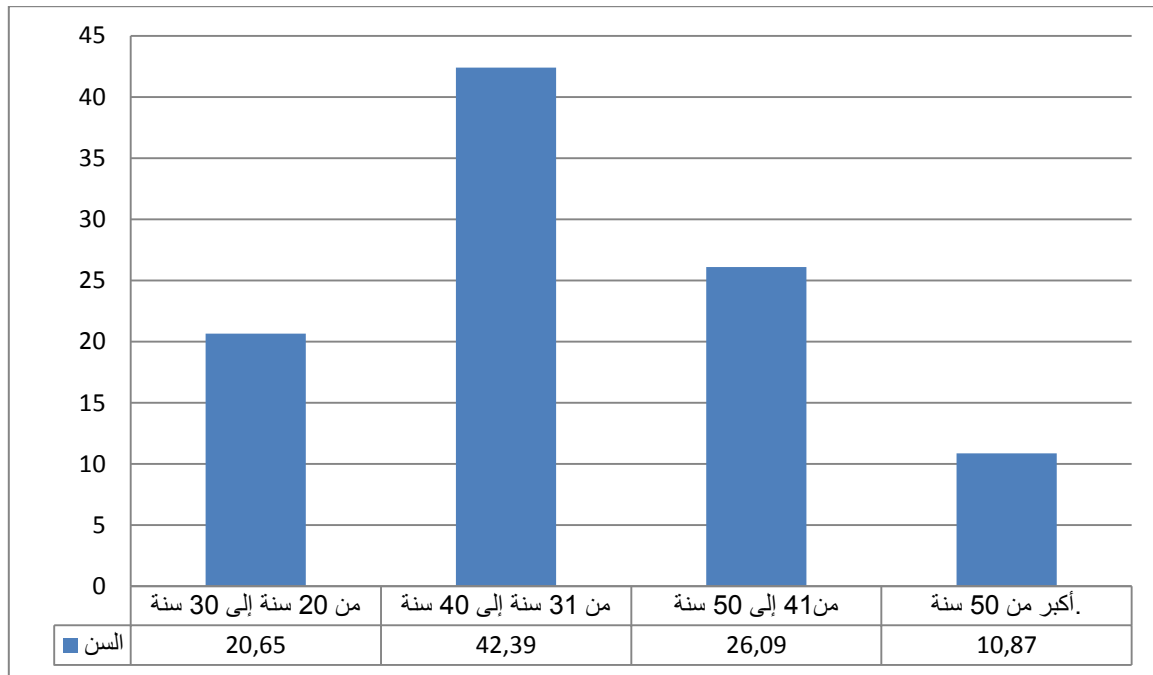
الجدول رقم (02): يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
20,65	95	من 20 سنة إلى 30 سنة
42,39	195	من 31 سنة إلى 40 سنة
26,09	120	من 41 إلى 50 سنة
10,87	50	أكبر من 50 سنة.
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

يبرز الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، فمن خلال الجدول الذي شمل كل الفئات العمرية من سن 20 حتى فوق 50 سنة، تصدرت الفئة العمرية 31-40 باقي الفئات بنسبة 42,39%، وتلتها فئة 41-50 بنسبة 26,09%، لتليها فئة من 20 سنة إلى 30 سنة، بنسبة 20,65%، بينما الفئة الأقل كانت لمن تجاوزوا 50 سنة بنسبة 10,87%.

شكل رقم (08) يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



التحليل:

يمكن أن نوزع هذا الترتيب إلى أن الفئة الأولى والتي قدرت نسبتها بـ 42,39%، وهي تضم فئة الشباب أي الأفراد الأكثر نشاطا وقوة وحماسة، وإلى تركيبة المجتمع الجزائري التي تمثل فيه نسبة الشباب 75% الذين يتميزون بأنهم الأكثر قدرة على ممارسة العمل الإداري .

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

كما يمكن تفسير هذه النتائج من منطلق أن الإستراتيجية التي تسعى مختلف المؤسسات إلى اتباعها وتجسيدها ميدانيا، خاصة إدارة الجماعات المحلية هي توظيف الطاقات الشابة الحاصة على شهادات تجال الجماعات المحلية. كما أن هذه النتائج تعكس تنوع عينة الدراسة، التي من شأنها أن تضمن لنا الحصول على مختلف الخبرات الخاصة بالمبحوثين اتجاه موضوع الدراسة.

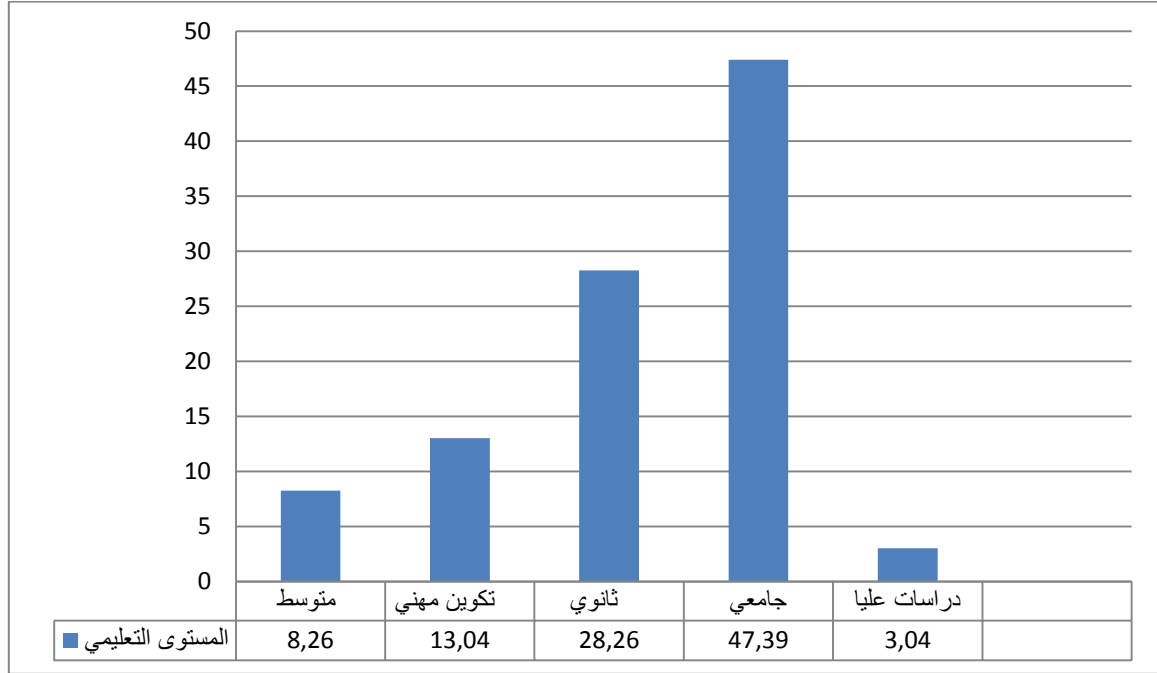
الجدول رقم (03): يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
8,26	38	متوسط
13,04	60	تكوين مهني
28,26	130	ثانوي
47,39	218	جامعي
03,04	14	دراسات عليا
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، والذي قمنا بتحديدده ضمن خمس فئات، تمثلت الفئة الأولى في المستوى الجامعي بنسبة 47,39%، ثم تلتها الفئة الثانية ثانوي بنسبة 28,26%، لتليها فئة التكوين المهني بنسبة 13,04%، ثم فئة المتوسط بنسبة 8,26%، أما فئة الدراسات العليا فقدرت نسبتها بـ 03,04%.

شكل رقم (09) يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



التحليل:

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه يمكن القول أن طبيعة وخصوصية الوظائف سواء في المؤسسات العمومية أو الخاصة بغض النظر عن النشاط الممارس من قبلها، عادة ما تمنح لذوي المستويات والشهادات الجامعية، وهو ما يفسر لنا أن أصحاب الشهادات الجامعية أكثر الفئات التي تم توظيفها بإدارة الجماعات المحلية بولاية سطيف، فمنح المناصب كما كان سابقا (دون حصول صاحبه على شهادة ما أو بناء على معرفته بإحدى مسؤولي البلدية) قد ولى، كما أن الخدمات التي يتطلع لها الموظف تتطلب أصحاب شهادات جامعية ذوي كفاءات علمية.

وما يلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك تنوع في المستويات العلمية للموظفين العاملين بإدارة الجماعات المحلية، وهو ما يفسر أن كل منصب أو وظيفة تتطلب مستوى تعليمي معين، فنجد أن العامل المهني عادة ما يكون مستواه التعليمي متوسط أو ثانوي، أما متصرف إداري أو ملحق إداري عادة ما يكون مستواه التعليمي جامعي أو دراسات عليا.

ومن بين الأسباب التي دفعت إدارة الجماعات المحلية إلى توظيف أصحاب الشهادات بنسبة كبيرة، خاصة في الآونة الأخيرة ما يلي:

-تفادي الأخطاء المتكررة من قبل الموظفين خاصة ذوي المستوى التعليمي المحدود.

-تداخل الصلاحيات والمهام بين رؤساء المصالح و المكاتب.

- العدد المحدود للموظفين ذوي المستوى التعليمي الجامعي .

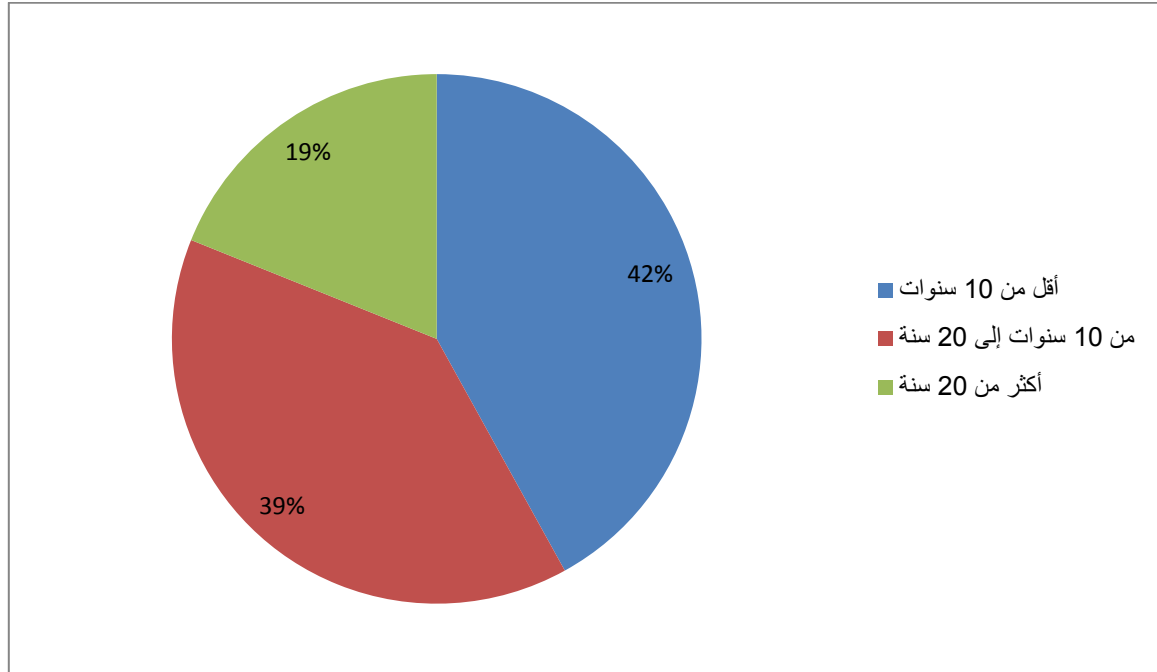
الجدول رقم(04): يبين الخبرة المهنية لموظفي البلدية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية
41,96	193	أقل من 10 سنوات
39,13	180	من 10 سنوات إلى 20 سنة
18,91	87	أكثر من 20 سنة
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تشير بيانات المبحوثين أن نسبة الخبرة المهنية للموظفين التي نقل خبرتهم عن عشر سنوات قدرت بـ 41,96%، ونسبة 39,13%، بالنسبة للموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 10 سنوات إلى 20 سنة، أما الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة فقد قدرت نسبتهم بـ 18,91%.

شكل رقم (10) يبين الخبرة المهنية لموظفي البلدية



التحليل:

مما سبق يظهر هيمنة فئة الموظفين الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات، وتبرير هذه النتائج أنهم موظفون التحقوا بمناصبهم في إطار سياسات الإدماج المهني، معظمهم حديثي التخرج من مؤسسات التكوين أو التمهين أو مؤسسات التعليم العالي الذين واجهتهم مشكلة البطالة بعد تخرجهم

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

كما أن البعض منهم التحقوا بمناصبهم بعد نجاحهم في مسابقات الإدارة المحلية المعلن في السنوات الأخيرة.

أما الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى 20 سنة، فمعظمهم من الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية طويلة نوعا ما، نتيجة لممارستهم لوظائفهم في البلديات لسنوات ومعرفتهم الجيدة بخصوصيات الإدارة المحلية الجزائرية.

الجدول رقم(05): يبين طبيعة الوظيفة لموظف البلدية

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة الوظيفة
0,22	1	نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي
9,57	44	عون حجز بيانات
3,91	18	تقني سامي
40,22	185	عون إدارة
15,43	71	متصرف إداري
3,91	18	رئيس مصلحة
1,96	9	مراقب رئيس في النظافة و النقاوة العمومية و البيئة
9,78	45	ملحق إداري
1,30	6	محاسب إداري
3,26	15	رئيس مكتب
1,96	9	مهندس في الاعلام الآلي
0,65	3	مستشار اجتماعي للإدارة الإقليمية
4,35	20	عامل مهني
0,87	4	كاتب عام
0,65	3	مهندس في التسيير الحضري
1,96	9	مهندس دولة في الادارة الاقليمية
100	460	المجموع

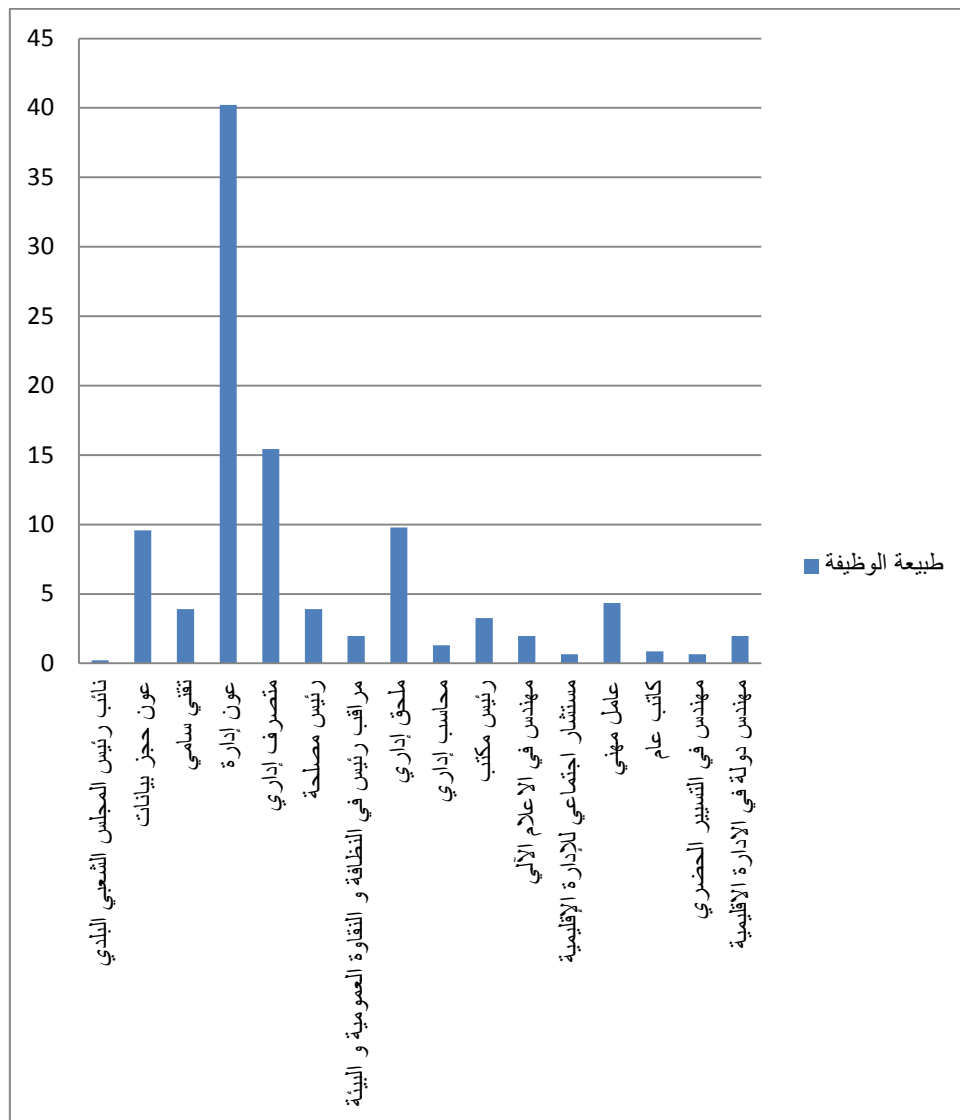
قراءة الجدول:

يوضح الجدول رقم(05) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة ونوع الوظيفة الإدارية، فنجد أن أغلبية العاملين بالإدارة المحلية، من فئة عون إدارة، حيث بلغت نسبتها 40,22 %، لتليها فئة متصرف إداري بنسبة 15,43 % ثم فئة ملحق إداري 9,78 %، فئة عون حجز البيانات 9,57 %، عامل مهني

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

4,35%، وتعادلت فئة رئيس المصلحة مع فئة تقني سامي، حيث بلغت نسبتها 3,91%، رئيس مكتب 3,26%، وتعادلت أيضا فئة مهندس في الإعلام الآلي ومهندس دولة في الإدارة الإقليمية مع فئة مراقب رئيس في النظافة و النقاوة العمومية و البيئة، بنسبة 1,96%، محاسب إداري بنسبة 1,30% كاتب عام بنسبة 0,87%، فئة مستشار اجتماعي للإدارة الاقليمية جاءت متساوية من حيث النسبة مع فئة مهندس في التسيير الحضري بنسبة 0,65%، وأخيرا فئة نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي بنسبة 0,22%.

شكل رقم(11) يبين طبيعة الوظيفة لموظف البلدية



التحليل:

نستشف من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة المحلية توجد بها وظائف متعددة ومتنوعة وتختص كل فئة بمهام محددة قانونا، والملاحظ أن فئة أعوان الإدارة احتلت الصدارة من بين كل

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الوظائف المذكورة، ويمكن تفسير هذه النتائج من منطلق أن هذه الفئة هي من تقوم بتنفيذ تعليمات المسؤولين، كما أنها مكلفة بإنجاز مختلف المهام الإدارية.

ويمكن أيضا تفسير احتواء الإدارة المحلية على كل هذه الوظائف، بالنظر إلى خصوصية الإدارة المحلية من جهة وحساسية بعض الوظائف الإدارية من جهة أخرى، والتي لا بد أن تقوم بها فئة معينة دون غيرها، كإصدار الأوامر واتخاذ قرار معين، إضافة إلى هذا فالبناء الإداري للإدارة المحلية يستلزم كل هذه الوظائف لضمان استمرارية العمل الإداري وتقديم خدمة تستجيب لتطلعات المواطن.

إضافة إلى ما سبق فإن تنوع الوظائف يعكس إتساع شبكة الإتصالات الإدارية وهذا التنوع يخدم طبعا طبيعة العمل في الجماعات المحلية.

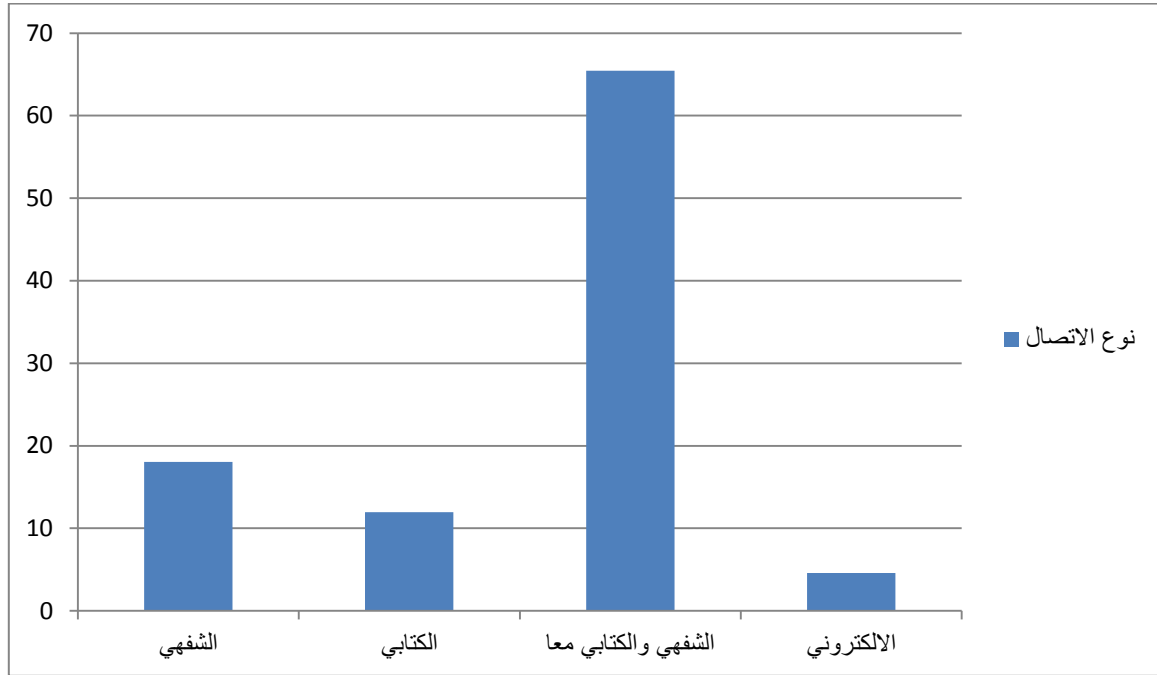
الجدول رقم(06): يبين نوع الاتصال المعتمد عند تأدية الموظف لمهامه.

نوع الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية %
الشفهي	83	18,04
الكتابي	55	11,96
الشفهي والكتابي معا	301	65,43
الإلكتروني	21	4,57
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

يحاكي الجدول أعلاه نوع الإتصال المعتمد عند تأدية الموظف لمهامه، فمن خلال الجدول نجد أغلبية الموظفين عند تأديتهم لمهامهم يستعملون الأسلوب الكتابي والشفوي بنسبة 65,43 %، ثم الشفهي بنسبة 18,04 %، يليه الاتصال الكتابي بنسبة 11,96 %، وأخيرا الإلكتروني بنسبة 4,57 % .

شكل رقم(12): يبين نوع الاتصال المعتمد عند تأدية الموظف لمهامه.



التحليل:

من خلال إجابات أفراد العينة يتضح أنهم يعتمدون على الاتصال الكتابي والشفوي بنسبة كبيرة وهذا ما يفسر لنا أن الموظف الإداري يثق في التعليمات عندما تكون مكتوبة وينفذها بأريحية عندما يكون مصدرها محدد، كما يجأ إلى هذه التعليمات المكتوبة حماية له في حال حدوث مشاكل معه، كما يستعمل الإتصال الشفهي لتأكيد وفهم أكثر للتعليمات التي تتسم بنوع من الغموض، أو تحمل معاني عديدة لا يستطيع الموظف ذو المستوى التعليمي فهمها وتنفيذها.

كما أن إدارة الجماعات المحلية تلجأ للأسلوب الشفهي، عند التعامل مع الموظفين ذوي المستوى التعليمي المحدود، وتستعمل الأسلوب الكتابي عند التعامل مع الموظفين ذوي المستوى التعليمي المتوسط و الثانوي وحتى الجامعي، أي أن المستوى التعليمي للموظفين هو الذي يفرض على مسؤولي إدارة الجماعات المحلية تفضيل إستعمال أسلوب على آخر .

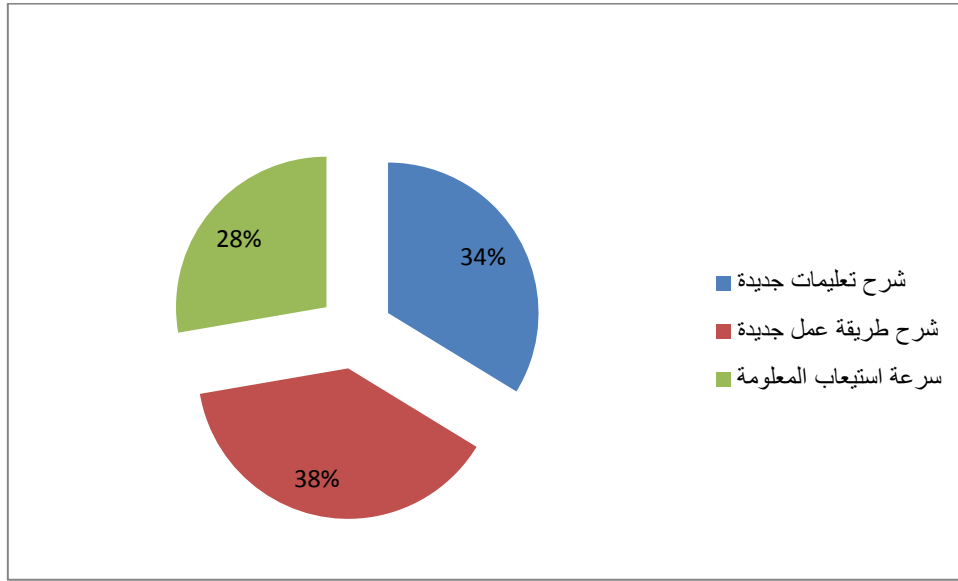
الجدول رقم (07): يبين سبب تفضيل الاتصال الشفهي.

النسبة المئوية %	التكرارات	السبب
33,73	28	شرح تعليمات جديدة
38,55	32	شرح طريقة عمل جديدة
27,71	23	سرعة استيعاب المعلومة
100	83	المجموع

قراءة الجدول:

يشير الجدول رقم (07) إلى أن سبب تفضيل الإتصال الشفهي، من قبل موظفي البلدية يعود بالدرجة الأولى إلى شرح طريقة عمل جديدة بنسبة 38,55%، وإلى شرح تعليمات جديدة بنسبة 33,73%، وإلى سرعة استيعاب المعلومة بنسبة 27,71%.

شكل رقم (13) يبين سبب تفضيل الاتصال الشفهي.



التحليل:

بناء على المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم (07)، نجد أن غالبية الموظفين يلجؤون للإتصال الشفهي بنسبة كبيرة لشرح طريقة عمل جديدة، كالأجراءات والتقنيات الجديدة المعتمدة في إستخراج كل من بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترى مثلا، وحاجتهم لشرح تعليمات جديدة، والتي قد تكون غامضة للبعض مما يصعب تنفيذها، وقد لا تفهم نهائيا من قبل ذوي المستوى التعليمي المحدود بسبب اللغة المستعملة في التحرير، إضافة إلى استخدام بعض المصطلحات الإدارية والقانونية البحتة في حين يرى البعض من موظفي البلدية أن الاتصال الشفهي هو أسرع طريقة تمكن الموظف من

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

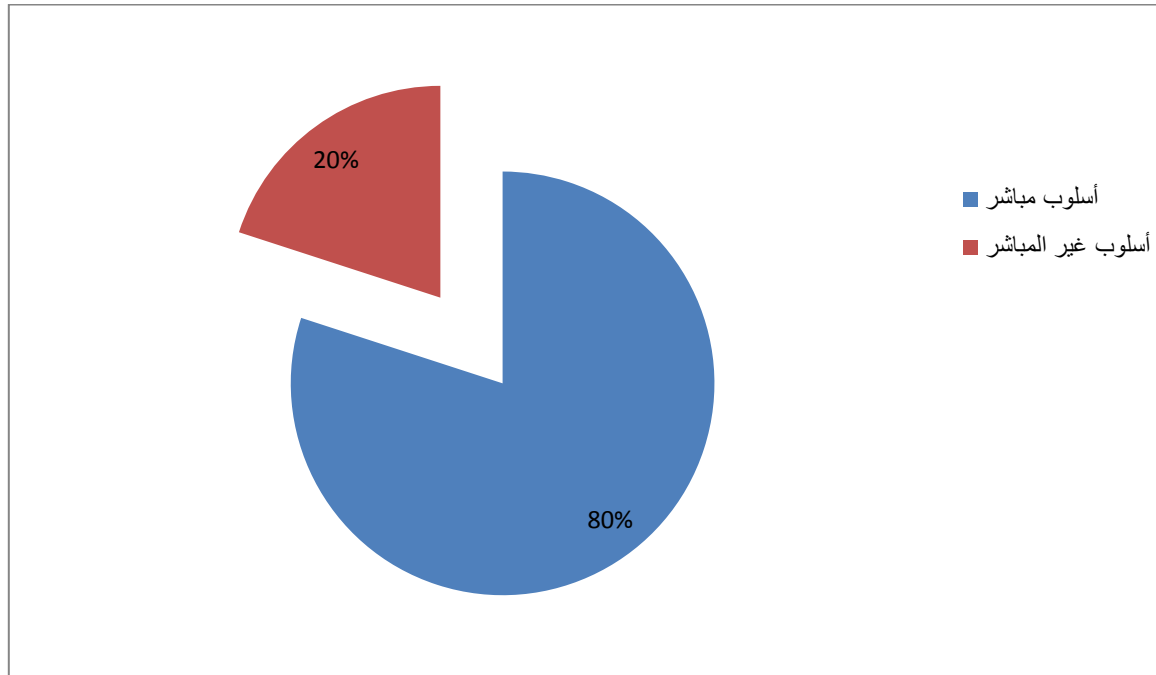
استيعاب أي مهمة أو تعلية جديدة بطريقة جيدة، كما يتيح هذا الأسلوب طرح مختلف الأسئلة والحصول على أجوبة بشأنها في أنها.

الجدول رقم(08): الأسلوب الاتصالي المعتمد في التواصل مع مختلف أقسام و مصالح البلدية

النسبة المئوية %	التكرارات	الأسلوب الاتصالي المعتمد
80	368	أسلوب مباشر
20	92	أسلوب غير المباشر
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

أظهرت إجابات المبحوثين من خلال هذا الجدول أن عملية الاتصال بين مختلف أقسام ومصالح البلدية تتم من خلال الأسلوب المباشر بنسبة 80%، وبأسلوب غير مباشر بنسبة 20%. شكل رقم(14) يبين الأسلوب الاتصالي المعتمد في التواصل مع مختلف أقسام و مصالح البلدية



التحليل:

نستطيع القول أن موظفي الإدارة المحلية يعتمدون بدرجة كبيرة على الأسلوب المباشر في تواصلهم مع مختلف أقسام ومصالح البلدية نظرا لما يتميز به الإتصال المباشر من سرعة في إيصال التعلية، وسرعة تنفيذها من طرف مختلف المصالح، يتيح أيضا معرفة ردود فعلهم حول التعليمات

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

المتداولة بين مختلف المستويات الإدارية، خاصة تلك المتعلقة بتنظيم طريقة العمل، وبالتالي معرفة تقبلهم لها من جهة، وفهمهم لها أولاً، وبالتالي يمكن إعادة صياغتها بطريقة تمكن الموظفين من فهمها.

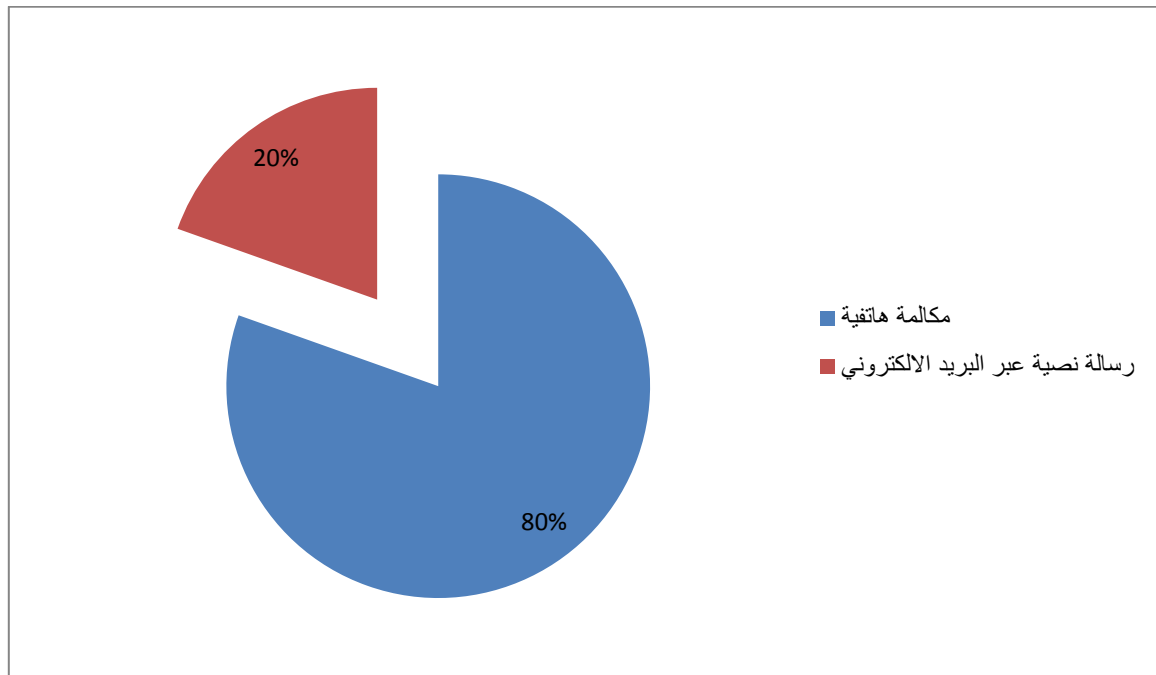
الجدول رقم (09): يبين سبب الإعتماد على الأسلوب الغير مباشر.

السبب	التكرارات	النسبة المئوية %
مكالمة هاتفية	74	80,43
رسالة نصية عبر البريد الالكتروني	18	19,57
المجموع	92	100

قراءة الجدول:

يوضح الجدول المذكور أعلاه سبب اعتماد الموظفين على الإتصال الغير المباشر في إتصالهم بمختلف الأقسام والمصالح، حيث يعتمدون على المكالمات الهاتفية بنسبة 80,43%، ويعتمدون على الرسائل النصية عبر البريد الالكتروني بنسبة 19,57%.

شكل رقم (15) يبين سبب الإعتماد على الأسلوب الغير مباشر.



التحليل:

يظهر لنا الجدول رقم (09) أن الموظفين يعتمدون على المكالمات الهاتفية بدرجة كبيرة للوصول بسرعة للشخص الذي أنجز العمل والحصول على استفسارات منه عن مكان وضعه لملف ما بجهاز الكمبيوتر مثلاً، ومدى نسبة إنجاز أعمال أخرى أسندت له، وكل هذا يتم حتى وإن لم يكن

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الموظف متواجد بمكان العمل أو في عطلة مرضية مثلا، وبالتالي الحصول على ذلك الملف واستكمال النقص المسجل به، ودفعه للجهات الطالبة في آجاله، كما أن الهاتف يجنب الشخص التنقل إلى المصلحة، ويجعله يريح الوقت والتفتيش بين رفوف مختلف مكاتب المصلحة، كما أن البريد الإلكتروني يختصر علينا الوقت والجهد والتنقل لأماكن بعيدة تستغرق منا مدة زمنية طويلة، فمجرد نقرة واحدة نرسل ونستقبل عديد الملفات.

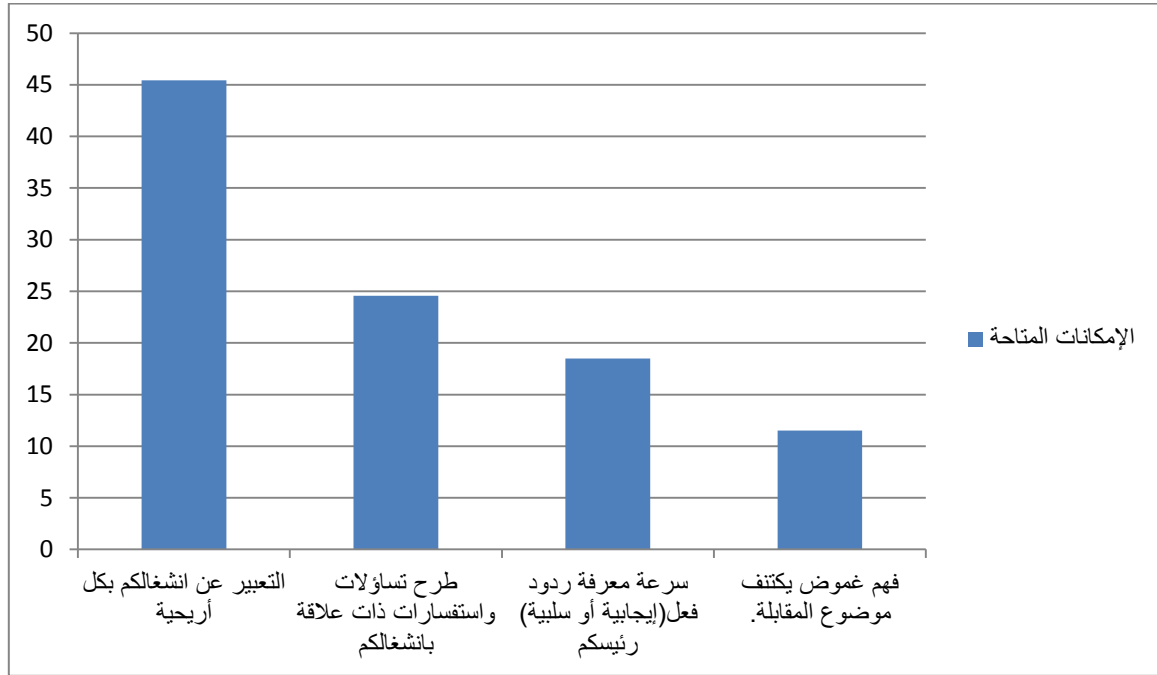
الجدول رقم (10): يبين وجهة نظر الموظف حول الإمكانيات المتاحة عند اتصاله شخصيا بالرئيس

النسبة المئوية %	التكرارات	الإمكانيات المتاحة
45,43	209	التعبير عن انشغالكم بكل أريحية
24,57	113	طرح تساؤلات واستفسارات ذات علاقة بانشغالكم
18,48	85	سرعة معرفة ردود فعل (إيجابية أو سلبية) رئيسكم
11,52	53	فهم غموض يكتنف موضوع المقابلة.
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

يمثل الجدول رقم (10) رأي الموظف حول ما يتيح الاتصال الشخصي للموظف عند اتصاله بالرئيس فكانت وجهة نظره أن الإتصال الشخصي مكنه من التعبير عن إنشغاله بكل أريحية بنسبة 45,43%، أيضا طرح تساؤلات واستفسارات ذات علاقة بإنشغاله بنسبة 24,57%، معرفة ردود أفعال الرئيس بنسبة 18,48%، وفهم غموض يكتنف موضوع المقابلة بنسبة 11,52%.

شكل رقم (16) يبين وجهة نظر الموظف حول الإمكانيات المتاحة عند اتصاله شخصيا بالرئيس.



التحليل:

من خلال إجابات المبحوثين المشار إليها في الجدول المذكور أعلاه، يتضح لنا أن أغلبية الموظفين يرون بأن الاتصال الوجيه المباشر مع الرئيس يمكنهم بدرجة كبيرة من، التعبير عن إنشغالهم بكل أريحية، فيذكرون أدق التفاصيل، كما أنهم لديهم متسع من الوقت للتعبير عن مواقفهم، وشرح غموض أو الفهم الخاطئ للمشكلة من قبل الرئيس، وبالتالي تصحيح سوء الفهم، كما يحظون بإستماع دائم من قبل الرئيس لمطالبهم، ويتحصلون مسبقا على نوع من الموافقة على مطالبهم قبل استصدارها في وثيقة مكتوبة.

كما أن الاتصال المباشر يعمل على توطيد علاقة الرئيس بالمرؤوس من خلال التعرف ربما على خصوصيات وأشياء مجهولة بالنسبة لكل من الرئيس والمرؤوس، وحتى إزالة اللبس حول موضوع ما وتصحيح سوء الفهم الحاصل حول قضية ما.

الجدول رقم (11) يبين مدى تفضيل الموظف لاستخدام الاتصال الشخصي المباشر في جميع تعاملاته داخل البلدية

النسبة المئوية %	التكرارات	استخدام الاتصال المباشر
52,39	241	أفضل
7,61	35	لا أفضل

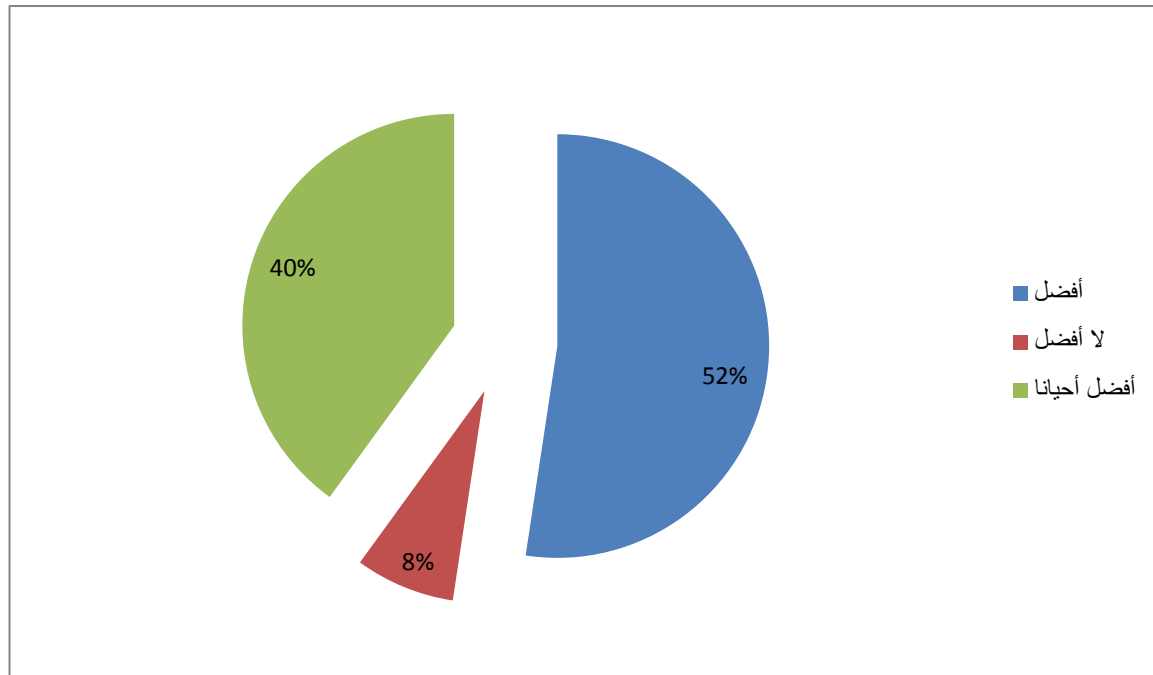
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

أفضل أحيانا	184	40
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

حسب المعطيات الرقمية المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن أغلبية الموظفين يفضلون استخدام الاتصال المباشر بنسبة 52,39%، وهناك من يستخدمه أحيانا بنسبة 40%، كما أن بعض العمال لا يفضلون استخدام الاتصال الشخصي في مختلف تعاملاتهم وهو ما توضحه النسبة المقدرة بـ 7,61%.

شكل رقم (17): يبين مدى تفضيل الموظف لاستخدام الاتصال الشخصي المباشر في جميع تعاملاته داخل البلدية



التحليل:

من خلال الجدول رقم (11) يتجلى لنا أن غالبية الموظفين يفضلون استخدام الإتصال الشخصي في جميع تعاملاتهم، نظر لدوره الإيجابي في تأكيد وفهم مختلف التعليمات والمهام، من خلال الحصول على أدق التفاصيل وحتى طريقة الإنجاز، إمكانية طرح الموظف لاستفسارات و الحصول على أجوبة بشأنها في الحين، مما يمكنهم من إنجاز المهام في وقتها دون تأخير.

إضافة إلى هذا فالموظف يرى أن الإتصال الشخصي يعمل على توطيد العلاقات ما بين الموظفين فيجعلهم يعملون في جو من الثقة، ويخلق الحاجة لمشورة بعضهم البعض حول مشكلة أو أمر

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

يخص العمل، وتحديد دور كل واحد فيهم من أجل الإلمام بهذا الإشكال، فيعملون على تذليل هذه العقبات التي يواجهونها في عملهم وتجاوزها بأقل قدر من الأضرار، إضافة إلى الاستفادة من أخطاء الآخرين والعمل على تجنبها مستقبلاً.

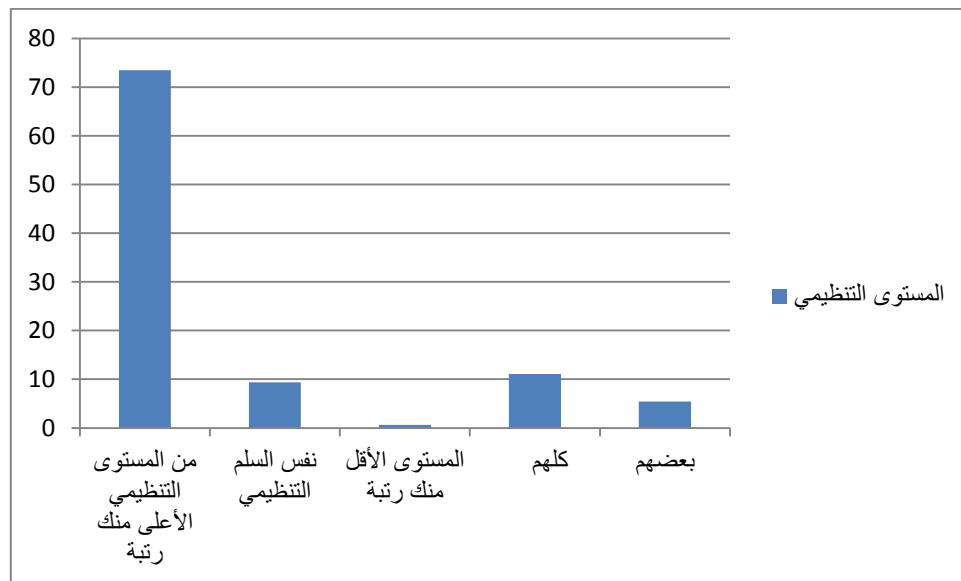
الجدول رقم(12): يبين المستوى التنظيمي للحصول على التعلّية من قبل الموظف.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التنظيمي
73,48	338	من المستوى التنظيمي الأعلى منك رتبة
9,35	43	نفس السلم التنظيمي
0,65	3	المستوى الأقل منك رتبة
11,09	51	كلهم
05,43	25	بعضهم
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

أبانت نتائج الجدول رقم (12) أن الموظف العامل بإدارة الجماعات المحلية يتلقى التعليمات من المستوى التنظيمي الأعلى منه رتبة بنسبة 73,48%، ومن كل المستويات التنظيمية بنسبة 11,09%، ومن نفس المستوى التنظيمي بنسبة 9,35%، ومن بعض المستويات الإدارية المختلفة بنسبة 05,43%، كما يتلقى تعليمات من المستوى الأقل منه رتبة بنسبة 0,65% .

شكل رقم(18): يبين المستوى التنظيمي للحصول على التعلّية من قبل الموظف.



التحليل:

تبين لنا إحصائيات هذا الجدول أن غالبية الموظفين يتلقون التعليمات من طرف المستوى التعليمي الأعلى رتبة، ويمكن تبرير هذه الإجابة بأن أي تنظيم إداري مهما كانت صفته، يقوم بإصدار أوامر وتعليمات للمرؤوسين، من أجل ضمان سيرورة العمل، وتحديد دور كل عامل في الحفاظ على هذه السيرورة وضمان السير الحسن للإدارة التي يعمل بها، والإدارة المحلية مثلها مثل أي إدارة عمومية تصدر مجموعة من التعليمات تنظم سير العمل والموظفون العاملون بها ملزمون بتنفيذ هذه التعليمات كما يجب التنويه إلى أن إصدار التعليمات من قبل الرئيس يكون وفقا للقوانين والمراسيم المنظمة للعمل ويجب أن تخدم المصلحة العامة لا الشخصية.

كما أن الهيكل التنظيمي لإدارة الجماعات المحلية يحدد طريقة عمل كل مصلحة أو قسم والمسؤول على تسييرها، ومهمة إصدار الأوامر والتعليمات تسند لرئيس المصلحة أو القسم، والهدف من هذا هو تحديد المسؤوليات وعدم جعل هذه المهمة (إصدار الأوامر)، متاحة للجميع، لأن ذلك يعمل على نشر الفوضى داخل إدارة الجماعات المحلية.

الجدول رقم(13): يبين توقيت وصول التعليمات.

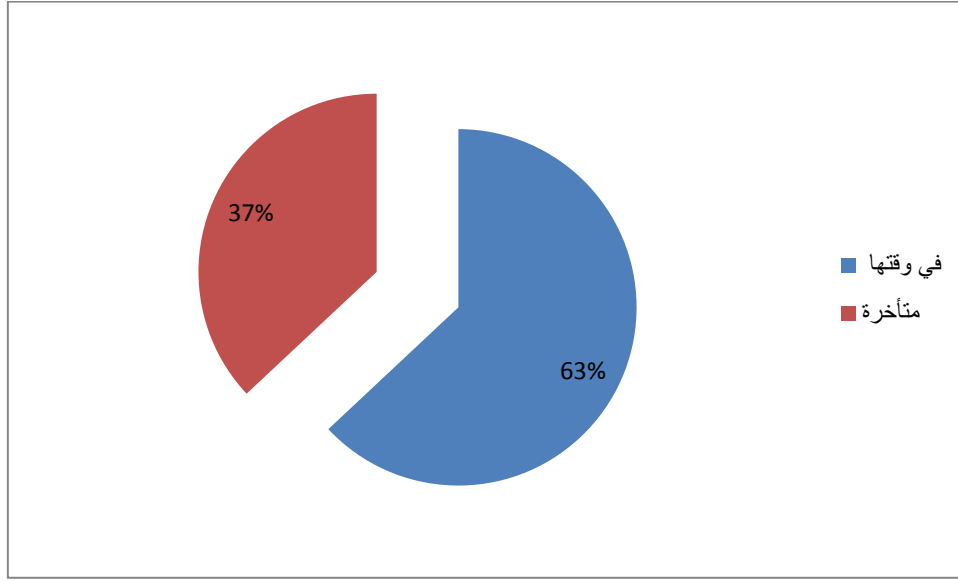
النسبة المئوية %	التكرارات	توقيت وصول المعلومة
62,39	287	في وقتها
36,61	173	متأخرة
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تشير نتائج الجدول رقم (13) أن التعليمات حسب إجابات المبحوثين تصل في وقتها بنسبة

62,39%، وتصل متأخرة بنسبة 36,61% .

شكل رقم (19) يبين توقيت وصول التعليم.



التحليل:

يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن التعليمات الصادرة عن إدارة الجماعات المحلية تصل للموظفين المعنيين بها في آجالها، وهو ما يعكس الأهمية التي تمنحها إدارة الجماعات المحلية لوقت وصول التعليمات في آجالها من أجل ضمان تنفيذها في أسرع وقت وبطريقة صحيحة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنها تولي أهمية أيضا لوصول المعلومات في آجالها حتى يكونوا على دراية بكل جديد يخص مهامهم بصفة خاصة ومصالح البلدية بصفة عامة.

كما أن هناك مهام يتطلب إنجازها إيصال التعليمات في وقتها، كإنجاز ملف خاص بصفة في مجال النقل المدرسي، يتطلب الأمر من رئيس البلدية منحها للمصلحة المعنية في وقتها حتى يتسنى لها إنجاز الملف وإرساله للجهات المعنية، حتى لا يتأخر الحاصل على الصفة في توفير النقل المدرسي للتلاميذ، وبالتالي تفادي احتجاج التلاميذ أو أولياءهم.

جدول رقم (14) يبين الوسيلة التي من خلالها يتلقى الموظف التعليمات.

وسيلة تلقي التعليمات	التكرارات	النسبة المئوية %
المسؤول المباشر	264	57,39
تقارير ومنشورات كتابية	39	8,48
الإعلانات	23	5
الهاتف	101	21,96
المقابلة الشخصية	16	3,48

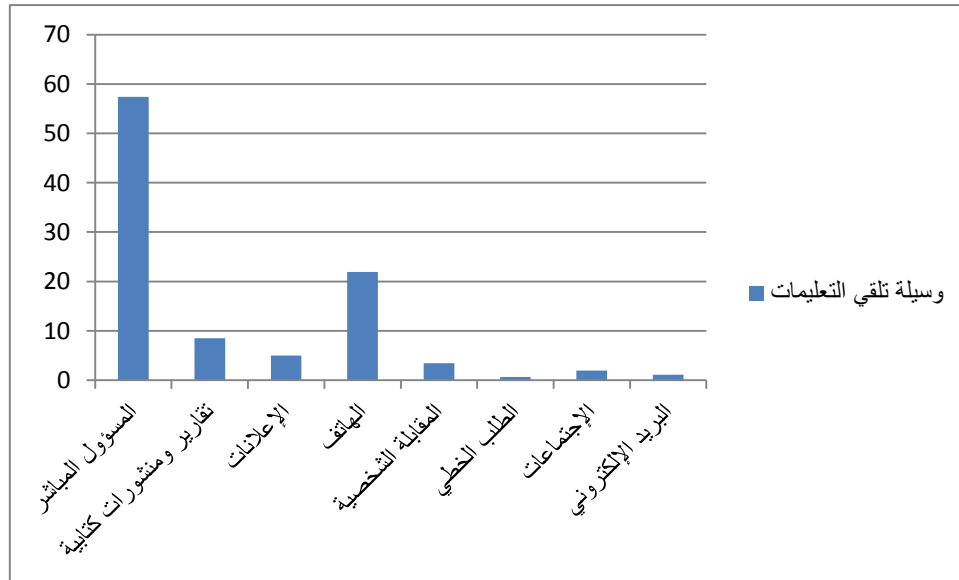
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الطلب الخطي	3	0,65
الإجتماعات	9	1,96
البريد الإلكتروني	5	1,09
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تبرز نتائج الجدول أن الوسيلة التي يتلقى من خلالها الموظف التعليمات هي المسؤول المباشر بنسبة 57,39%، يليها الهاتف بنسبة 21,96%، ثم التقارير والمنشورات الكتابية بنسبة 8,48%، والإعلانات بنسبة 05%، وتأتي المقابلة بنسبة 3,48%، بعدها الاجتماعات بنسبة 1,96% البريد الإلكتروني 1,09%، وأخيرا الطلب الخطي بنسبة 0,65%.

شكل رقم (20) يبين الوسيلة التي من خلالها يتلقى الموظف التعليمات.



التحليل:

يتجلى من خلال الجدول (14) أن الموظف بالجماعات المحلية يتلقى التعليمات من قبل المسؤول المباشر، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى وجود العديد من المصالح داخل البلدية الواحدة ولا يمكن جمع جميع العاملين وتوزيع المهام عليهم، وبحكم وجود أقسام ومصالح بالبلدية فالأنسب هو تكليف رئيس كل مصلحة، أو مكتب لإيصال هذه التعليمات للموظفين، وهو الكفيل بشرحها في حال غموضها، وتقديم النصح لكل موظف وجد صعوبة في التنفيذ، بحكم معرفته الشخصية لكل موظف وإدراكه مسبقاً للصعوبات المختلف التي تواجه كل موظف.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

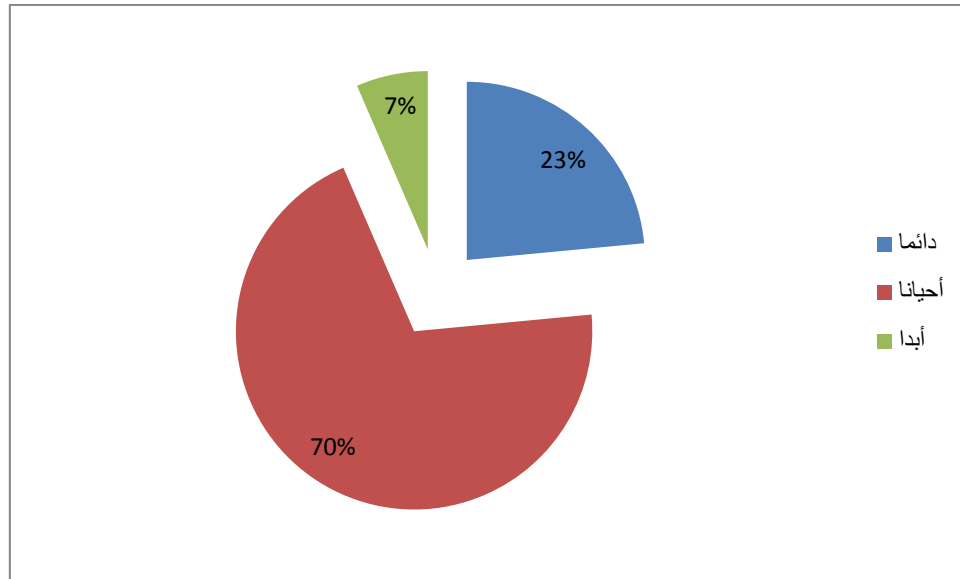
إضافة إلى هذا، فإن التعليمات الموجهة للمصالح تختلف من مصلحة إلى أخرى بناء على طبيعة وخصوصية المهام التي تنجزها، وهنا تظهر أهمية رئيس المصلحة أو المكتب في تفسير هذه التعليمات من منطلق تخصصه في وظيفته.

الجدول رقم(15): يبين مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.

النسبة المئوية %	التكرارات	إيصال المعلومات و القرارات لكل المستويات
23,50	108	دائما
70,00	322	أحيانا
6,50	30	أبدا
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

يبين الجدول رقم (15) أن إدارة الجماعات المحلية تهتم بإيصال التعليمات والقرارات إلى كل المستويات دائما بنسبة 23,50 %، وأحيانا بنسبة 70%، وأجاب بعض المبحوثين أبدا بنسبة 6,50 % .
شكل رقم(21) يبين مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.



التحليل:

نستشف من خلال إحصائيات هذا الجدول أن إدارة الجماعات المحلية، تهتم أحيانا بإيصال التعليمات والقرارات لكل المستويات، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة عندما تريد إيصال تعليمات تهمها، تعمل على إيصالها، كذلك المتضمنة للعقوبات التي تلحق بالموظف في تأخره عن العمل، أو ضرورة التقيد بإنجاز عمل في آجاله، ويتجلى ذلك من خلال إصدارها لمذكرات مصلحة تنص على ذلك، كما تعمل

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

أيضا على عقد اجتماعات مع رؤساء المصالح، تعمل من خلالها التأكيد على الموظفين الموضوعين تحت مسؤولياتهم، ضرورة التقيد بما أوكل لهم من مهام، إضافة إلى إعداد محاضر اجتماع بخصوص هذه التعلية وتفرض على جميع الموظفين الإمضاء عليها، لكن عندما تكون هناك ترقية أو مناصب مالية جديدة فإن الإدارة تمارس نوع من التعتم حتى لا تصل إلى مسامع جميع الموظفين وتحرص على إعلام وتبليغ فئة معينة من الموظفين، وهو الأمر الذي من شأنه أن يخلق نوع من الصراعات والخلافات بين الموظفين من جهة، ويفقد الموظفون ثقتهم في مسؤوليهم والقيم المتعلقة بالعدالة والمساواة بين الموظفين، وبالتالي يتضاءل مردودهم الوظيفي.

الجدول رقم(16): يبين سرعة تنفيذ التعليمات الصادرة عن إدارة البلدية.

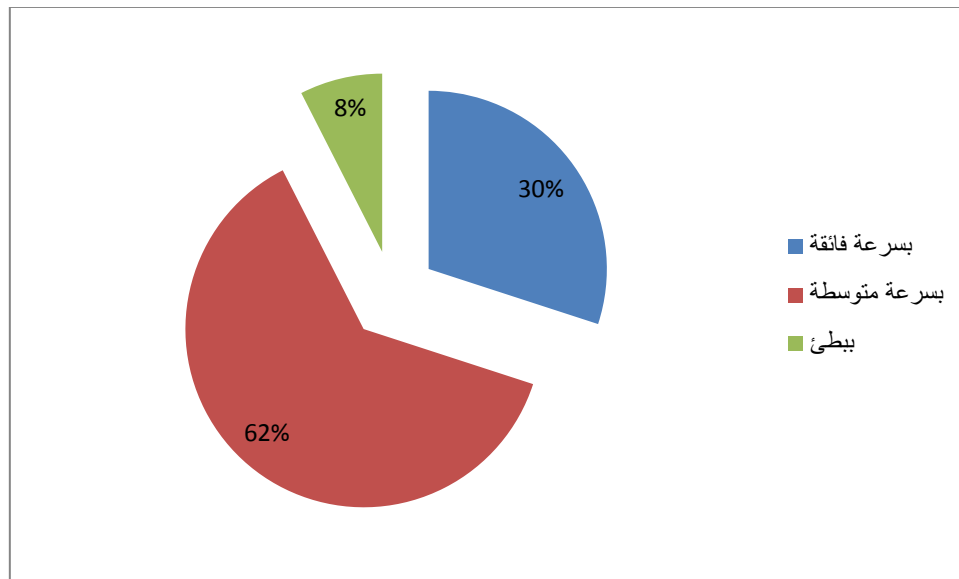
النسبة المئوية %	التكرارات	سرعة التنفيذ
30,00	138	بسرعة فائقة
62,50	288	بسرعة متوسطة
7,50	35	ببطئ
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

يبين لنا هذا الجدول أن التعليمات الصادرة عن إدارة البلدية تنفذ بسرعة متوسطة بنسبة

62,50 %، وبسرعة فائقة بنسبة 30,00 %، وتنفذ ببطئ بنسبة 07.50 %.

شكل رقم(22) يبين سرعة تنفيذ التعليمات الصادرة عن إدارة البلدية.



التحليل:

من خلال الاحصائيات المذكورة أعلاه، يتبين لنا أن هناك فهم محدود للتعليمات ما يجعلها تنفذ بسرعة متوسطة، فالتعليمات التي تصدرها الإدارة أحيانا تكون غامضة من خلال احتوائها على مصطلحات إدارية وقانونية بحتة، الأمر الذي يجعلها غير مفهومة للموظف، خاصة إذا كانت تعليمات جديدة لم يسبق للموظف وأن تعامل معها، كما ينبغي الإشارة إلى هناك تقصير من قبل المسؤولين على الإدارة المحلية في شرح التعليمات لبعض الفئات ونخص بالذكر ذوي المستوى التعليمي المحدود، ما يجعلهم في رحلة من التصحيحات للأخطاء المتضمنة في أعمالهم المنجزة والتي غالبا ما تنتهي بإنجاز خاطئ أو إنجاز يفوق الآجال المحددة لذلك.

كما يمكن إرجاع السبب في ذلك أيضا إلى طبيعة الوسائل الإتصالية المستخدمة في الاتصال بالعمال وتبليغهم بمختلف الإجراءات الجديدة كالإعتماد على اللوحات الإعلانية والتي نادرا ما ينتبه لها الموظفون، أو اعتماد أسلوب محاضر الإجتماع و التي يلزم أحيانا الموظف بالإمضاء عليها دون الإطلاع على محتواها.

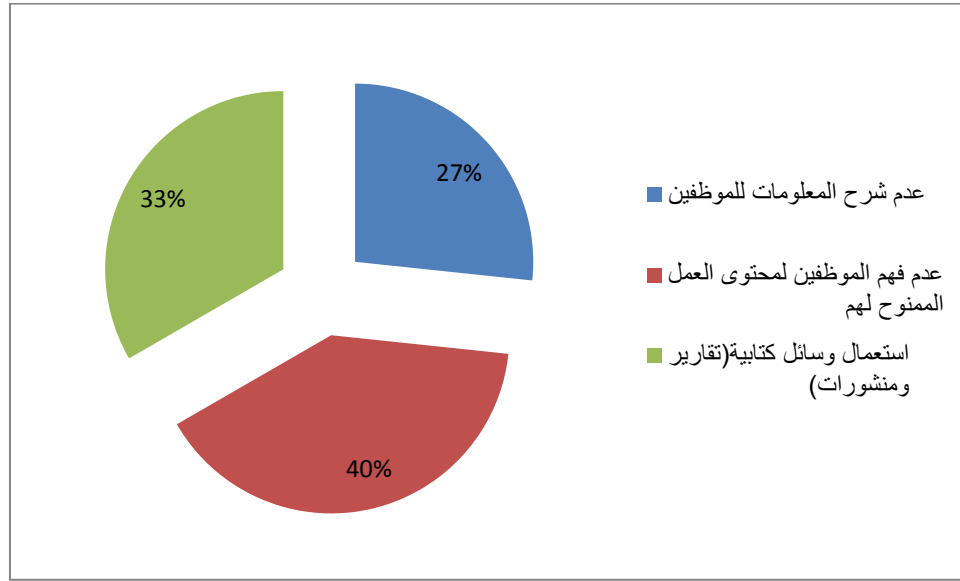
الجدول رقم(17):يبين سبب تنفيذ التعليمات الصادرة عن إدارة البلدية ببطئ

السبب	التكرارات	النسبة المئوية %
عدم شرح التعليمات للموظفين	9	26,67
عدم فهم الموظفين لمحتوى العمل الممنوح لهم	14	40,00
استعمال وسائل كتابية(تقارير ومنشورات)	12	33,33
المجموع	35	100

قراءة الجدول:

تبين البيانات الواردة في الجدول على أن ما نسبته 40,00 %، من العاملين أنجزوا مهامهم ببطئ بسبب عدم فهمهم لمحتوى العمل الممنوح لهم، وأجاب 33,33 % بأن السبب يكمن في استعمال وسائل كتابية، في حيث ترى نسبة 26,67 % ، أن السبب يعود إلى عدم شرح التعليمات للموظفين.

شكل رقم (23) يبين سبب تنفيذ التعليمات الصادرة عن إدارة البلدية ببطء



التحليل:

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن سبب تنفيذ التعليمات ببطء من قبل العمال هو عدم استيعابهم للطريقة التي ينجزون بها عمل ما، والإجراءات الخاصة به، خاصة تلك التعليمات الجديدة الصادرة من الإدارة العليا، وهو يجعل الموظف يستغرق وقت كبير للإنجاز أو حتى يتجاوز آجال الإنجاز، إضافة إلى أن هناك الكثير من الموظفين الذين لا يتمتعون بالجرأة الكافية لطرح استفسارات حول العمل الموجه لهم، ويدعون أنهم يعرفون طريقة الإنجاز، وهو ما يؤخر إنجازهم للعمل وغالبا ما يكون التنفيذ بطريقة خاطئة.

ويعيب بعض الموظفين على المسؤولين عدم شرح هذه التعليمات و الإكتفاء بتوجيهها بطريقة كتابية وانتظار استلامها جاهزة في آجالها، إضافة إلى صعوبة تعامل بعض الفئات العمالية مع التكنولوجيا الحديثة في استخراج الوثائق، فهناك موظفين أو ثلاثة يحسنون التعامل مع هذه التقنيات فعندما يغيب هؤلاء يبقى العمل المطلوب عالقا، كما أن الاعتماد على نفس الموظفين في إنجاز مختلف المهام يجعلهم يملون من العمل.

الجدول رقم (18) يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تسهيل مهام الموظف.

النسبة المئوية %	التكرارات	مساهمة الاتصال الشخصي في تسهيل المهام
55,00	253	سهل كثيرا
42,50	196	سهل قليلا
2,50	12	لم يسهل

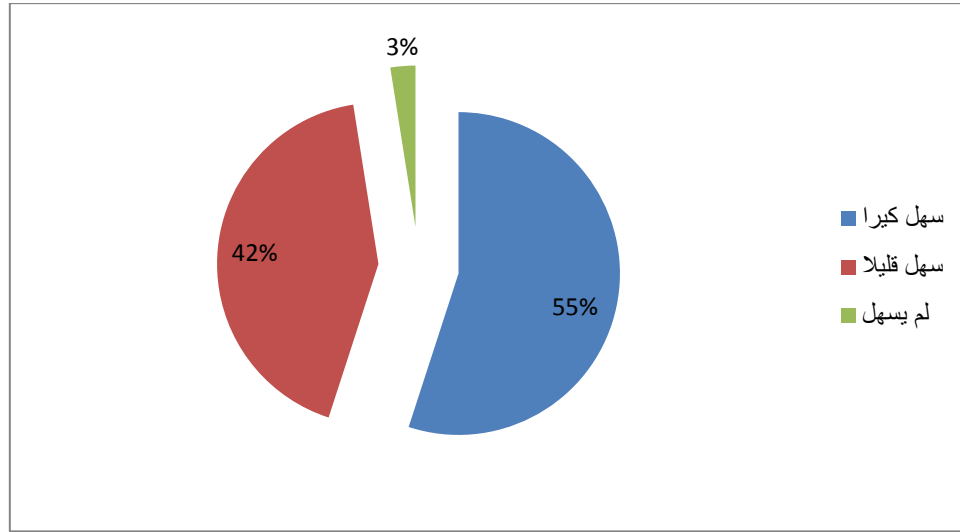
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

المجموع	460	100
---------	-----	-----

قراءة الجدول:

يظهر الجدول رقم (18) أن الإتصال الشخصي سهل كثيرا مهام الموظفين بنسبة قدرها 55,00 %، كما سهل مهام الموظفين بنسبة قليلة قدرت بـ 42,50 %، كما ترى الفئة الثالثة أن الإتصال الشخصي لم يسهل مهام الموظف وكانت النسبة في ذلك هي 2,50 %.

شكل رقم (24): يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تسهيل مهام الموظف



التحليل:

يبرز الجدول رقم (18) أن الاتصال الشخصي ساهم بنسبة كبيرة في تسهيل مهام الموظف ويتجلى ذلك من خلال سرعة حصوله على التعليمات، وكذا طلب الاستفسارات والتفاصيل المتعلقة بها إضافة لطرح الموظف لمختلف الصعوبات والمعوقات التي من الممكن أن تؤثر على طريقة و وقت الإنجاز والعمل على تجاوزها، بالتنسيق مع الزملاء أو المسؤول المباشر.

فالتواصل مع زملاء العمل أيضا يمكن الموظف من الإستفادة من خبراتهم السابقة في مجال إنجاز العمل المسند له وعدم ارتكاب نفس الأخطاء التي وقع فيها زملائه سابقا، أيضا تعلم مهارات جديدة لم يكن ليكتسبها لولا احتكاكه بزملائه.

الجدول رقم (19): مدى فاعلية العملية الاتصالية بإدارة البلدية.

الفعالية	التكرارات	النسبة المئوية %
فعالة	140	30,50
متوسطة	281	61,00

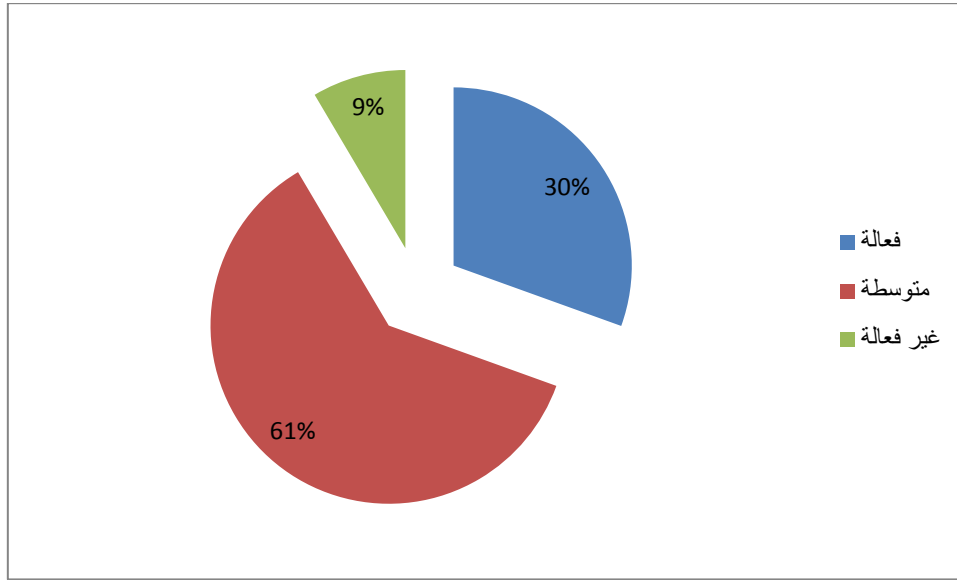
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

غير فعالة	39	8,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تبرز لنا الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (19) أن العملية الإتصالية بإدارة البلدية متوسطة الفعالية بنسبة 61,00%، وفعالة بنسبة 30,50%، وغير فعالة بنسبة 8,50%.

شكل رقم (25) يبين فاعلية العملية الاتصالية بإدارة البلدية.



التحليل:

يوضح لنا الجدول رقم (19) أن العملية الإتصالية بإدارة البلدية متوسطة الفعالية ويظهر ذلك من خلال عدة مؤشرات تتمثل في:

- اكتفاء رؤساء المصالح بتوجيه المهام والتعليمات الكتابية وعدم شرحها.
- استعمال أسلوب اتصالي يتجاوز المستوى التعليمي المحدود.
- تعدد مستويات فهم الرسالة الإدارية بسبب عدم التدقيق في مصطلحاتها وعباراتها (استخدام مصطلحات إدارية بحتة).
- اتباع أسلوب التكتّم في بعض المواضيع المهمة وذات العلاقة بالحياة المهنية للموظف كالترقية .
- عدم تحديد طريقة إنجاز مهام جديدة وترك المجال للعامل لإنجازها، مما يفتح المجال أمامه لارتكاب أخطاء مهنية، تعود بالضرر على الموظف والإدارة على حد سواء.
- صعوبة اللغة المستعملة في تحرير مختلف التقارير الموجهة للعمال بخصوص إنجاز مهام معينة.

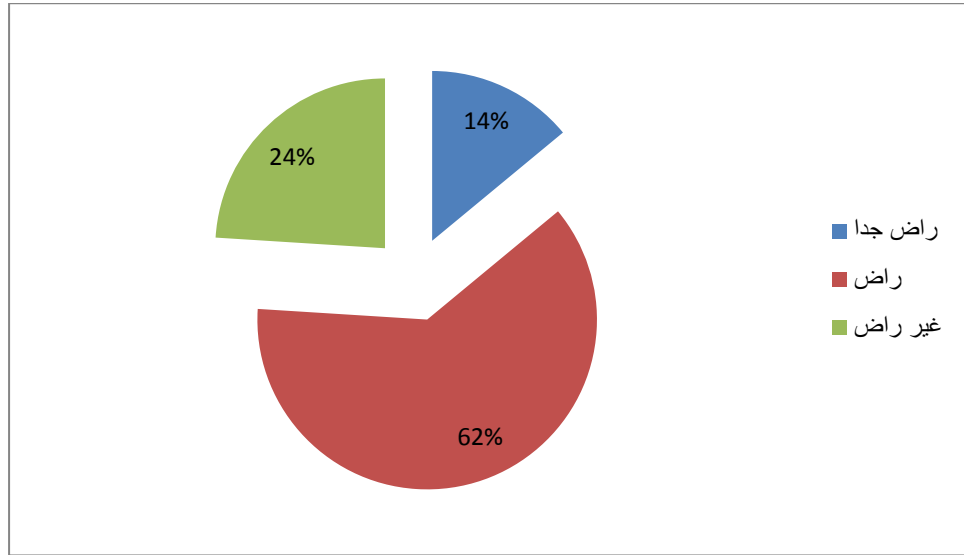
الجدول رقم(20):يبين مدى رضا الموظف عن الإتصال في البلدية.

النسبة المئوية %	التكرارات	العبارات
14,00	64	راض جدا
62,00	285	راض
24,00	110	غير راض
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تبين البيانات الواردة في الجدول على ما نسبته 62,00 %، من المبحوثين راضين عن العملية الاتصالية بالبلدية، في حين أجاب 24,00 % بأنهم غير راضين عن العملية الاتصالية، وأبانت النسبة 14,00 %، بأنهم راضين جدا عن الإتصال في البلدية.

شكل رقم(26) يبين مدى رضا الموظف عن الإتصال في البلدية.



التحليل:

هذه الأرقام توحى لنا بأن العملية الإتصالية بالإدارة المحلية على العموم لاقت رضى الموظفين، بحكم أن هناك تعليمات يتلقاها الموظف من مختلف المستويات التنظيمية مع إمكانية الإستفسار حول مضمونها من المسؤول المباشر وبالتالي إنجازها في أجالها، رغم وجود بعض النقائص التي تقلل من فعالية العملية الإتصالية، كالإكتفاء بإصدار التعليمات مكتوبة دون شرحها، من قبل بعض رؤساء الأقسام والمصالح، عدم مراعاة المستوى التعليمي للعاملين عند تحرير مختلف التعليمات، التماطل في التكفل بإنشغالات الموظفين خاصة من ناحية مواعيد الإستقبال وتلقيهم ردود إيجابية بخصوص

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

مطالبهم، إضافة إلى اقتصار عملية عقد الاجتماعات الدورية على فئة الاطارات بالبلدية وعدم إشراك أغلبية العمال في القرارات التي تتخذ، خاصة تلك المتعلقة بالموظف وسيرورته المهنية.

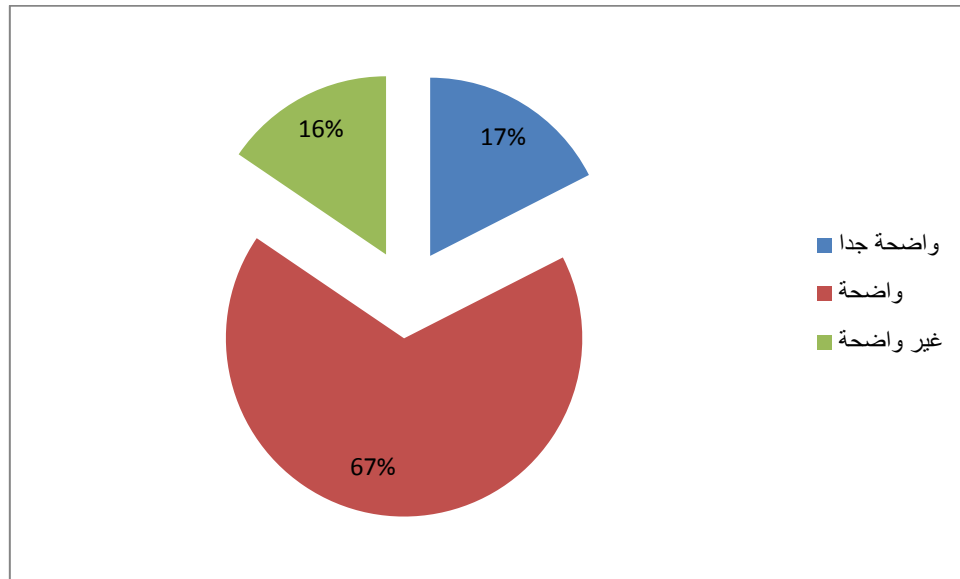
الجدول رقم(21): مدى وضوح المهام المقدمة.

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
واضحة جدا	81	17,50
واضحة	308	67,00
غير واضحة	71	15,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

البيانات الظاهرة في الجدول أعلاه، توضح أن المهام الموجهة للعامل من قبل إدارة البلدية واضحة بنسبة 67,50 %، وواضحة جدا بنسبة 17,50 %، وغير واضحة بنسبة 15,50 % .

شكل رقم(27) يبين مدى وضوح المهام المقدمة



التحليل:

تكشف الأرقام الخاصة بالجدول رقم (21) أن المهام المسندة لموظفي البلدية في عمومها واضحة وهذا ما يعكس بأن هناك اهتمام بالعملية الإتصالية من قبل إدارة البلدية، ويتجلى ذلك في حرصها على إزالة اللبس والغموض حول هذه المهام من خلال عقد اجتماعات دورية وفتح مجال للعمال للمناقشة وعرض وجهات نظرهم، ويظهر هذا خاصة في حالة صدور قرارات جديدة تخص إنجاز نوع معين من الوثائق، كجواز السفر مثلا.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

ويتجلى وضوح المهام من خلال العبارات البسيطة التي تستعمل في بعض الإعلانات الموجهة للعمال التي لوحظ عليها مؤخرا مراعاة المستوى التعليمي المحدود للموظف، مع إتاحة المجال أمام الموظفين لاستخدام الإتصال الشخصي المباشر الذي يتيح للموظف التعرف على أدق التفاصيل بخصوص عمل ما، ويمكن الرئيس من معرفة ردود فعل الموظف اتجاه ما يوجه له من تعليمات والاستماع لشكاويه والرد عليها بتقديم سبل علاجها.

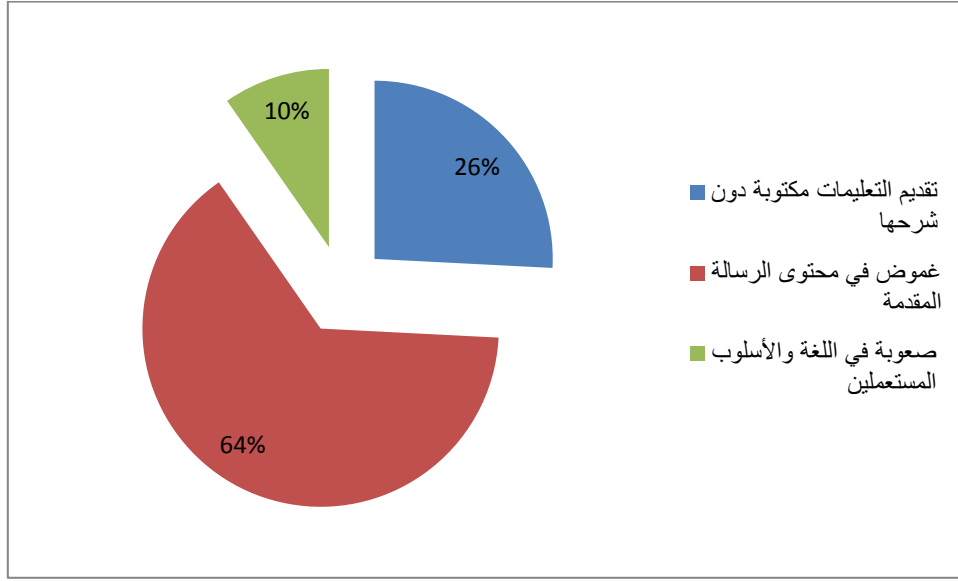
الجدول رقم(22): سبب عدم وضوح المهام المقدمة

السبب	التكرارات	النسبة المئوية %
تقديم التعليمات مكتوبة دون شرحها	18	25,81
غموض في محتوى الرسالة المقدمة	46	64,52
صعوبة في اللغة والأسلوب المستعملين	7	9,68
المجموع	71	100

قراءة الجدول:

تظهر إحصائيات الجدول رقم (22) أن سبب عدم وضوح المهام المقدمة من قبل إدارة البلدية يعود إلى بالدرجة الأولى إلى غموض في محتوى الرسالة المقدمة وهذا ما تعبر عنه النسبة المقدرة بـ 64,52 %، فيما ترى الفئة الثانية أن السبب يكمن في تقديم التعليمات مكتوبة دون شرحها، وهذا ما عبرت عنه النسبة المقدرة بـ 25,81 %، أما الفئة الثالثة فقد أرجعت عدم وضوح المهام إلى صعوبة اللغة والأسلوب المستعملين بنسبة قدرها 9,68 %.

رسم بياني رقم (28) يبين سبب عدم وضوح المهام المقدمة



التحليل:

تشير نتائج الجدول رقم (22) أن السبب الرئيسي في عدم وضوح المهام المقدمة للعاملين هو صعوبة في اللغة والأسلوب المستعملين لمخاطبة العمال، خاصة وأن غالبية الموظفين العاملين بمختلف مصالح البلدية من ذوي المستوى التعليمي المحدود، كما أن مستواهم العلمي المحدود لا يسمح لهم بالتعامل مع بعض المصطلحات الإدارية، وهذا ما يجعل الموظف لا يفهم مسؤولياته، وهو ما يطلق عليه اسم التشويش في اللغة الإعلامية، كما أن تقديم التعليمات مكتوبة يصعب من عملية تنفيذ المهام ويجعلها مبهمة أكثر، خاصة وأن المصطلحات المستعملة كما أسلفنا الذكر أنها مصطلحات إدارية بحتة.

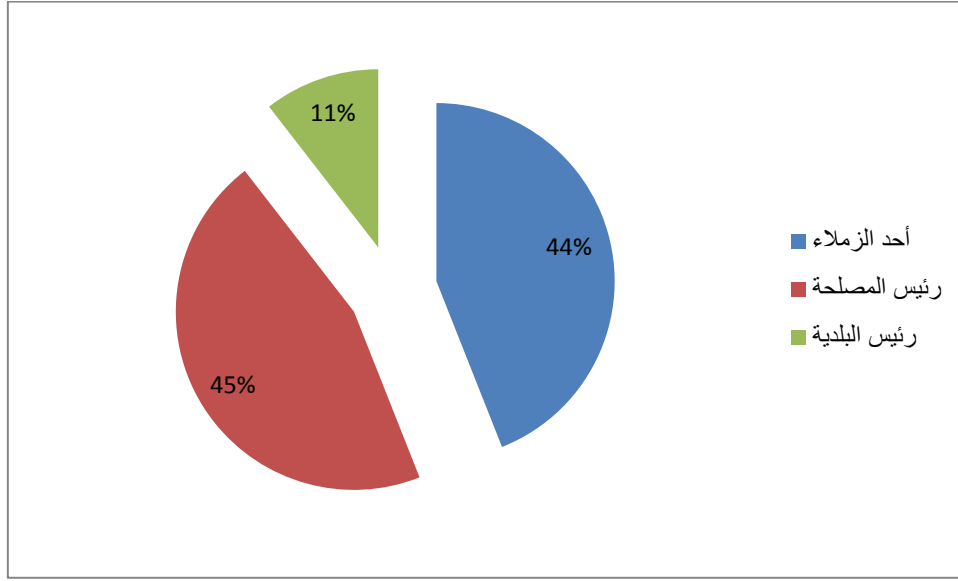
الجدول رقم (23): يبين وجهة اتصال الموظف عند مواجهته لمشكلة أو استشارة في أمر.

وجهة الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية %
أحد الزملاء	202	44,00
رئيس المصلحة	209	45,50
رئيس البلدية	48	10,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تشير نتائج الجدول رقم (23) أن الوجهة التي يقصدها الموظف عند مواجهته لمشكلة ما، هم الزملاء بنسبة قدرت بـ 44,00%، وتحصل رئيس المصلحة على نسبة قدرها 45,50%، أما رئيس البلدية فقد تحصل على نسبة قدرت بـ 10,50% .

شكل رقم (29) يبين وجهة اتصال الموظف عند مواجهته لمشكلة أو استشارة في أمر.



التحليل:

تظهر لنا نتائج الجدول المذكور أن الواجهة التي يقصدها الموظفون عند مواجهتهم لمشكلة ما هم زملاء العمل، ويمكن تفسير هذه النتائج من منطلق معرفة الموظفين لبعضهم وتعودهم على البوح بمشاكلهم لبعضهم البعض، حيث يرتاح هؤلاء نفسياً لزملائهم أكثر من أي جهة أخرى، إضافة إلى سهولة الإتصال فيما بينهم، دون أية حدود مثل الإتصال الذي يتم مع المسؤول الذي يكتسي طابع الرسمية أكثر، إضافة إلى إمكانية الإستفادة من خبرات الموظفين الذين لهم أقدمية بإدارة البلدية، والذين سبق لهم وأن واجهوا نفس المشاكل، فهم يساهمون في تقديم عديد الإستشارات، كما يعتبر بعض الموظفين رئيس المصلحة ورئيس البلدية أحد الخيارات التي تمكن الموظف من إيجاد حلول سريعة للمشكل الذي يواجهه، بإعتبارهما يملكان الصلاحيات القانونية التي تمكنهما من التكفل بمشكل الموظفين وإصدار القرار الذي يتوافق مع طبيعة المشكل.

ويلاحظ أن الجماعات الأكثر إنتاجاً تتميز بإقامة شبكة اتصال أكثر ملائمة من تلك التي تقيمها الجماعات الأقل إنتاجاً، حيث يشعر غالبية الموظفين بأن لهم الحق والفرصة في الإشتراك في المناقشة مع توافر سبل الأخذ والعطاء بين القادة والموظفين.

ولقد تبين أن تقليل التفاعل بين الأعضاء في معظم المواقف الجماعية يؤدي إلى نقص من

الأحاسيس والمشاعر بين الأعضاء والإقلال من شعور العضو بإتحاده مع الجماعة التي يوجد بها .

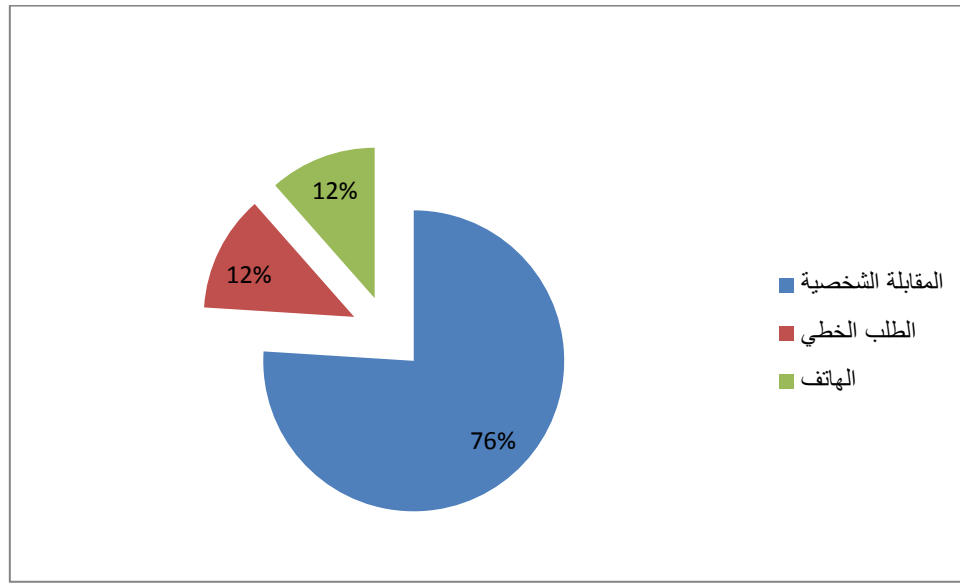
الجدول رقم(24): الوسيلة المستعملة للاتصال.

النسبة المئوية %	التكرارات	الوسيلة المستعملة للاتصال
76,00	350	المقابلة الشخصية
12,50	58	الطلب الخطي
11,50	53	الهاتف
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

توضح إجابات المبحوثين أن المقابلة الشخصية من أكثر الوسائل الاتصالية المستعملة في الإتصال بمختلف المستويات الإدارية، بنسبة 76,00 %، ويستعملون الطلب الخطي بنسبة 12,50 %، ويستعملون الهاتف بدرجة أقل قدرت بـ 11,50 %.

شكل رقم(30) يبين الوسيلة المستعملة للاتصال



التحليل:

تشير نتائج الجدول رقم(24) أن المقابلة الشخصية من الوسائل الإتصالية التي احتلت الصدارة من حيث استخدام الموظفين لها، فهي تتيح للموظف طرح أفكاره والإجابة على أسئلة الطرف الآخر والحصول على تفاصيل لم يكن على علم بها قبل اعتماده على المقابلة، كما تتيح تبادل المعلومات بصورة مباشرة أي وجها لوجه، وإعطاء الفرصة للمناقشة والمحادثة والاستفسار، والقيام بتبادل الرأي بين الأفراد المختلفين والذين هم أطراف في عملية الاتصال، هذا يعني أنه أفضل الاساليب للقيام بالاتصال وإتمامه بالشكل المرضي.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

فالمقابلة¹ لا تعتبر فقط وسيلة للحصول على المعلومات حول المشكلة بل وسيلة للتشخيص والعلاج، إذ تتم فيها العمليات التأثيرية المختلفة التي يقوم بها المسؤول، ولذلك فالأهداف العامة للمقابلة لا تخرج عن أهداف خدمة الموظف وهي لا تخرج عن أهداف دراسية وتشخيصية وعلاجية، ومن بينها تعديل في السلوك عن طريق تزويد الموظف بالخبرة والممارسة، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأساليب منها التنبه لإيجاد الدافع للتعليم على أن يعقب ذلك بتزويد الموظف بمعلومات جديدة أو بتفسير لأسباب مواقف معينة، أو تصحيح معلومات خاطئة لدى الموظف.

كما يفضل بعض الموظفين استعمال الهاتف والطلب الخطي بنسب متساوية فالهاتف يلغي مسافة التنقل إلى المكاتب للحصول على استفسار أو ملف ما، في حين يرى بعض الموظفين أنه أحسن الطرق القانونية في التعامل مع بعض المسؤولين، من حيث تفادي اللقاء المباشر مع المسؤول والتنقل إلى مكتبه.

الجدول رقم(25): يبين سبب استعمال المقابلة الشخصية للاتصال.

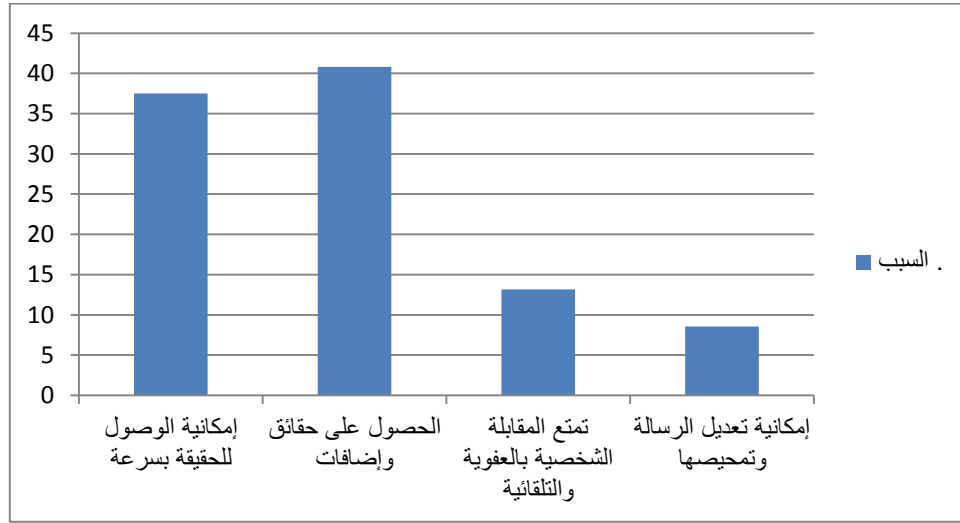
السبب	التكرارات	النسبة المئوية %
إمكانية الوصول للحقيقة بسرعة	131	37,50
الحصول على حقائق وإضافات	143	40,79
تمتع المقابلة الشخصية بالعفوية والتلقائية	46	13,16
إمكانية تعديل الرسالة وتمحيصها	30	8,55
المجموع	350	100

قراءة الجدول:

تظهر بيانات الجدول رقم (25) أحد الأسباب الرئيسية التي تدفع العاملين إلى استعمال المقابلة الشخصية هو الحصول على حقائق وإضافات بنسبة 40,79 %، يليها خيار الوصول إلى الحقيقة بسرعة بنسبة 37,50 %، ثم خيار تمتع المقابلة بالعفوية والتلقائية بنسبة 13,16 % وأخيرا إمكانية تعديل وتمحيص الرسالة بنسبة قدرت بـ 8,55 % .

¹-محمد سيد فهمي: فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 272، 281.

شكل رقم (31) يبين سبب استعمال المقابلة الشخصية للاتصال



التحليل:

أبانت نتائج الجدول أن المقابلة الشخصية تستخدم من قبل غالبية الموظفين لما تتوفر عليه من خصائص تمكن صاحبها من الحصول على حقائق وإضافات حول الموضوع محل المناقشة، قد لا تتوفر عند العرض العادي للموضوع، وهذه التفاصيل تمكن الموظف من أداء المهام الموكلة إليه بطرق أكثر فاعلية، وكذا التعرف على مميزات خاصة بالشخص محل المقابلة، إضافة إلى ما سبق تعمل المقابلة على تصحيح وجهات النظر الخاطئة سواء تعلق الأمر بالعمل أو بالشخص، كما تمكن من الوصول إلى الحقيقة بسرعة وتعديل الرسالة بناء على المناقشة. هذا وتمكن المقابلة الشخصية الموظف من الحصول على تفاصيل تتعلق بالعمل، معرفة رد فعل المسؤول بخصوص مطالبه، بناء على تعبيرات وجهه، فيدرك العامل مسبقاً أن طلبه حظي بالقبول، إضافة إلى هذا فإن المقابلة الشخصية تعمل على توطيد العلاقات بين العمال، خاصة الذين لا يعملون بنفس المصلحة أو القسم، ما يُمكن من إنجاز الأعمال المشتركة بين هذه المصالح مستقبلاً بأريحية ودون أية صعوبات.

الجدول رقم (26): كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية.

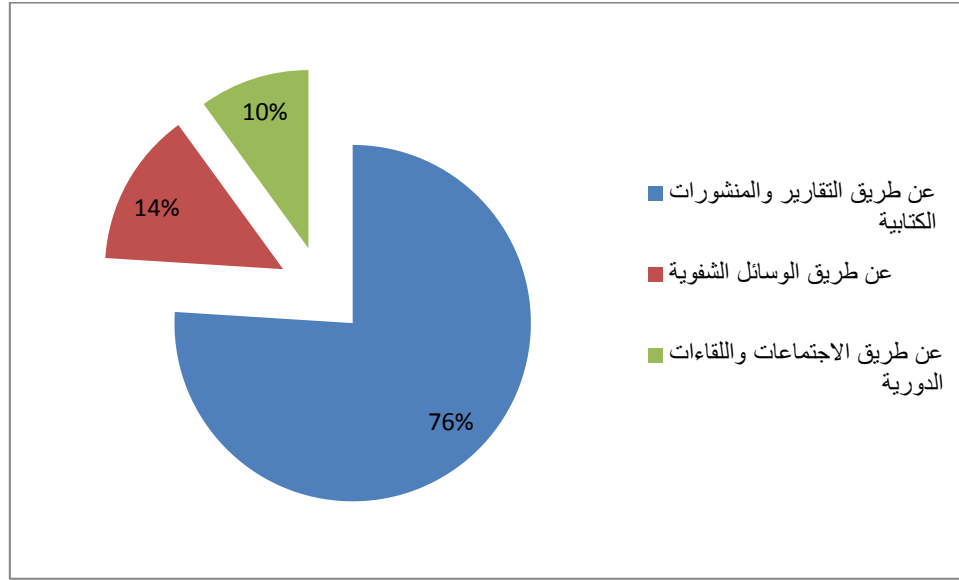
النسبة المئوية %	التكرارات	كيفية التنقل
76,00	350	عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية
14,00	64	عن طريق الوسائل الشفوية
10,00	46	عن طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية

100	460	المجموع
-----	-----	---------

قراءة الجدول:

تكشف البيانات الظاهرة في الجدول الكيفية التي يتم من خلالها نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية، حيث أبانت نسبة 76,00% من المبحوثين أن القرارات تنقل للموظفين عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية، في حين يرى 14,00% من العاملين أن القرارات تنقل للعاملين عن طريق الوسائل الشفوية، وترى الفئة المقدره بـ 10,00% ، أن القرارات تصلهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.

شكل رقم (32) يبين كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية



التحليل:

تبين نتائج الجدول أن إدارة الجماعات المحلية تعتمد على التقارير والمنشورات الكتابية في نقل مختلف القرارات، ويمكن تفسير هذه النتائج من منطلق أن الوثيقة المكتوبة لا يمكن تحريف محتواها فالمحتوى يبقى نفسه رغم تداوله بين مختلف المستويات الإدارية، فالوثيقة توثق القرارات المتخذة وتحميها من أي تأويل، كما يمكن الإحتفاظ بها لمدة زمنية طويلة والعودة إليها عند الحاجة، كما أن القرارات الكتابية تستعمل كحجبة من قبل الإدارة عند ارتكاب الموظف لأي مخالفة كعدم إنجازه لعمل ما، عكس الاتصال الشفهي الذي قد يتعرض للتحريف والتأويل، وقد لا تطبق محتوياته من قبل الموظفين ويتحججون بعدم تلقيهم لبعض القرارات، كما يتملصون من تحمل مسؤولية عواقب إنجاز عمل ما بطريقة خاطئة وهو ما لا نجده في التعليمات الكتابية.

فالاتصال الكتابي هو الشكل الأكثر شيوعاً للاتصال الرسمي ويؤدي الوظائف الاجتماعية بمختلف أنواعها، ومن بين الاستخدامات، أنه يتم استخدامه لتوثيق أنواع مختلفة من الأحداث، كما أنه لا يتطلب وجود المرسل والمستقبل في نفس المكان والزمان، لذلك يتم استلام الرسالة في شكل مؤجل وتفاعل الكاتب (المرسل) والقارئ (المتلقي) محدود للغاية.

ولكي تكون التعليمات الداخلة والخارجة للإدارة المحلية ذات معنى، يجب أن توثق بمخاطبات كتابية رسمية تتم بين الرئيس والمرؤوسين، لذا ينبغي العناية بالاتصالات الكتابية من حيث الشكل والمحتوى والمضمون لكي تعبر تلك المخاطبات عن واقعها الصحيح تقادياً لحدوث ما يسيئ فهم تلك التعليمات، الأمر الذي يسبب هدراً للوقت والجهد، إضافة إلى هذا فالإتصال الكتابي يسهل على الآخرين الحصول على المعلومات والرجوع لها عند الحاجة في أقصر مدة وبأقل تكلفة.

وللإتصال الكتابي عدة مزايا يمكن إجمالها في :

-سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الإتصالات المكتوبة، تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق بإعتبارها اتصالات مرئية ملموسة. كما أن بعض المؤسسات والمنظمات لا تعترف إلا بالوثائق المصدقة لدرجة أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.

-إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

-إمكانية الرجوع إلى الوثائق والإتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.

-إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والأدلة في الإتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجدول وغيرها بشكل متقن للغاية.

-إمكانية صياغة الرسالة التحريرية بشكل متان، واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.

-إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثمة تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضاً.

إلا أن الإتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل مثل:

أ-الإفتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب-الإفتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة ومستلمها¹.

¹-بشير العلاق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، د ط، دار البيازوري، الأردن، 2009، ص ص92-93.

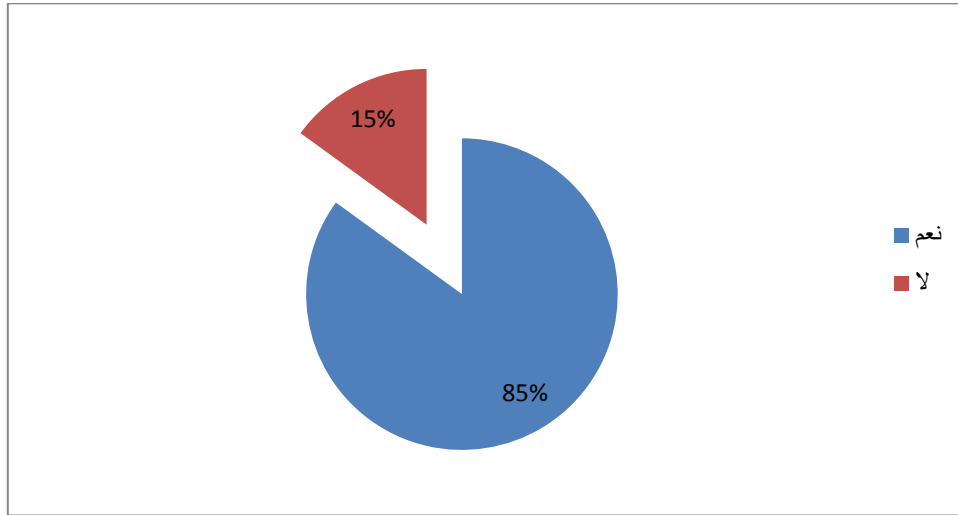
الجدول رقم(27): مدى وضوح أدوار ومهام العاملين في مساهمة تطوير الاداء الوظيفي

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	391	85,00
لا	69	15,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تكشف الأرقام الظاهرة أن 85,00 %، من إجابات المبحوثين أن وضوح أدوار ومهام العاملين يساهم في تطوير الأداء الوظيفي، وكشفت نسبة 15%، أن وضوح أدوار العاملين لا يساهم في تطوير الأداء.

شكل رقم(33) يبين مدى وضوح أدوار ومهام العاملين في مساهمة تطوير الاداء الوظيفي



التحليل:

تؤكد نتائج الجدول المذكور أعلاه أن وضوح أدوار ومهام العاملين يساهم في تطوير الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتائج من منطلق أن تحديد مهام واختصاصات كل موظف يسمح لكل موظف بأداء ما هو مطلوب منه، مما يؤدي إلى إنجاز المهام في وقتها ودون أخطاء. فوضوح دور الموظف يحمل كل موظف مسؤولياته، ويقضي على روح الإتكالية، وعند أداء كل موظف لمهامه تنتضح قنوات الاتصال ووجهاته التي يجب التعامل معها في سبيل إنجاز المهام المسندة له، كما أنه عندما تكون المهمة واضحة يمكن بسهولة تحديد العقبات التي تحول دون تحقيقها، والعمل على تجاوزها بسهولة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

ومن المهم تحديد الأدوار لكل موظف في وقت مبكر، وإذا لم يتم ذلك ستصبح أفكار الموظفين مشوشة ويكونوا غير متأكدين من الكيفية التي ينبغي عليهم إتباعها لإنجاز مهامهم، فتحديد الأدوار يساعد أيضا على ضمان إدارة الوقت لإنجاز المهام وتحديد المسؤوليات.

ولكي يسهل فهم بناء الإتصال لجماعة معينة فإنه يجب علينا أن نحدد موقع كل فرد ومركزه في شبكة اتصال الجماعة، وقد لوحظ أن من يشغل مركزا وسطيا في هذه الشبكة يمكنه الإتصال بكل أفراد الجماعة بيسر وبالتالي سماع كل ما يدور في محيط الجماعة، والفرد الذي يشغل مركزا طرفيا يبتعد عن الاتصال المباشر بالكثير من أعضاء الجماعة الآخرين.

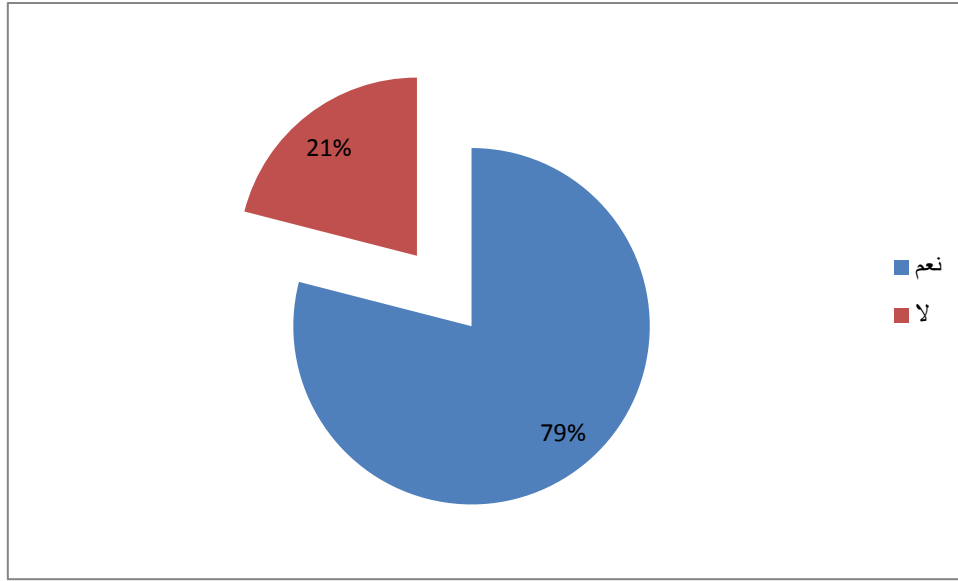
الجدول رقم(29):مدى أهمية التعاون والاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية في زيادة دافعية الموظف نحو العمل

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	363	79,00
لا	97	21,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تكشف بيانات المستجوبين أن 79,00% من الموظفين يدركون أهمية التعاون و الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية، بينما أبانت نسبة 21,00 %، أن التعاون بين المستويات الادارية لا يزيد من دافعية الموظف.

شكل رقم (34) يبين أهمية التعاون والاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية في زيادة دافعية الموظف نحو العمل



التحليل:

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يمكن تفسير أهمية الإتصال والتعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية من منطلق أن التعاون بين الموظفين يزيد من قابليتهم للعمل، بحكم أن هذا التعاون يخفف الضغط الذي كان يواجهه بعض الموظفين المتعودين على إنجاز هذا العمل لوحدهم، إضافة إلى الإتفاق حول طريقة وكيفية إنجاز العمل، فتعاون الموظفين بمختلف تخصصاتهم يعطي نتائج فعالة ويمكن العمال من تبادل الآراء والخبرات، ويعمل على إزالة كل الحواجز الموجودة بين العمال ويحفزهم على المبادرة لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم، فيتواضع كل عامل بأفكاره للعامل الآخر، ويصبح هؤلاء العمال يعملون في جو يسوده التعاون والاحترام المتبادل ويجعل كل موظف يحس بأنه مسؤول على عمل غيره، فيتم الإنجاز دون أي خطأ.

كما تعمل العلاقة المهنية على إحداث نوع من التكامل الإجتماعي خلال عملية الإتصال والمساندة، والتدعيم الإجتماعي، خاصة مع الأعضاء الذين يعانون من العزلة الإجتماعية، وهذه العمليات تعمل على تحقيق الإنتماء والحماية للأعضاء من خلال الجماعة. كما تشير العلاقة المهنية إلى إجراء نوع من التحولات تغيير مصادر إشباع الإحتياجات لدى أعضاء الجماعة، وذلك من خلال المعاني المتبادلة بين الأعضاء من خلال عمليات التفاعل والمواقف التي توفرها الجماعة، والغرض الرئيسي لهذه

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

التغيرات هو تغيير المصادر مثل الحاجات المادية للمأكل والملبس والحاجات السيكولوجية مثل الحاجة للمحبة والأمن والانتماء¹.

كما يرى بقية الموظفين أن التعاون والإتصال بين العمال لا يزيد من دافعية العمل، ويمكن تبرير هذه النتائج من خلال أن هذا التعاون قد يصبح واجب إلزامي على كل موظف بعد أن كان مبادرة، وهو ما يخلق نوع من التوتر والإنفعالات لبعض الموظفين، خاصة وأن لهم مهام أساسية ملزمون بإنجازها في آجالها، إضافة إلى تصادم الأفكار، بحكم أن لكل موظف أفكاره، حيث يأمل كل عامل أن تجسد أفكاره وليس أفكار غيره، وهو ما يخلق نوع من الفوضى عوض خلق الإنسجام بين العمال، وقد يستغل بعض الموظفين هذا الموقف للتدخل في صلاحيات غيرهم وتصيح عندهم عادة وهو ما يزيد من تأزم علاقات العمال مع بعضهم البعض وكذا خلق نوع من الحساسية بينهم.

الجدول رقم(30):مدى مساهمة الإتصال الشخصي في تقليل مدة إنجاز العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	المساهمة
36,00	166	دائما
54,00	248	أحيانا
10,00	46	غالبا
100	460	المجموع

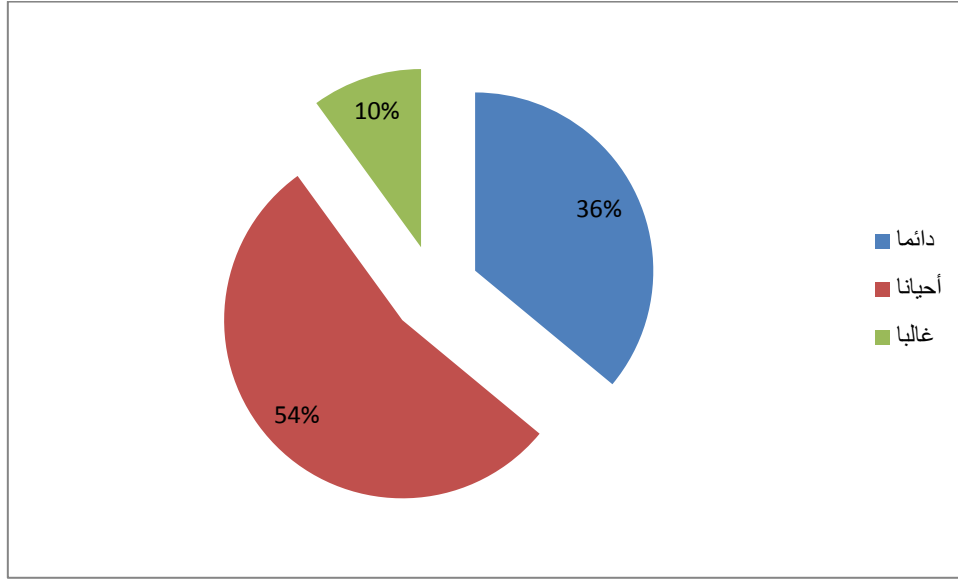
قراءة الجدول:

توضح نتائج الجدول رقم (30) أن الإتصال يساهم أحيانا في تقليل مدة إنجاز العمل بنسبة

54.00 %، ويساهم دائما بنسبة 36,00 %، ونادرا ما يساهم في تقليل مدة الإنجاز بنسبة 10,00 % .

¹ - محمد سيد فهمي: مرجع سبق ذكره، ص 288.

شكل رقم (35) يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تقليل مدة إنجاز العمل



التحليل:

تبرز إحصائيات هذا الجدول الدور الإيجابي للاتصال الشخصي في تقليل مدة إنجاز العمل ويتجلى ذلك من خلال المميزات التي يتسم بها هذا الأخير، حيث يتيح للعاملين الاستفسار عن تعليمة أو مهمة والحصول على كل التفاصيل المرتبطة بها، مما يمكنهم من الفهم الجيد للتعليمات والمهام وبالتالي تقليص وقت الإنجاز أو حتى إنجاز العمل المطلوب قبل الآجال المحددة له، لكن عندما يكون غموض في المهام أو لا تتبع بأي شرح من قبل المسؤول، تجعل الموظف ينجزها بطريقة خاطئة أو يستغرق مدة طويلة للإنجاز، وهو ما يؤثر على السير العادي للإدارة المحلية، وعلى تقديم الخدمة لطلابها.

كما قد تطول مدة إنجاز بعض المهام، بسبب استخدام وسيلة مكتوبة لا يفهما بعض العمال

خاصة ذوي المستوى التعليمي المحدود، نتيجة تضمناها لعبارات ومصطلحات إدارية بحتة.

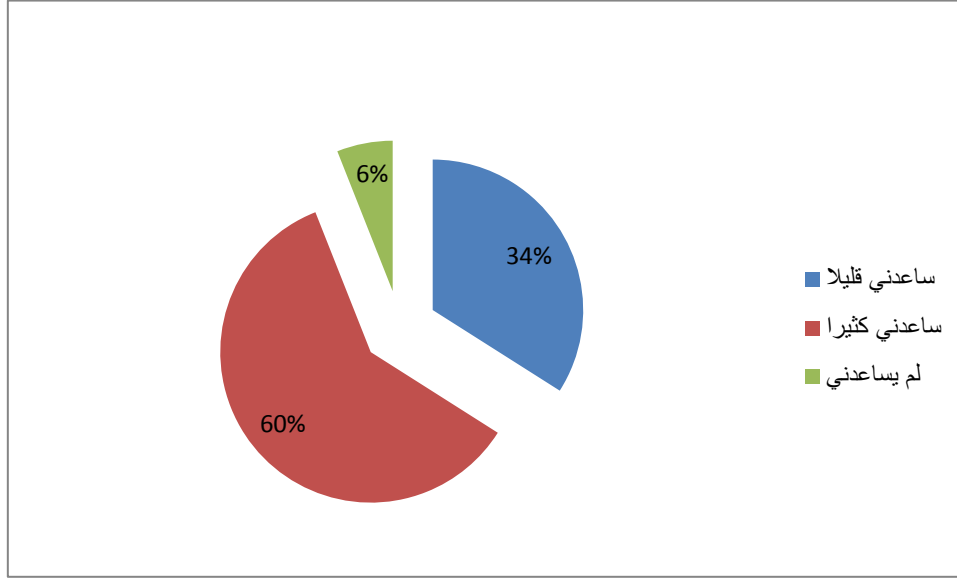
الجدول رقم (31): يبين مدى مساعدة الاتصال الشخصي في إنجاز العمل الموكل للموظف.

النسبة المئوية %	التكرارات	المساعدة
34,00	156	ساعدني قليلا
60,00	276	ساعدني كثيرا
6,00	28	لم يساعدي
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تكشف بيانات الجدول أن الإتصال الشخصي يساعد كثيرا الموظف في إنجاز عمله بنسبة 60,00 %، ويرى البعض أنه يساعدهم قليلا بنسبة قدرت بـ34,00 ، كما ترى فئة أخرى أن الاتصال الشخصي لم يساعدهم في إنجاز عملهم وكانت نسبة ذلك 06,00 %.

شكل رقم(36) مدى مساعدة الاتصال الشخصي في إنجاز العمل الموكل للموظف.



التحليل:

تؤكد بيانات الجدول رقم (31) أن الإتصال الشخصي ساعد كثيرا موظفي البلدية في إنجاز العمل، فمن خلال الإتصال الشخصي يمكن للموظف معرفة إن كان المسار الذي يتبعه في الإنجاز صحيح أو خاطئ، كما يمكنه من معرفة نسبة الإنجاز والوقت المتبقي لإنهاء العمل وكذا طريقة عرض العمل الذي أنجزه على رئيسه أو زملائه في العمل، لأخذ استشاراتهم بخصوص الجوانب التي يشوبها النقص والعمل على تداركها.

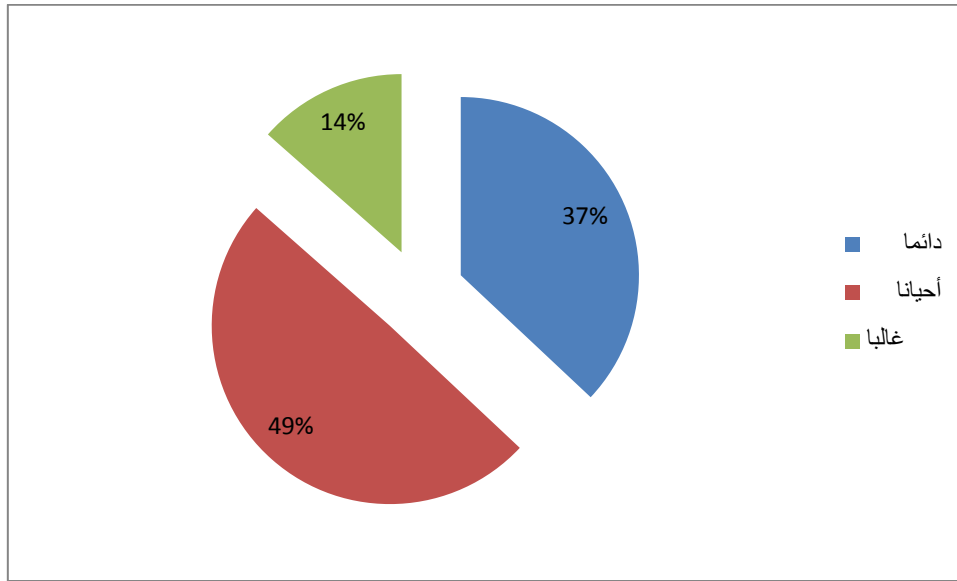
الجدول رقم(32):يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في إنجاز العمل في وقته المحدد.

النسبة المئوية %	التكرارات	المساهمة
37,00	170	دائما
49,50	228	أحيانا
13,50	62	غالبا
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تكشف بيانات الجدول أن الإتصال الشخصي يساهم أحيانا في إنجاز العمل في الوقت المحدد وهذا ما تعبر عنه النسبة المقدرة بـ 49,50 %، ويرى البعض أنه يساعدهم دائما بنسبة قدرت بـ 37,00 %، كما ترى فئة أخرى أن الاتصال الشخصي نادرا ما يساهم في إنجاز العمل في وقته المحدد وهو ما تعبر عنه النسبة المقدرة بـ 13,50 %.

شكل رقم (37) يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في إنجاز العمل في وقته المحدد.



التحليل:

من خلال النتائج الواردة يتضح أن للإتصال الشخصي دور إيجابي في المساهمة في إنجاز الأعمال المسندة للعمال في آجالها دون تأخير، وهو ما يعكس أن المهام الموجهة للعاملين ترفق دائما بشروحات حول كيفية إنجازها، الأمر الذي يجعل العاملين ينجزونها في الآجال، كما يعكس هذا إدراك الموظفين لأهمية المهام التي يقومون بها، ووعيهم بأهمية إنجازها في وقتها تقاديا لأي ملاحظات سلبية من قبل المسؤول من جهة وتعطيل مصالح الجهة الطالبة لها من ناحية ثانية.

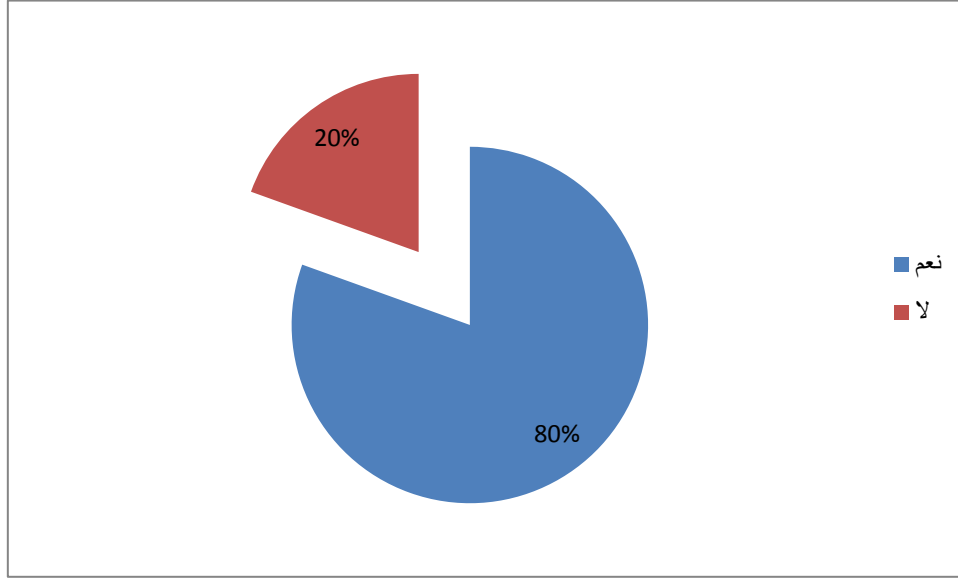
الجدول رقم (33): يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين جودة العمل المنجز

النسبة المئوية %	التكرارات	المساهمة
80,50	370	نعم
19,50	90	لا
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تكشف بيانات الجدول أن 80,50 %، من المبحوثين يوافقون على أن الإتصال الشخصي يحسن من جودة العمل المنجز، فيما يرى 19,50 %، منهم أن الإتصال الشخصي لا يحسن من جودة العمل المنجز.

شكل رقم(38) يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين جودة العمل المنجز



التحليل:

بالعودة للنتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن للإتصال الشخصي تأثير إيجابي في تحسين جودة العمل المنجز، ويظهر ذلك من خلال سرعة وصول التعليمات للعاملين، كما يسمح الاتصال الشخصي بفهم محتوى العمل و الإستفسار عن النقاط الغامضة به، إضافة إلى أن المعلومات التي تقدم عن طريق الإتصال الشخصي تكون دقيقة في معانيها، وكل هذا يضمن إنجاز أكبر عدد ممكن من الأعمال، في أقل وقت وبدون أخطاء، كما يضمن الاتصال الشخصي إنجاز العمل وفق النمط المحدد له سواء من ناحية الشكل أو المضمون.

فالالاتصال الشخصي¹ يتوفر على جميع عناصر الاتصال وخاصة الرجوع أو الصدى، وهذا من شأنه أن يتيح فرصة للتغلب على مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطئ الذي يكون عند المستقبل حيث أن هذا النوع من الاتصال يتيح للمرسل الفرصة ليتعرف على مدى وصول الرسالة إلى المستقبل

¹ - محمد سيد فهمي: المرجع نفسه، ص110.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

ومدى إدراك المستقبل لمضمونها، وبالتالي يتبين للمرسل فهما خاطئا يمكنه تعديله أولا بأول، إضافة إلى إدخال تعديلات مستمرة في الرسالة طبقا للمستقبل.

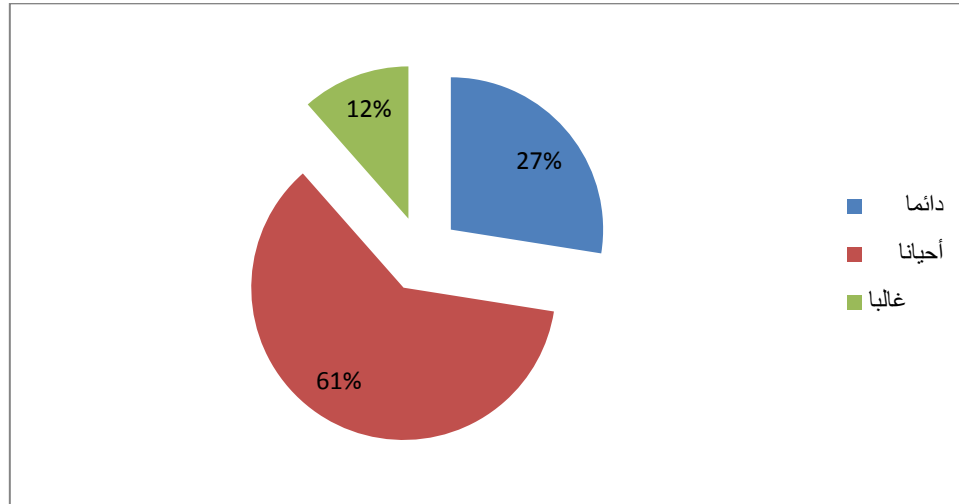
الجدول رقم(35):يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تجنب الموظف من ارتكاب الأخطاء المهنية

المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	127	27,50
أحيانا	281	61,00
غالبا	53	11,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تفيد البيانات المتضمنة في الجدول أعلاه أن الإتصال الشخصي جنب المبحوثين أحيانا من ارتكاب أخطاء مهنية بنسبة 61,00 %، ودائما ما يجنب فئة ارتكاب أخطاء مهنية بنسبة قدرت بـ 27,50 %، وغالبا ما تجنبهم ارتكاب أخطاء مهنية وهو ما عبرت عنه النسبة المقدرة بـ 11,50 %.

شكل رقم(39) يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تجنب الموظف ارتكاب الأخطاء المهنية



التحليل:

البيانات التي تضمنها الجدول أعلاه تؤكد أن الاتصال الشخصي جنب في كثير من الأحيان الموظفين من ارتكاب أخطاء مهنية، من شأنها التأثير سلبا على المسار المهني للموظف بصفة خاصة وعلى صورة البلدية كهيئة عمومية بصفة عامة، فإتصال المرؤوس برئيسه واستفساره عن أدنى التفاصيل

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

يمكنه من تجنب أخطاء، واتباع المسؤول لأسلوب الإجتماعات واللقاءات لشرح إجراءات جديدة متعلقة بالعمل ، يحول دون ارتكاب الموظف لأبسط الأخطاء.

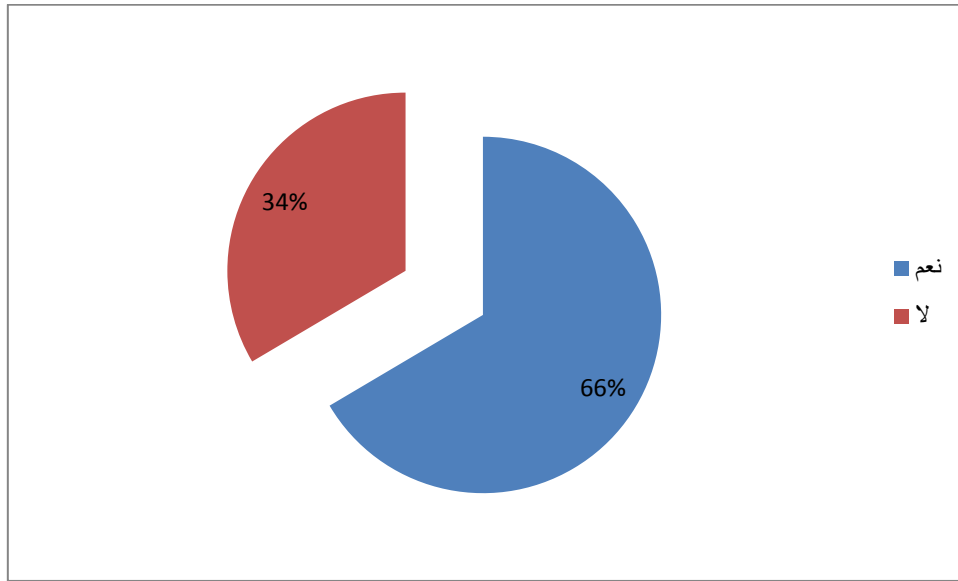
الجدول رقم(36):مدى مساهمة الاتصال الشخصي في جعل الموظف ينضبط أكثر في العمل

المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	306	66,50
لا	154	33,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

نستشف من خلال البيانات المتضمنة في الجدول رقم (36) أن الإتصال الشخصي جعل الموظفين ينضبطون أكثر في مهامهم بنسبة 66,50% ، فيما أجاب المبحوثين المقدره نسبتهم بـ 33.50%، بأن الاتصال الشخصي لم يجعلهم ينضبطون في عملهم.

شكل رقم(40) يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في جعل الموظف ينضبط أكثر في العمل



التحليل:

توضح الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن الاتصال الشخصي شجع الموظفين على الانضباط أكثر في عملهم، ويظهر ذلك من خلال اللقاءات اليومية التي يجريها مسؤولي مختلف المصالح والأقسام قبل بداية العمل، والتي تتضمن التأكيد على الالتزام أولاً بمواعيد العمل، استكمال المهام اليومية في يومها دون أي تأخير، كما مكن العمال من معرفة ما يقومون به من مهام، والاهم من هذا أنه جعل

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الموظفين يعملون بأريحية انطلاقاً من أن العمل يكون وفقاً للضمير المهني وليس بسبب مراقبة المسؤول لهم.

ولكي يتحقق التفاهم والتوافق بين المرسل والمستقبل¹ ينبغي أن تكون لهما خبرات مشتركة فكلما كان المرسل والمستقبل يتفاهمان في إطار دلالي واحد أي من خلال خبرات مشتركة بينهما، كان ذلك أقرب لفهم، لكل ما يقال خلال هذه اللقاءات ويلتزم بفحواها، أي لا بد من مراعاة المستوى التعليمي للعاملين، خبرتهم في العمل عند عقد الاجتماعات.

الجدول رقم (38): يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في جعل الموظف يتفانى ويخلص في العمل

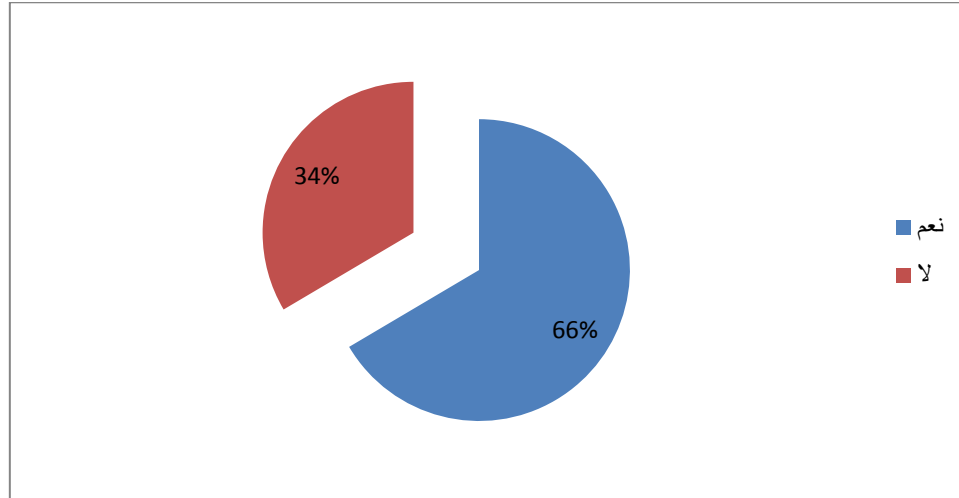
المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	306	66,50
لا	154	33,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تكشف بيانات الجدول أن الإتصال الشخصي جعل الموظف يتفانى ويخلص في عمله

بنسبة 66,50 %، ويرى البعض أنه لم يجعلهم يخلصون في عملهم بنسبة قدرت 33,50 %.

شكل رقم (41) يوضح مدى مساهمة الاتصال الشخصي في جعل الموظف يتفانى ويخلص في العمل



¹-محمد سيد فهمي، المرجع نفسه، ص 89.

التحليل:

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (36) من منطلق أن الإتصال الشخصي يتيح للموظف الحصول على خبرات جديدة من خلال احتكاكه بمحيط العمل وزملائه، ويجعله يقتنع بمهامه فيبدع فيها، ويقدم إضافة حقيقية لعمله، إضافة إلى تعلم مهارات جديدة لا يستطيع تعلمها من وسائل اتصالية أخرى. كما منحه مهام حساسة، تجعل الموظف يدرك أكثر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه فيعمل على إنجاز ما طلب منها بطريقة تستجيب لتطلعات مسؤوله المباشر، إضافة إلى أن التركيز على رفع معنويات العمال خلال اللقاءات اليومية أو خلال توزيع المهام عليهم، والإشادة بإنجازاتهم تجعلهم يبدعون ويحصلون أكثر عملهم، من منطلق أنه يوجد من يعترف بمجهوداتهم وقيمتها.

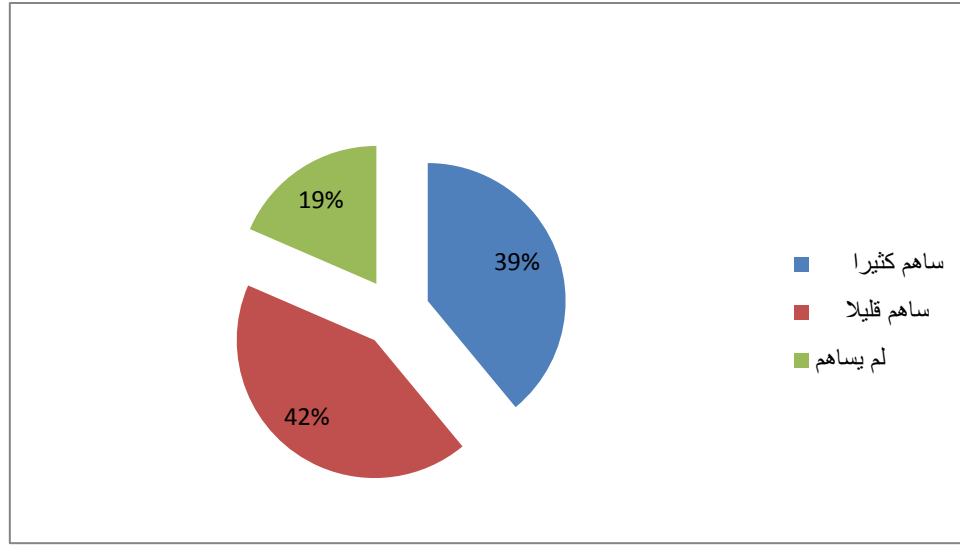
الجدول رقم(39):مدى مساهمة الاتصال الشخصي في التقليل من ظاهرة التأخر والغياب عن العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	المساهمة
39,00	179	ساهم كثيرا
42,50	196	ساهم قليلا
18,50	85	لم يساهم
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تظهر البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن الاتصال الشخصي ساهم قليلا في التقليل من ظاهرة التأخر والغياب عن العمل بنسبة قدرها 42,50 %، وساهم كثيرا بنسبة قدرها 39,00 %، ولم يساهم بنسبة 18,50 %.

شكل رقم(42) يوضح مدى مساهمة الاتصال الشخصي في التقليل من ظاهرة التأخر والغياب عن العمل



التحليل:

تبين لنا نتائج هذا الجدول أن الاتصال الشخصي كانت له مساهمة قليلة في الحد من ظاهرة التأخر في العمل والغيابات، ويمكن تفسير ذلك من ناحيتين، الناحية الأولى أن هناك فئة تلتزم بالحضور والمغادرة في الموعد، ونخص بالذكر العمال من كبار السن والذين لهم أقدمية في هذا العمل، أما الناحية الثانية فيمكن تفسيرها من منطلق عدم قيام المسؤولين بلقاءات العمل الصباحية والتي من المفروض أن تستغل في بعث الحماس في الموظفين وزرع في نفوسهم حب العمل وليس الحضور من أجل الحضور فقط، إضافة إلى غياب التحفيزات بمختلف أنواعها، ما يجعل الموظف يحضر للعمل وتركيزه موجه حول كيفية تغطية نفقات عائلته، كما قد يلجأ للغيابات والتأخرات عن العمل، كتعبير منه على مله من العمل.

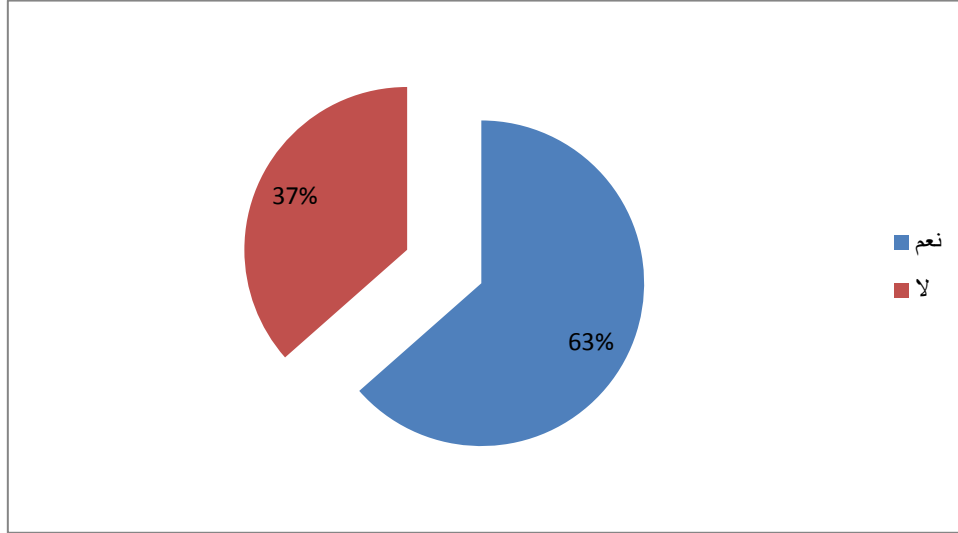
الجدول رقم(40):يبين دور الاتصال الشخصي في الحد من ظاهرة العطل المرضية الوهمية

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	292	63,50
لا	168	36,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تفيد بيانات الجدول رقم (38) أن الاتصال الشخصي له دور في الحد من العطل المرضية الوهمية بنسبة 63,50%، فيما أقر 36,50%، من المبحوثين أن الاتصال الشخصي لم يحد من هذه الظاهرة.

شكل رقم (43) يوضح دور الاتصال الشخصي في الحد من ظاهرة العطل المرضية الوهمية



التحليل:

بناء على البيانات الواردة في الجدول أعلاه نستشف الدور الحيوي للاتصال الشخصي من خلال الحفاظ على توازن المصالح الادارية التابعة للبلدية من حيث توعية المسؤولين للمرؤوسين بمخاطر العطل المرضية وتأثيرها على السير الحسن للبلدية من جهة وعلى المسار المهني للعامل، كما يذكر المسؤولين مرؤوسيهم أن الإدارة المركزية ممثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية وجهت عدة تعليمات لمختلف البلديات تحث من خلالها على التكفل بإنشغالات الموظفين ومنحهم أيام راحة تعويضهم، حتى لا يلجأ الموظف لمتل هذه السلوكيات(المرسوم التنفيذي رقم 97-45 المؤرخ في 04 فيفري 1997، المتعلق بالعمل).

الجدول رقم(41): دور الاتصال الشخصي في الحد من لامبالاة الموظفين تجاه مهامهم

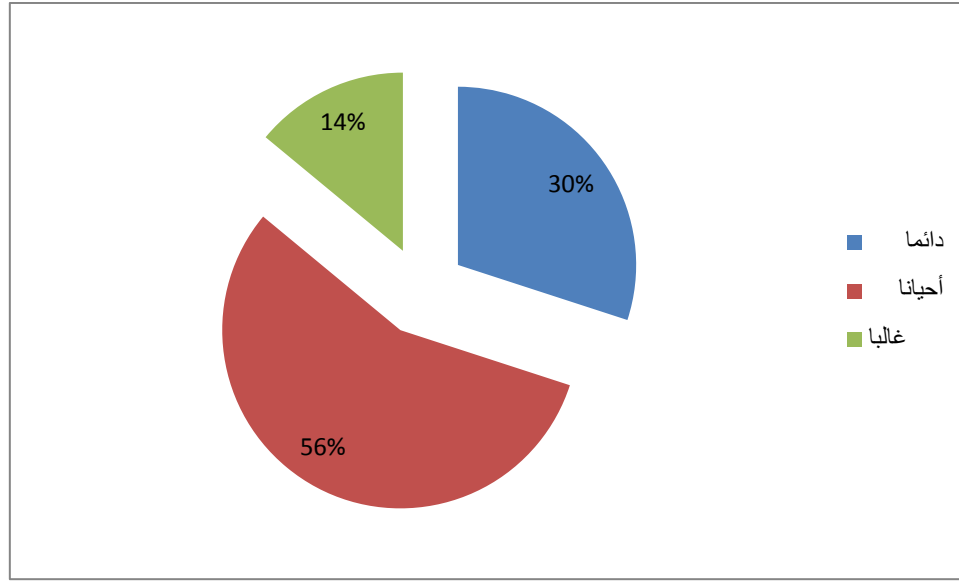
العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	138	30,00
أحيانا	258	56,00
غالبا	64	14,00

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

المجموع	460	100
---------	-----	-----

قراءة الجدول:

تشير بيانات هذا الجدول أن الاتصال الشخصي يحد أحيانا من لامبالاة الموظفين بنسبة 56,00%، ويحد دائما بنسبة 30,00%، ونادرا ما يحد من لامبالاة بنسبة قدرها 14,00%.
شكل رقم (44) دور الاتصال الشخصي في الحد من لامبالاة الموظفين تجاه مهامهم



التحليل:

تظهر البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن الاتصال الشخصي أحيانا ما يحد من لامبالاة الموظفين ويظهر ذلك من خلال اللقاءات التحسيسية لمسؤولي المكاتب والمصالح بأهمية العمل والمهام التي يقوم بها كل عامل، وعدم استغناء الإدارة عن مهارات كل عامل موجود بها. إضافة إلى أن تكوين صورة جيدة عن إدارة البلدية يتطلب تضافر جهود الجميع، وأداء كل عامل للمهام الملقاة على عاتقه.

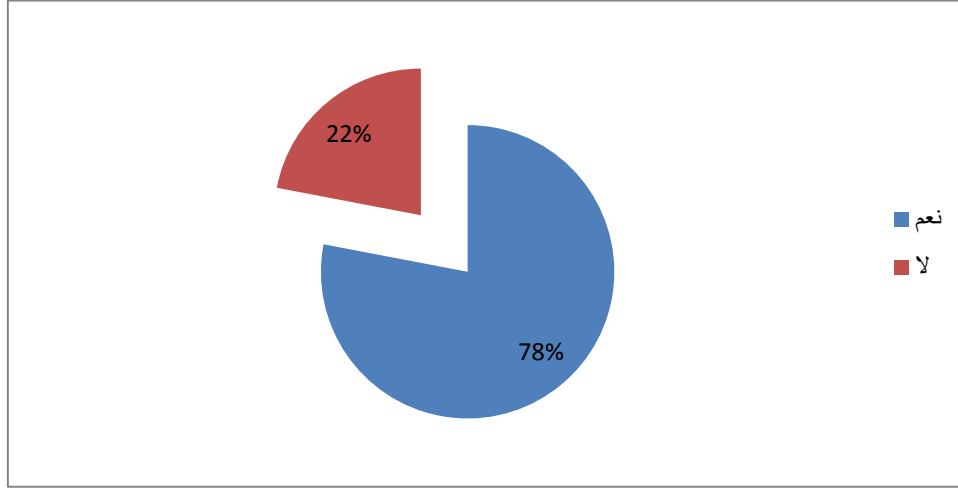
الجدول رقم (42): مدى مساهمة اعتراف الرئيس بأهمية الموظف كفرد متميز في تطوير آدائه الوظيفي

المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	359	78,00
لا	101	22,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

نستشف من خلال هذا الجدول أن 78,00%، من المبحوثين يقرون بأن اعتراف الرئيس بأهمية الموظف كفرد متميز يساهم في تطوير أدائه الوظيفي، وترى نسبة 22,00% أن اعتراف الرئيس بأهميتهم لا يساهم في تطوير أدائهم.

شكل رقم(45):مدى مساهمة اعتراف الرئيس بأهمية الموظف كفرد متميز في تطوير أدائه الوظيفي



التحليل:

يظهر من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه، أن اعتراف الرئيس بالفرد وبما ينجزه من مهام لها أهمية كبيرة في رفع مردودية العامل التي تتجسد من خلال السرعة في إنجاز المهمة، العمل على إنهاء المهام المسندة للعامل في آجالها، إنجاز أكبر كمية من المهام في أقل وقت ودون أي خطأ، وكل هذا يتأتى من خلال التواصل الدائم للرئيس بالمرؤوس وعدم التشكيك في المهام المنجزة من قبله حتى ولو تضمنت بعض الأخطاء الاملائية، ويتم التغاضي عنها من قبل المسؤول، مما يكسب الموظف الثقة في نفسه، فيعمل على بذل جهد أكبر ويركز أكثر على مهامه.

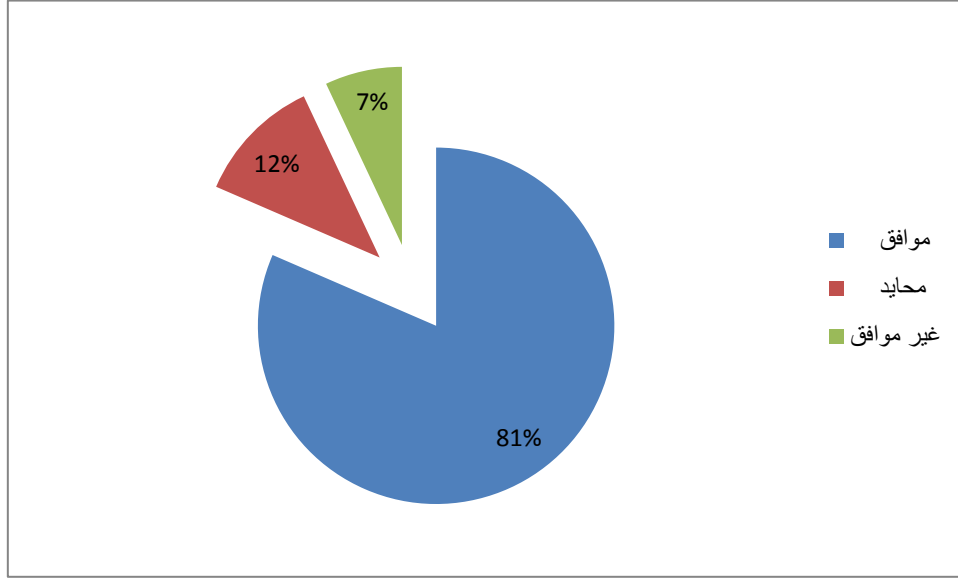
الجدول رقم(43): يبين تعزيز الاتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوسين لنشاط الإدارة

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	375	81,50
محايد	53	11,50
غير موافق	32	7,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تشير بيانات الجدول أن الاتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوس يعزز من نشاط الإدارة ، وهذا ما عبرت عنه نسبة 81.50% من المبحوثين، وكانت إجابة 11.50% ، من المبحوثين محايدة و 07,00%، لم توافق على هذا الطرح.

شكل رقم(46) يبين مدى تعزيز الاتصال الشخصي بين الرئيس و المرؤوسين من نشاط الإدارة



التحليل:

من خلال النتائج المذكورة في الجدول أعلاه، يتجلى لنا أن الإتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوس يعزز نشاط الإدارة ويسهل أداء المهام لكل منهما عندما تكون شفافية في الإتصال من قبل الطرفين، التوجه لخير التواصل عند مواجهة أي مشكل بدلا من سياسة اللوم والعتاب، إشراك الموظف في مختلف القرارات التي تخص عمله وحياته المهنية.

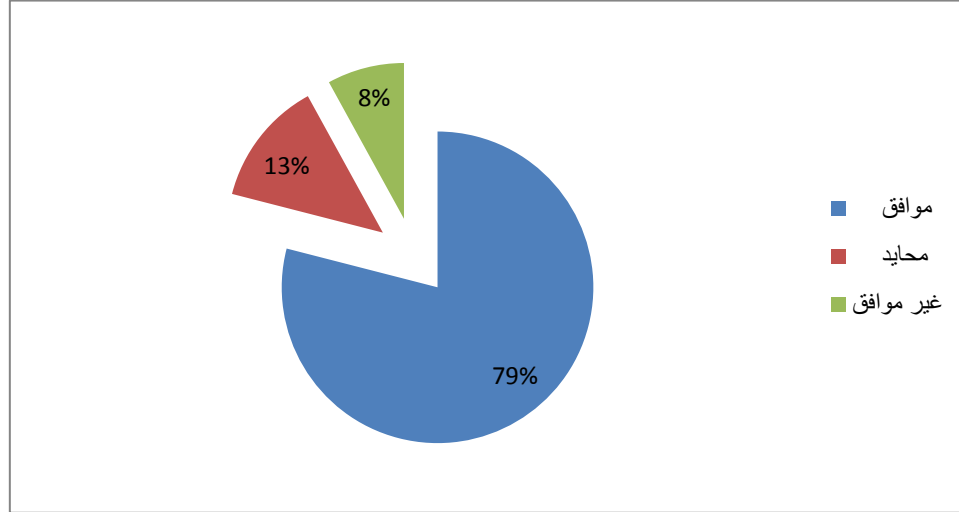
الجدول رقم(44):مدى مساهمة الاتصال الشخصي في توطيد العلاقة بين المرؤوس و الرئيس

النسبة المئوية %	التكرارات	المساهمة
79,00	363	موافق
13,00	60	محايد
8,00	37	غير موافق
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

من خلال تفحص الأرقام الواردة في الجدول يتبين لنا أن 79,00%، من المبحوثين موافقون على أن الاتصال الشخصي يساهم في توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فيما حايده 13,00% هذا الخيار ولم توافق ما نسبته 08,00% من المبحوثين .

شكل رقم(47) يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في توطيد العلاقة بين المرؤوس و الرئيس



التحليل:

بناء على البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح الدور الحيوي للاتصال الشخصي في إقامة علاقات جيدة بين العمال من خلال إزالة الحواجز خاصة النفسية، كون الكثير من العمال يستصعبون لقاءهم مع مسؤوليهم المباشرين، وطرح مختلف استفساراتهم خاصة تلك المتعلقة بغموض التعليمات وتحديد معانيها الحقيقية ويعمل الإتصال الشخصي على تبديد هذه الهواجس، ومنح العامل جرأة التواصل مع رئيسه وزملائه.

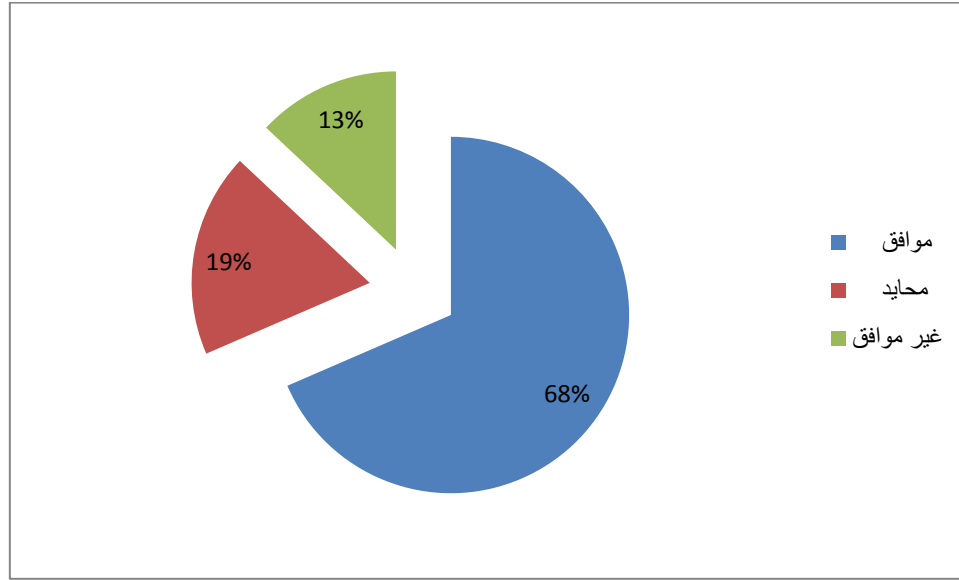
الجدول رقم(45):مدى مساهمة الاتصال الشخصي في زيادة الحماس في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	المساهمة
68,50	315	موافق
18,50	85	محايد
13,00	60	غير موافق
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

توضح البيانات الواردة في الجدول أن 68,50 % من المبحوثين موافقين على أن الاتصال الشخصي يزيد من حماسهم للعمل، بينما الفئة الثانية حايدت الإجابة على هذا الخيار بنسبة 18.50 %، فيما لم يوافق 13.00 % على هذا الرد.

شكل رقم (48) يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في زيادة الحماس في العمل.



التحليل:

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يقرون بأهمية الإتصال الشخصي في زيادة حماس الموظفين للعمل، من خلال رفع معنوياتهم والتأكيد على أهميتهم في العمل، وأنهم عناصر فعالة كما يعمل الاتصال الشخصي على زرع الثقة فيهم والعمل على قراءة مختلف التشجيعات التي تلتقيها البلدية مؤخرا من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بسبب إلتزامها بإنجاز المهام المسندة لها، وذلك خلال اللقاءات التي تعقد في كل مرة، كل هذه الأشياء تعمل على تجديد حماسهم، فلا يمل أي موظف من وظيفته، كما يؤكد لموظف البلدية بأن العمل الذي أنجزه ذا جودة، وبالتالي يعمل على الإبداع في عمله وإنجازه بأحسن طريقة ممكنة.

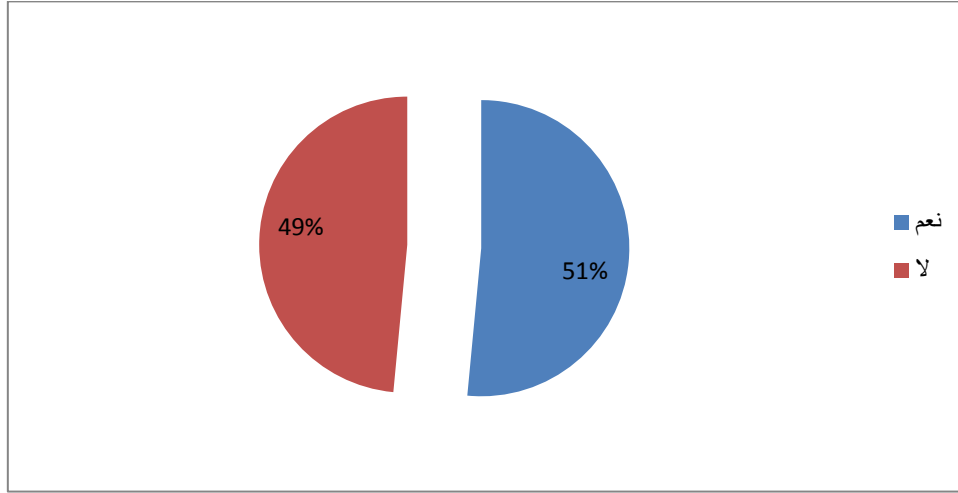
الجدول رقم (46): يبين مدى اضطرار الموظف للعمل لساعات إضافية

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	237	51,50
لا	223	48,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تبرز الأرقام الظاهرة في الجدول أعلاه أن 51,50% من المبحوثين يضطرون العمل لساعات إضافية، أما 48,50% ، أكدوا بأنهم لا يعملون ساعات إضافية.

شكل رقم(49)يبين مدى اضطرار الموظف للعمل لساعات إضافية



التحليل:

نستشف من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن موظف البلدية قد تدفعه ظروف العمل للعمل لساعات إضافية، من أجل ضمان السير الحسن للمصلحة والبلدية التي يعمل به، كتدوين كل المناقصات من أجل دراستها في المداورات في اليوم الموالي، إنجاز العدد المطلوب من التقارير، استخراج العدد المطلوب من الوثائق، ضمان المناوبة بالبلدية...

وغالبا ما يكون هناك عمل إضافي، تقوم إدارة البلدية بإصدار تعليمة تتضمن أسماء الموظفين المعنيين بإنجاز هذه المهام، ونوعية المهام التي يجب أن يقوموا بها، بالإضافة إلى آجال إنجاز هذه المهام.

الجدول رقم(47):يبين نوع المكافئة الممنوحة للموظف عند العمل لساعات إضافية

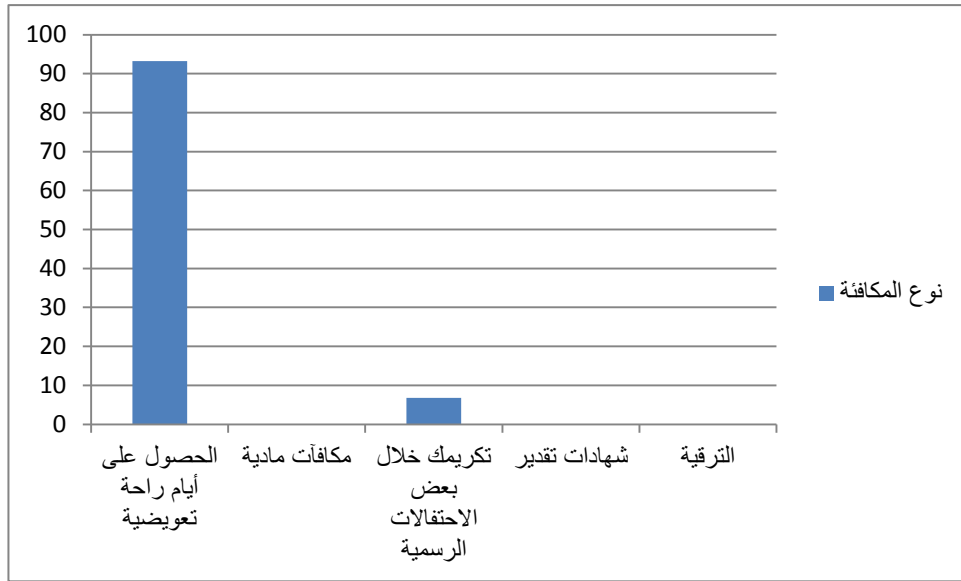
النسبة المئوية %	التكرارات	نوع المكافئة
93,20	221	الحصول على أيام راحة تعويضية
00	00	مكافآت مادية
6,80	16	تكريمك خلال بعض الاحتفالات الرسمية
00	00	شهادات تقدير
00	00	الترقية

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

100	237	المجموع
-----	-----	---------

قراءة الجدول:

تظهر الأرقام الواردة في الجدول أن 93,20% من المبحوثين يحصلون على أيام راحة تعويضية، ويكرم ما نسبته 6,80% من المبحوثين خلال بعض الاحتفالات الرسمية. شكل رقم(50) يبين نوع المكافئة الممنوحة للموظف عند العمل لساعات إضافية



التحليل:

توضح إجابات المبحوثين أعلاه أن الإدارة تلتزم بضمان حقوق الموظف، ويتضح ذلك من خلال تعويضه عن ساعات العمل الإضافية، كما يلاحظ أيضا غياب التحفيز المادي أو المعنوي، وهو الأمر الذي يجعل الموظف لا يبدي أي مبادرات بخصوص الزيادة في حجم إنجاز المهام أو التطوع للعمل ساعات إضافية مستقبلا.

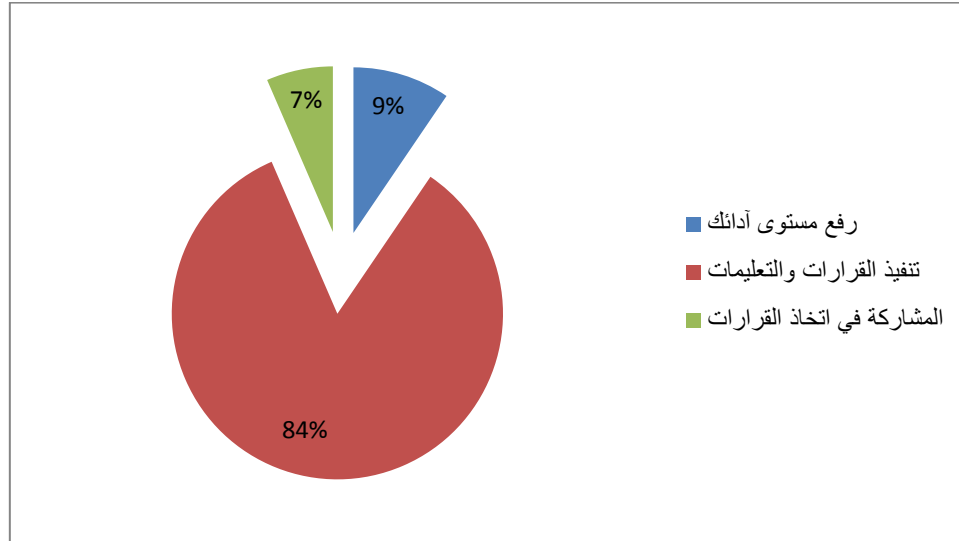
الجدول رقم(48): يبين هدف اتصال الإدارة بالموظف

النسبة المئوية %	التكرارات	هدف الاتصال
9,50	44	رفع مستوى أدائك
84,00	386	تنفيذ القرارات والتعليمات
6,50	30	المشاركة في اتخاذ القرارات
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تكشف البيانات الواردة في الجدول أن هدف اتصال الإدارة بالموظف، هو تنفيذ القرارات والتعليمات بنسبة 84,00 %، ورفع مستوى الاداء بنسبة 9,50 %، والمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 6,50 %.

شكل رقم(51) يبين هدف اتصال الإدارة بالموظف



التحليل:

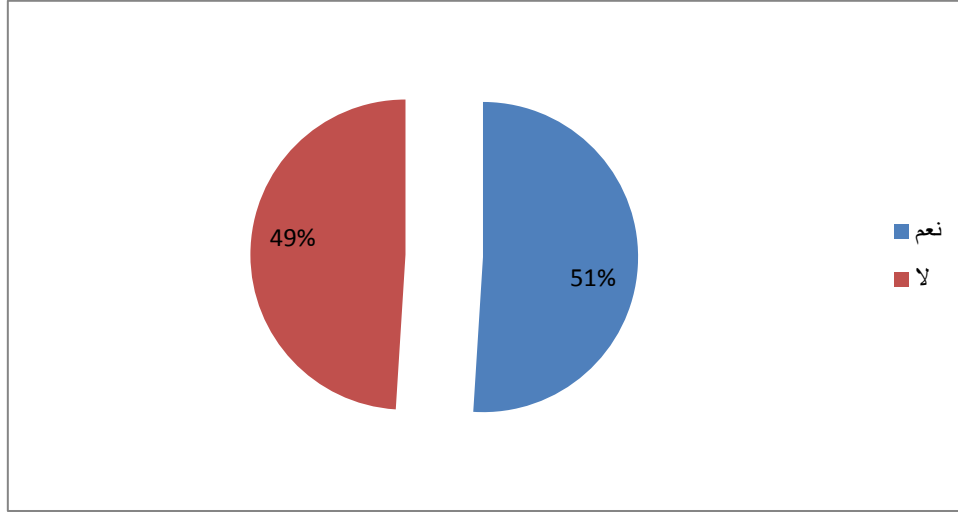
تظهر البيانات الواردة في الجدول أن الهدف الاساسي لاتصال الادارة بالموظف هو تنفيذ التعليمات الصادرة عنها، بحكم أن الفئة الأكثر من حيث التعداد بمختلف البلديات هي فئة أعوان الادارة الذين تسند لهم مختلف المهام من أجل إنجازها بحكم اختصاصهم، كما يتم استدعاء بعض العمال الذين أثبتوا خبرة وكفاءة مهنية من أجل إنجاز مهام جديدة تسمح لهم بتطوير معارفهم المهنية والتعامل مثل هكذا مواقف مستقبلا، وتستدعي فئة الإطارات وذوي الخبرة الطويلة من اجل المشاركة في اتخاذ قرارات ترتبط بالعمل أو بالموظف.

الجدول رقم(50):مدى مبادرة الموظف في تقديم اقتراحات للإدارة لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	235	51,00
لا	225	49,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

من خلال تفحص الأرقام الواردة في الجدول يتجلى لنا أن 51,00% من المبحوثين يبادرون بتقديم اقتراحات للإدارة لحل مشاكل الأداء الوظيفي و 49,00%، لا يبادرون بتقديم الحلول. شكل رقم(52) يبين مدى مبادرة الموظف في تقديم اقتراحات للإدارة لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي



التحليل:

بناء على المعطيات الواردة في الجدول، يتضح أن الموظف يبادر دوماً بتقديم اقتراحات لحل المشاكل التي تواجه إدارة البلدية وهذه الحلول عادة ما تقدم من قبل أصحاب الخبرة في العمل وأصحاب الكفاءة الذين أثبتوا جدارة في حل بعض المشاكل سابقاً، وهو ما يدفع الإدارة للإستفادة من خبراتهم في مجال شرح التعليمات لمختلف المستويات الإدارية، كصفات إنجاز المهام بالقدر الذي يوفر لهم إنجازها في آجالها دون خطأ، أيضاً الأخذ بإقتراحاتهم في حل بعض المشاكل التي تواجهها البلدية خاصة لأول مرة.

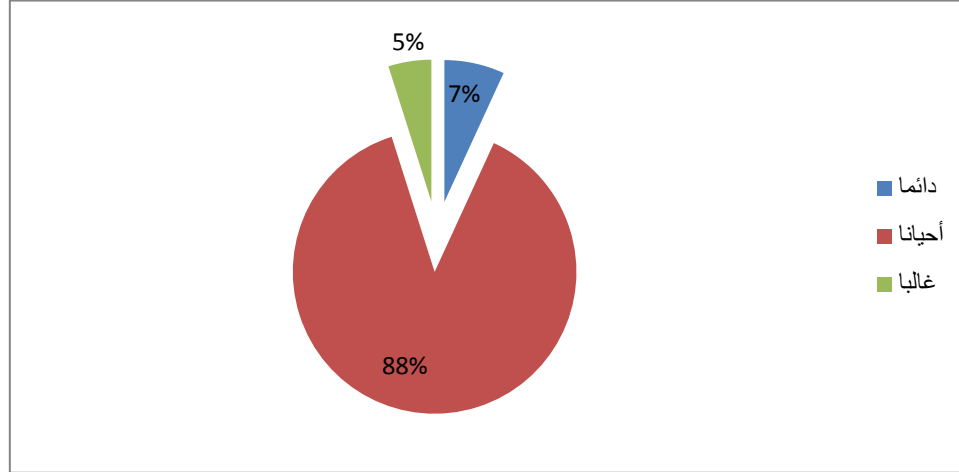
الجدول رقم(51):مدى أخذ الإدارة اقتراحات الموظف لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائماً	16	6,86
أحيانا	207	88,24
غالبا	12	4,90
المجموع	235	100

قراءة الجدول:

تشير بيانات الجدول أن الإدارة أحيانا ما تأخذ بالاقتراحات المقدمة من قبل العمال وهذا ما تعبر عنه النسبة المقدرة بـ 88,24%، وتأخذ دائما بقرارات العمال بنسبة 6,86%، ونادرا ما تأخذ بها وهو ما تدل عليه النسبة المقدرة بـ 4,90%.

شكل رقم (53) يبين مدى أخذ الإدارة اقتراحات الموظف لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي



التحليل:

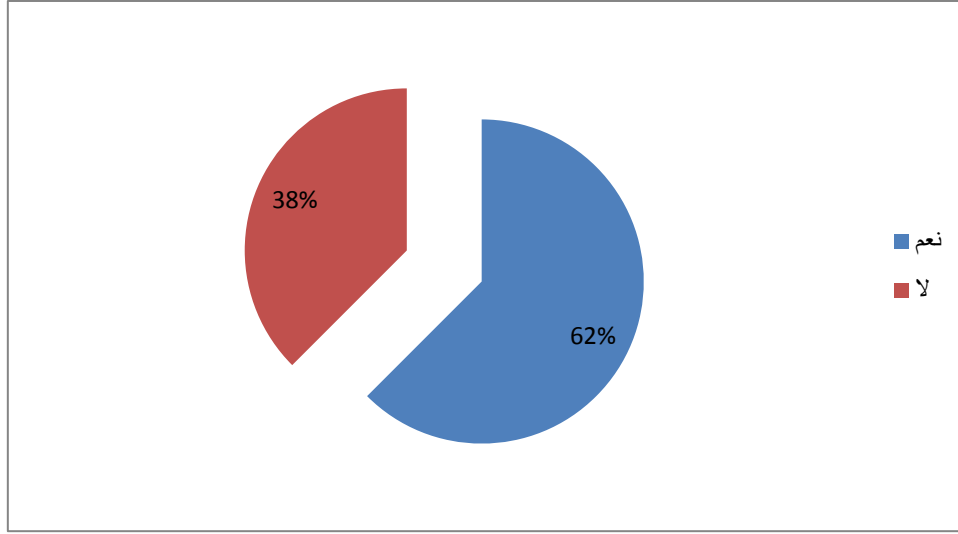
تبين البيانات المتضمنة في الجدول أن إدارة البلدية تعمل بالاقتراحات المقدمة من قبل موظفيها في حل مختلف المشاكل التي تواجهها البلدية، وهذا ما يعكس إهتمام الإدارة بما يقدمه الموظف من حلول، وهو ما يجعل الموظف يحس بأنه مهم بالنسبة لإدارته، كما أن الإدارة تدرك أن لها كفاءات تساعد في حل المشاكل التي تواجهها، وهو ما يحقق نوع من التكامل بين كل من الإدارة و الموظف. الجدول رقم (52):مدى تحفيز الموظف عند أخذ الإدارة لاقتراحاته لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	288	62,50
لا	173	37,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

أبانت البيانات المتضمنة في الجدول أعلاه أن 62,50% من المبحوثين، يتحفزون عند أخذ الإدارة بمقترحاتهم وتجسيدها ميدانيا، فيما اعتبر 37,50% أنهم لا يتحفزون عند أخذ قراراتهم والعمل بها.

شكل رقم(54) يبين مدى تحفيز الموظف عند أخذ الإدارة لاقتراحاته لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي



التحليل:

بناء على البيانات المذكورة في الجدول رقم (52) والتي توضح أن أغلبية الموظفين يتحفزون عندما تؤخذ الإدارة بمقترحاتهم، فهذه الاقتراحات تعطي من جهة مكانة للموظف للمبادر بين بقية الموظفين ويصبح قدوة لهم، كما أن الموظف يدرك بأن له أهمية بالإدارة التي يعمل بها. و نستنتج من هذا أن إدارة الجماعات المحلية تتوفر بها إطارات وعمال أكفاء بوسعهم تقديم مقترحات، غالبا ما تصبح قرارات سارية في البلدية، سواء تلك المرتبطة باللوائح والقوانين أو الحياة المهنية للعمال.

الجدول رقم(53):يبين اعتماد الإدارة على برامج تكوينية في مجال الاتصال لتحسين أدائكم

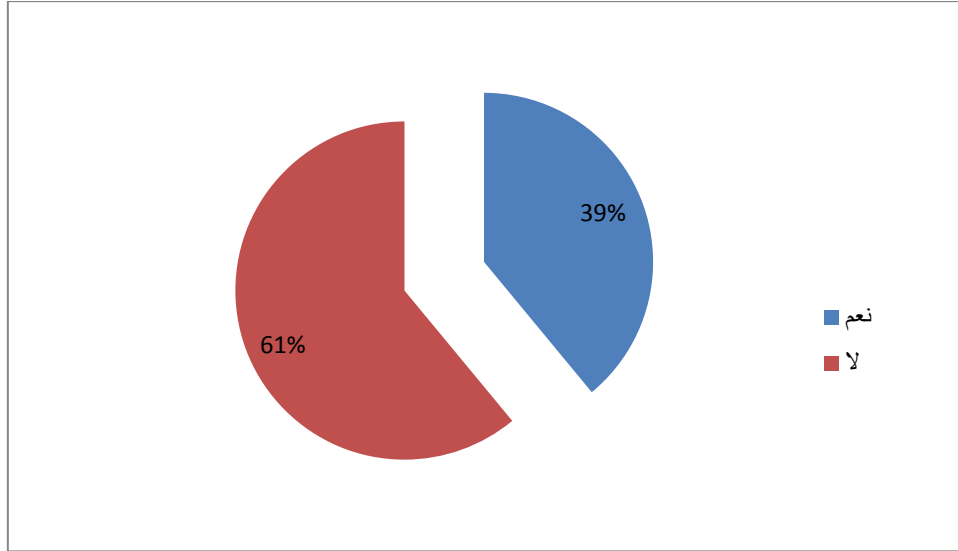
العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	179	39,00
لا	281	61,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تشير البيانات الواردة في الجدول أن 61,00% من المبحوثين أكدوا عدم تخصيص الإدارة

برامج تكوين لفائدتهم، بينما أقر 39.00% من المبحوثين أن إدارة البلدية تخصص لهم برامج تكوينية.

شكل رقم(55) يبين اعتماد الإدارة على برامج تكوينية في مجال الاتصال لتحسين الأداء .



التحليل :

من خلال البيانات المتضمنة في الجدول أعلاه يتبين عدم إهتمام الإدارة بمجال تكوين العاملين سواء في مهامهم المهنية أو في الجانب الإتصالي، وهو ما يعكس المستوى المحدود للكثير من العمال، في التعامل مع المواطن، وغالبا ما يكون هذا التعامل بنوع من الفتور واللاإهتمام، إضافة إلى تشكل طوابير كبيرة من المواطنين، والتأخر في الرد على مختلف استفسارات وطلبات المواطنين، مما يتسبب في تعطيل مصالح المواطنين والبلدية على حد سواء.

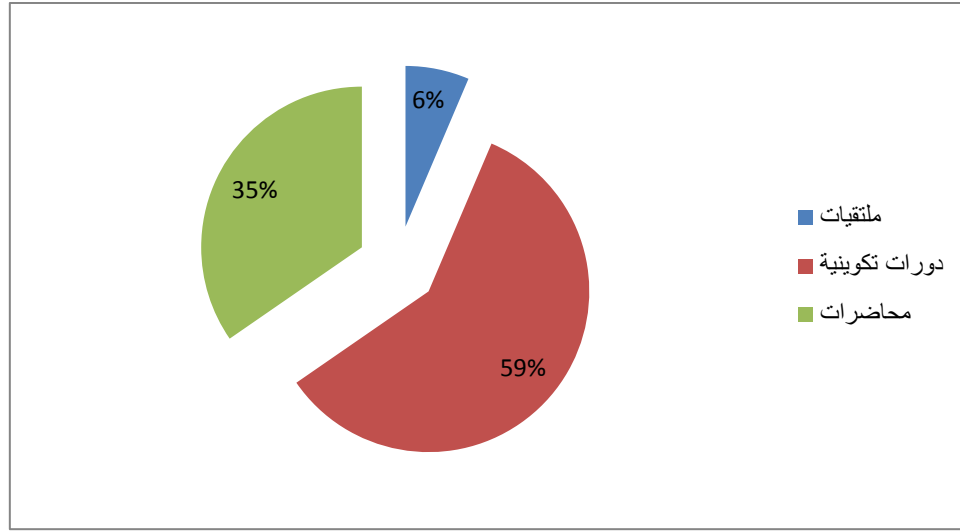
الجدول رقم(54):يبين نوع البرامج التكوينية المعتمدة لدى الإدارة في مجال الاتصال لتحسين أداء الموظفين.

نوع البرامج	التكرارات	النسبة المئوية %
ملتقيات	11	6,41
دورات تكوينية	106	58,97
محاضرات	62	34,62
المجموع	179	100

قراءة الجدول:

تكشف البيانات الواردة في الجدول أن إدارة البلدية تبرمج دورات تكوينية بنسبة 58.97 % ، وتعتمد على المحاضرات بنسبة 34,62 % و على الملتقيات بنسبة 06,41%.

شكل رقم (56) يبين نوع البرامج التكوينية المعتمدة لدى الإدارة في مجال الاتصال لتحسين أداء الموظفين



التحليل:

تكشف لنا البيانات الواردة في الجدول أن هناك العديد من برامج التكوين التي تخصص من طرف إدارة البلدية، وما يلاحظ أن هناك تنوع في البرامج، وما يلاحظ أن إدارة البلدية تعطي مجال أكبر لدورات التكوين، تتراوح مدة هذه الدورات التكوينية بين 15 يوما إلى شهر تقريبا، أما المحاضرات والملتقيات فعادة ما تتم في يوم أو يومين على الأكثر، وبالرغم وجود برامج تكوينية للعمال، إلا أن المستوى الحقيقي للعمال لا يعكس مستواهم خاصة في مجال التواصل مع المواطن ويتجلى ذلك من خلال معاملاتهم السيئة للمواطن، والتماطل في إستخراج بعض الوثائق التي تخصه، وربما يمكن إرجاع السبب إلى محدودية عدد هذه الدورات التكوينية واقتصارها على أصحاب المستوى التعليمي العالي.

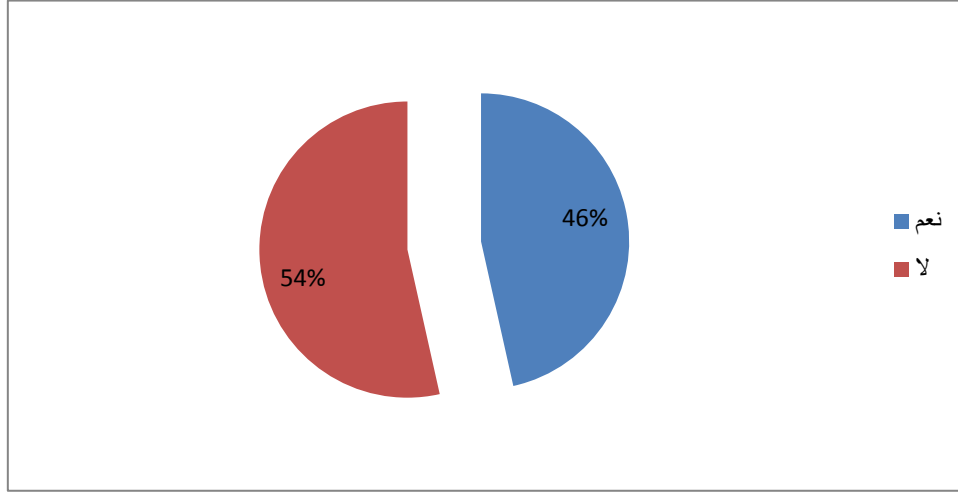
الجدول رقم (55): مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين مردود الموظف.

النسبة المئوية %	التكرارات	المساهمة
46,50	214	نعم
53,50	246	لا
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

أبانت بيانات الجدول رقم (55) أن 53.50% من المبحوثين أقروا بعدم مساهمة البرامج التكوينية في تحسين مردودهم، بينما 46,50% أقروا بمساهمة البرامج التكوينية في تحسين مردود الموظف.

شكل رقم(57) يبين مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين مردود الموظف



التحليل:

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح لنا عدم استفادة الموظف من الدورات التكوينية التي خصصتها إدارة البلدية، ومن هنا ينبغي إعادة النظر في سياسة التكوين، من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين، ومن ثمة تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والموارد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها، مع التركيز على منح الأولوية في التكوين للموظفين ذوي المستوى التعليمي المحدود.

و هناك مجموعة من الأهداف التي تتجسد من خلال عملية التكوين، على غرار:

- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين من خلال الابتعاد عن الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة.

-مساعدة الموظفين في اتخاذ قراراتهم وحل مشكلات العمل.

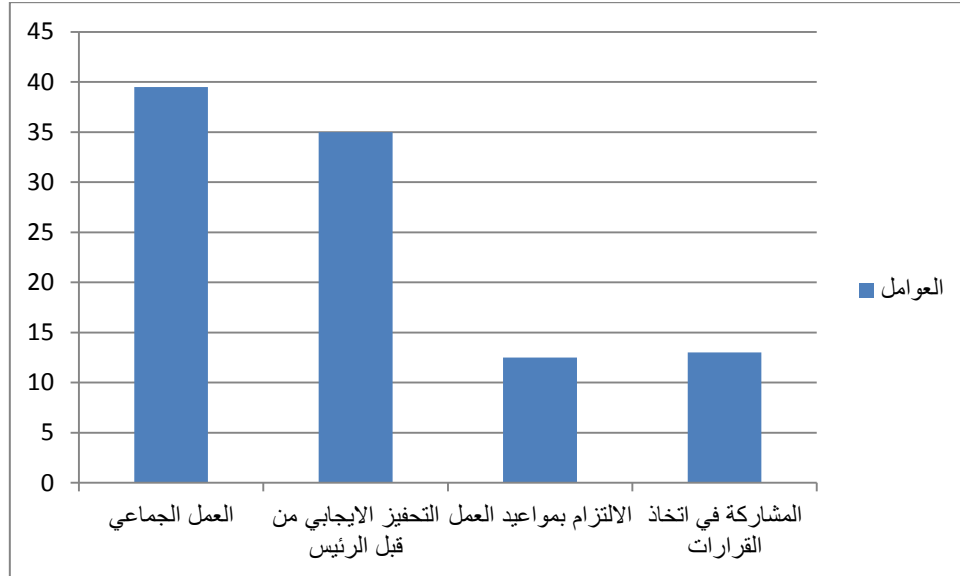
الجدول رقم(56):يبين العوامل التي تساعد في رفع الأداء الوظيفي.

العوامل	التكرارات	النسبة المئوية %
العمل الجماعي	182	39,50
التحفيز الايجابي من قبل الرئيس	161	35,00
الالتزام بمواعيد العمل	58	12,50
المشاركة في اتخاذ القرارات	60	13,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول :

تبرز الأرقام الواردة في الجدول أن العمل الجماعي هو أحد العوامل الرئيسية التي تساعد على رفع الأداء الوظيفي للعامل وهو ما توضحه النسبة المقدرة بـ 39,50%، يليها التحفيز من قبل الرئيس بنسبة قدرها 35.00% ، ثم المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 13.00% و الإلتزام بمواعيد العمل بنسبة 12,50%.

شكل رقم(58) يبين العوامل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي.



التحليل:

تأسيسا على ما سبق يظهر لنا أن العمل الجماعي أحد العوامل الأساسية التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، فالعمل الجماعي يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال، من خلال التنسيق والتفاهم مع العمال، ويعمل الاتصال على تشكيل جماعات تربطها الصداقة، ما يمكنهم مستقبلا

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

من إنجاز المهام دون أي خلاف أو سوء فهم، وهو ما يجعل الموظفين أكثر إنتاجية، كما أن حل المشكلات يكون سهل كون الاشخاص ذوي المهارات والمعارف المختلفة سيعملون معا لإنتاج حل إبداعي يتناسب مع موارد الإدارة بناء على الثقة المتبادلة بينهم .

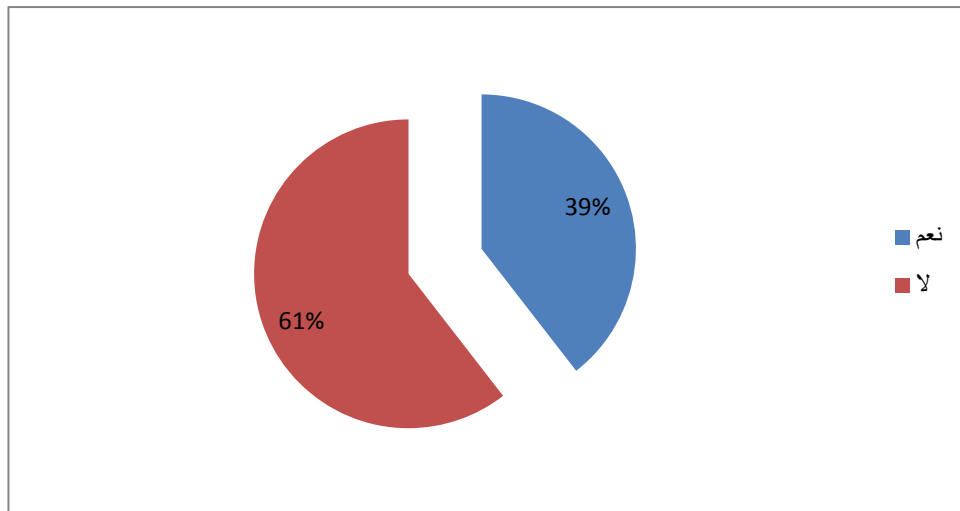
الجدول رقم(57): يبين اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	182	39,50
لا	278	60,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول :

تشير الأرقام المستقاة من الجدول أعلاه أن 60,50% من المبحوثين يرون بأن إدارة البلدية لا تهتم بإنشغالات الموظفين، ورأت الفئة المقدره بـ 39.50%، أن الإدارة تولي اهتمام لانشغالات الموظفين.

شكل رقم(59) يبين اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين.



التحليل:

استنادا للأرقام الواردة في الجدول أعلاه، يتجلى لنا أن الإدارة لا تهتم بإنشغالات واهتمامات موظفيها، يعني أن السياسة المتبعة اتجاه موردها البشري هي سياسة يمكن وصفها بالفاشلة، ذلك أن الإدارة الناجحة هي التي تستثمر في موردها البشري وتتكفل بمطالبه في حدود ما يسمح به القانون، فعن طريق هذا الإهتمام تزيد دافعية العامل للعمل ويعتبر نفسه فرد من عائلة اسمها إدارة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

كما أن الاستماع إلى شكاوي العمال والرد عليها بالإيجاب أو بتقديم سبل علاجها يقوي من علاقة العامل بوظيفته من جهة والمسؤول من جهة ثانية، وبالتالي كلما كان هناك تواصل دائم ومعرفة مجموع المشاكل والتوسط في حلها، كلما كان أداء العمال فعال.

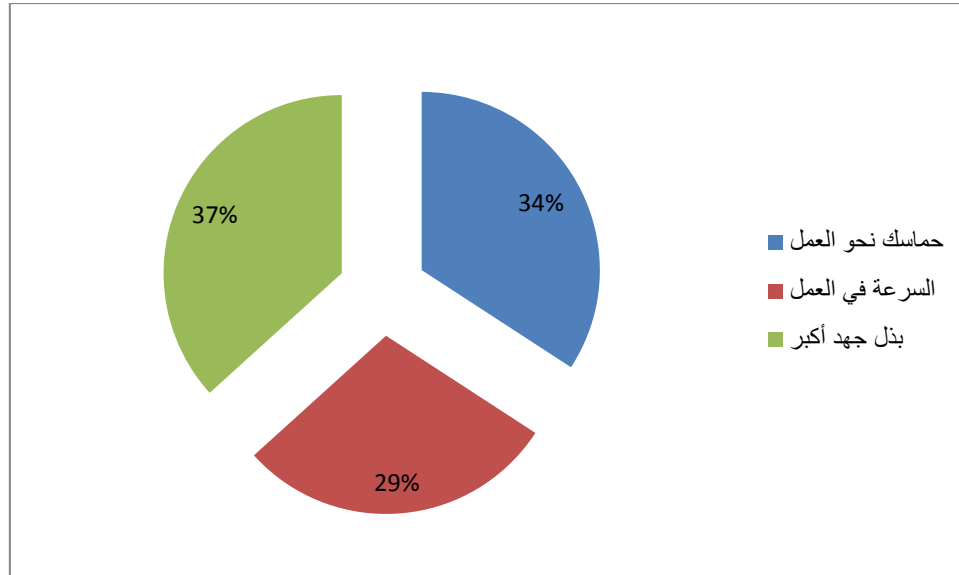
الجدول رقم(58): يبين أثر اهتمام الادارة بإنشغال الموظف

المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
حماسك نحو العمل	62	34,18
السرعة في العمل	53	29,11
بذل جهد أكبر	67	36,71
المجموع	182	100

قراءة الجدول:

تكشف البيانات المبوية في الجدول المذكور أعلاه أن اهتمام الإدارة بإنشغال الموظفين كان له دور في بذلهم لجهد أكبر بنسبة 36,71 %، وزيادة حماسهم للعمل بنسبة 34,18 % وزيادة سرعة العمل بنسبة 29,11 %.

شكل رقم(60) يبين أثر اهتمام الادارة بإنشغال الموظف



التحليل :

بناء على ما سبق يتضح لنا أن إهتمام الإدارة بإنشغالات موظفيها وتكفلها الحقيقي من حيث الزيادة في الأجور، تخصيص منح خلال المناسبات، التعامل بإنسانية معهم، تكريمهم خلال المناسبات الإشادة بأدوارهم كل خلال كل اللقاءات و الإجتماعات الدورية، من شأنه أن يرفع من حماسهم للعمل

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

فيخلق لدى الموظف نوع من الشغف وحب العمل، ويبعد عنه اللامبالاة وعدم الاهتمام، كما يدفعهم هذا الإهتمام إلى إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام في أقل وقت ممكن والأهم هو إنجاز كل المهام بدون أي خطأ.

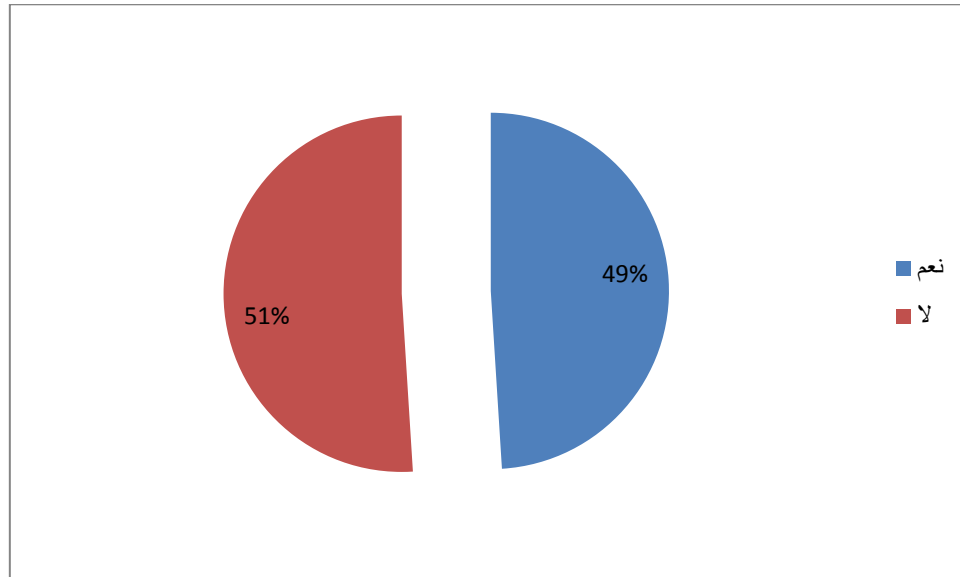
الجدول رقم(59): يبين مدى تقليل الاتصال الشخصي من تزام المواطنين

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	225	49,00
لا	235	51,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تظهر بيانات الجدول أن المبحوثين المقدر عددهم بـ 51,00%، يرون بأن الإتصال الشخصي لم يقلل من ظاهرة تزام المواطنين، فيما يرى 49.00%، أن الإتصال الشخصي قلل من تزام المواطنين.

شكل رقم(61) يبين مدى تقليل الاتصال الشخصي من تزام المواطنين



التحليل:

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن الإتصال الشخصي لم يقلل من تزام المواطنين، وهو ما يعني وجود خلل في النظام الإتصالي للبلدية بصفة عامة والموظف المكلف بالشباك بصفة خاصة، فالتواصل مع المواطنين يحد ولو بنسبة ما من تزام المواطنين وهو ما يفرض على إدارة الجماعات المحلية إعادة

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

النظر في سياستها الاتصالية، من حيث تكوين أعوان استقبال أكفاء، يحسنون التعامل مع المواطن ويتجنبون الدخول في ملاسناات كلامية معهم، إضافة إلى حث الموظفين المكلفين بإستخراج مختلف الوثائق بإنجازها دون تأخير والرفع من عدد الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإستقبال.

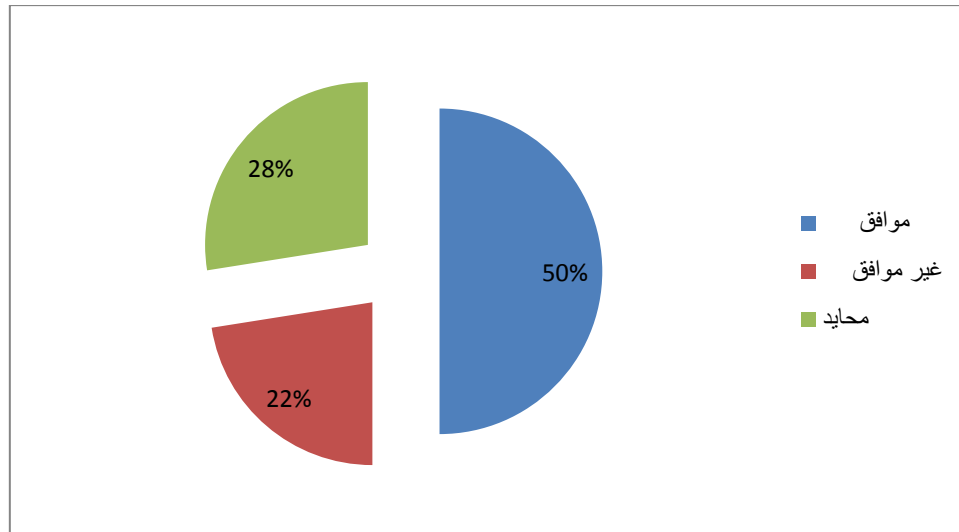
الجدول رقم(60): يبين مساهمة الاتصال الشخصي في الحد من انفعالات و توتر الموظفين

المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	230	50,00
غير موافق	104	22,50
محايد	127	27,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

أبانت البيانات الواردة في الجدول أن المبحوثين المقدر عددهم بـ50%، أفادوا من خلال إجابتهم أن الإتصال يساهم في الحد من إنفعالات وتوتر الموظفين، فيما حايد 27,50%، هذا الرد، ولم يوافق 22,50 على أن الإتصال الشخصي يحد من انفعالات وتوتر الموظفين.

شكل رقم(62) يبين مساهمة الاتصال الشخصي في الحد من انفعالات و توتر الموظفين



التحليل:

تبين النتائج المبينة في الجدول أن نصف المبحوثين موافقين على الإتصال الشخصي يخفف من توترهم وانفعالاتهم في العمل، فهو يمكنهم من التنفيس والترويح عن أنفسهم، من خلال التطرق

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

للمواضيع الثقافية والترفيهية، إضافة إلى الخوض في الحديث عن المشاكل التي تواجه كل منهم والعمل على إيجاد لها حلول على مستواهم، وهو وسيلة تمكن الموظف من التعبير عن كل الصعوبات التي تؤثر على أدائه لمهامه والعمل على تجاوزها مستقبلاً.

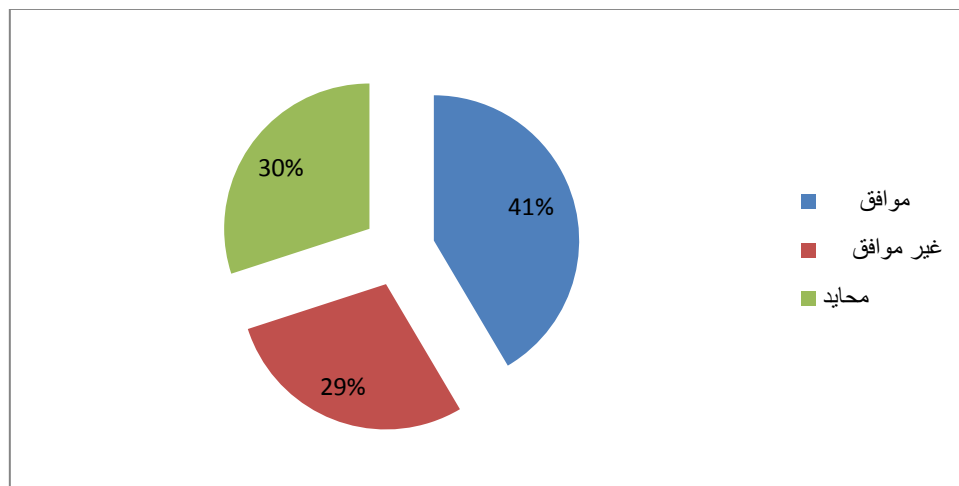
الجدول رقم(61): يبين مساهمة استخدام الاتصال الشخصي من تقليل ضغط العمل على مستوى الشبابيك

النسبة المئوية %	التكرارات	المساهمة
41,50	191	موافق
28,50	131	غير موافق
30,00	138	محايد
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تظهر البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن 41,50 %، من المبحوثين موافقون على أن الاتصال الشخصي يخفف من ضغط العمل على مستوى الشبابيك، وحاید 30.00%، من المبحوثين هذا الوضع، فيما لم يوافق 28,50% على مساهمة الإتصال الشخصي في تقليل ضغط العمل على مستوى الشبابيك.

شكل رقم(63) يبين مساهمة استخدام الاتصال الشخصي من تقليل ضغط العمل على مستوى الشبابيك



التحليل:

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الإتصال الشخصي ساهم في تقليل ضغط العمل على مستوى الشبابيك، فالتواصل مع المواطن على مستوى الشبابيك يقلل من اكتظاظ المواطنين، ويتم التخفيف من حجم الطوابير عن طريق توجيه كل مواطن للشباك المناسب، مع سرعة تكفل القائم بالشباك بإنشغال المواطن، مع حسن تعامل المكلف بالإستقبال مع المواطن ومعاملته معاملة لائقة، إضافة إلى زيادة عدد الشبابيك وتكليف كل موظف بمهام معينة.

الجدول رقم(62): يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تقريب الإدارة بالمواطن

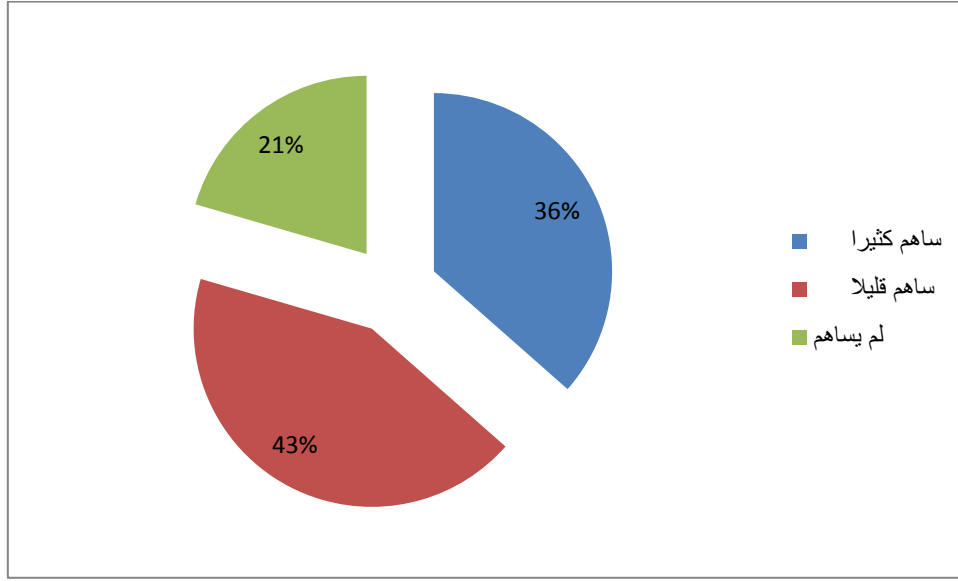
المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
ساهم كثيرا	168	36,50
ساهم قليلا	198	43,00
لم يساهم	94	20,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

أبانت النتائج الظاهرة في الجدول أن الاتصال الشخصي ساهم بنسبة قليلة في تقريب

المواطن من الإدارة بنسبة 43.00%، وكثيرا بنسبة 36.50%، ولم يساهم بنسبة 20.50%.

شكل رقم(64) يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تقريب الإدارة بالمواطن



التحليل:

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن الإتصال الشخصي ساهم بنسبة قليلة في تقريب الإدارة من المواطن، من خلال الإستماع لمختلف إنشغالات المواطن مع توجيهه للمكتب المناسب، واستخراج بعض الوثائق في حينها، رغم هذا نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن الإتصال الشخصي ساهم بنسبة قليلة ويمكن إسناد ذلك إلى نقص تكوين العمال في مجال الإتصال وفي طريقة التواصل التي عادة ما تكون مليئة بالإنفعالات، وغالبا ما تنتهي بحدوث ملاسنة كلامية مع المواطن، وبالتالي لم يتم تغيير الصورة النمطية للبلدية وتظل أنها إحدى إدارات الجماعات المحلية التي تتعامل وفقا للبيروقراطية والمحسوبية.

الجدول رقم(63): يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين طريقة استقبال المواطنين

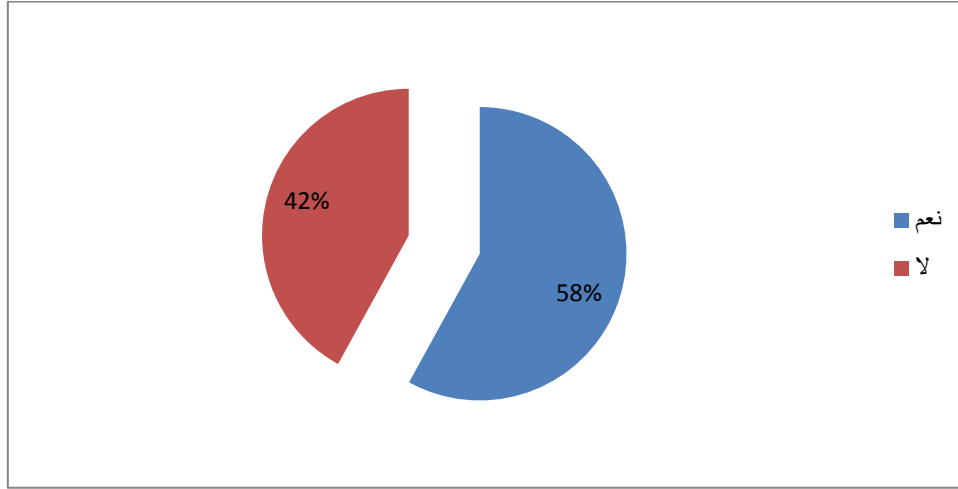
المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	267	58,00
لا	193	42,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

توضح البيانات الواردة في الجدول أن الإتصال الشخصي ساهم في تحسين طريقة استقبال

المواطنين بنسبة 58,00%، ولم يساهم في ذلك بنسبة 42,00%.

شكل رقم(65) يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين طريقة استقبال المواطنين



التحليل:

تؤكد بيانات الجدول أعلاه أن الاتصال الشخصي ساهم في تحسين طريقة استقبال المواطنين، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى تعليمات الإدارة المركزية في السنوات الأخيرة والتي تنص على ضرورة حسن استقبال المواطنين والتكفل الأمثل بإنشغاله، كما أن أغلب البلديات قامت بإجراء تكوين للمكلفين بالإستقبال حول كيفية التعامل مع المواطنين، كما أن التوظيف بإدارة الجماعات المحلية شمل موظفون حائزون على شهادات في الإعلام والاتصال وهو ما يمثل إضافة للبلدية في مجال الاتصال.

الجدول رقم(64): يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تبسيط الإجراءات الإدارية لطالب الخدمة

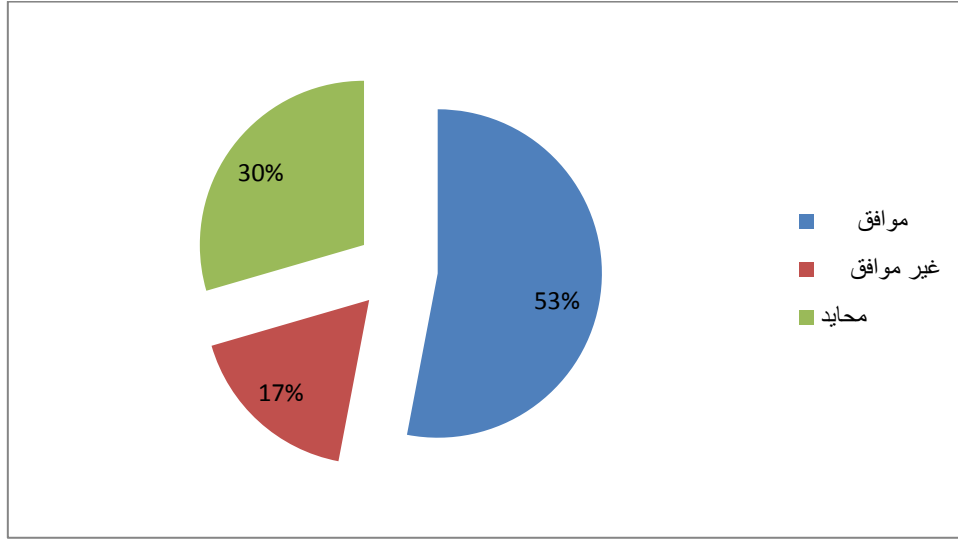
العمومية

المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	244	53,00
غير موافق	81	17,50
محايد	136	29,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

يفيد الجدول رقم (64) أن الاتصال الشخصي يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية لطالب الخدمة العمومية بنسبة 53,00%، فيما حايدها السؤال ما نسبته 29,50% من المبحوثين ولم يوافق ما نسبته 17,50% على أن الاتصال الشخصي يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية لطالب الخدمة العمومية.

شكل رقم (66) يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تبسيط الإجراءات الإدارية لطالب الخدمة العمومية



التحليل:

نستشف من خلال البيانات المتضمنة في الجدول أن المبحوثين يوافقون على أن الإتصال الشخصي ساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية لطالب الخدمة العمومية، فالموظف عندما يتقدم إليه مواطن ويستفسر عن محتويات ملف إداري معين، وتكون لديه إجابة شاملة تتضمن كل التفاصيل أو يمنحه وثيقة مستنسخة تتضمن الوثائق المطلوبة في الملف الذي يسأل عنه المواطن، تجعل الموظف يقضي على إشكال الطوابير ، ويجعل المواطن يحضر الملف غير منقوص من أي وثيقة، ويتحقق هذا أيضا من خلال توجيه المواطن طالب الخدمة إلى المصلحة أو الشباك الذي يمكنه التكفل بمطلبه.

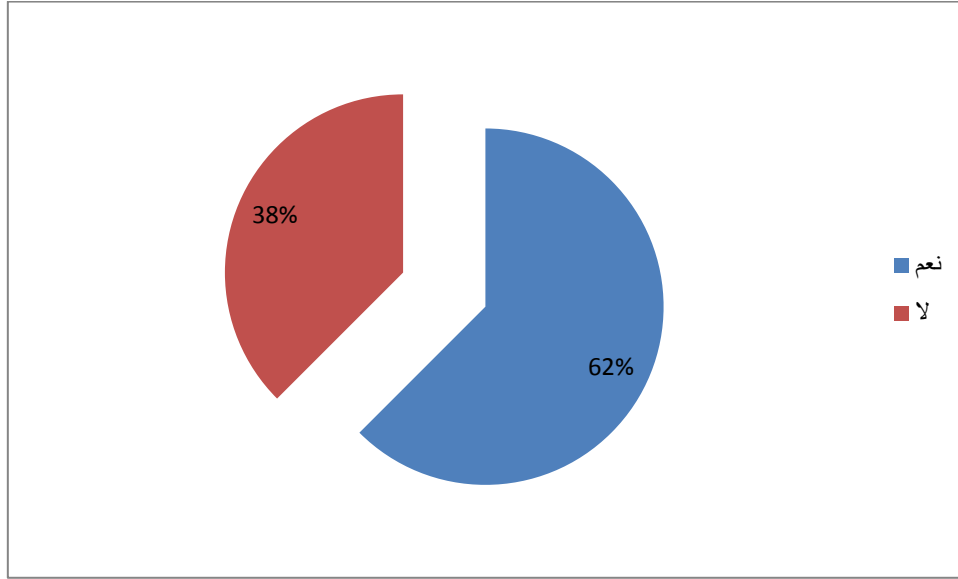
الجدول رقم (65): يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات

المساهمة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	288	62,50
لا	173	37,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

أبانت بيانات الجدول أن الإتصال الشخصي يساهم في تخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات بنسبة 62,50%، وأنه لا يساهم في تخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات بنسبة 37.50%.

شكل رقم(67) يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات



التحليل:

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتجلى لنا أن الاتصال الشخصي يعمل على تخفيض الجهد المطلوب لإنجاز العمل، فعندما يواجه المسؤول مهام معينة للمرؤوسين ويتبعها بعقد إجتماع مصغر يشرح من خلاله طرق وكيفية الإنجاز والإجراءات التي ينبغي إتباعها، يكون إنجاز الموظف للمهام دقيق، خال من الأخطاء، لكن عندما يواجه الموظف لعمل ولا يكلف نفسه حتى بشرح المحاور الكبرى للعمل فإن إنجاز الموظف للمهام يكون خاطئ كما يستغرق وقت كبير لإنجازه.

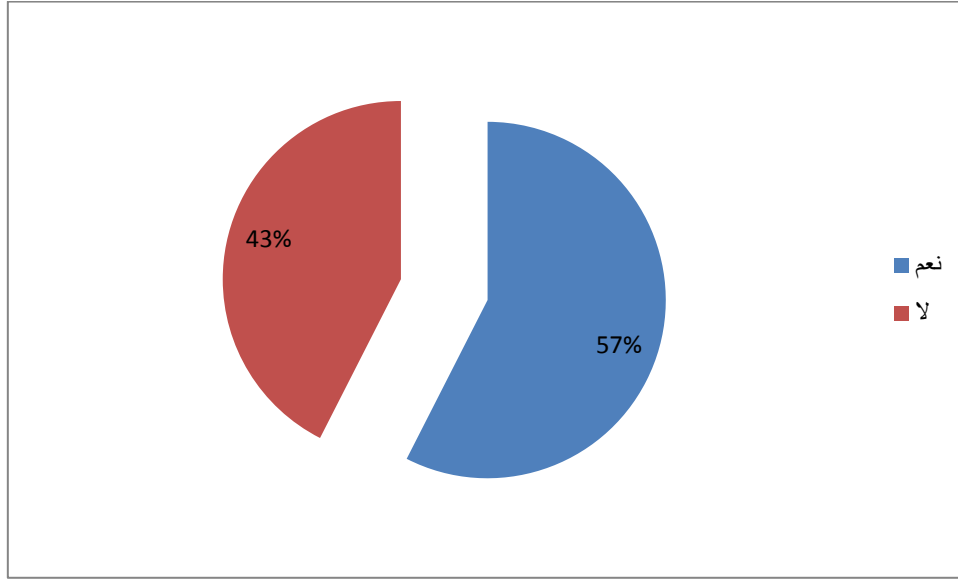
الجدول رقم(66): يبين مدى دعامة الاتصال الإلكتروني للاتصال الشخصي في تقديم الخدمة للمواطن

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	265	57,50
لا	196	42,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تظهر نتائج الجدول أن الإتصال الإلكتروني يعتبر دعامة للإتصال الشخصي وهو ما عبر عنه المبحوثين من خلال إجاباتهم والتي قدرت بنسبة 57,50%، فيما اعتبره بقية المبحوثين بأنه لا يعتبر دعامة له بنسبة 42,50% .

شكل رقم (68) يبين مدى دعامة الاتصال الإلكتروني للاتصال الشخصي في تقديم الخدمة للمواطن



التحليل:

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه أن الإتصال الإلكتروني يعتبر دعامة للإتصال الشخصي من حيث سرعة إنجاز المهام وتقليل الوقت والجهد المخصصين للإنجاز، كما أنه يقلص الإجراءات الإدارية ويخفف ضغط العمل للعمال المكلفون باستخراج مختلف الوثائق الادارية الموجهة للمسؤول أو للمواطن، كما يتيح الاتصال الإلكتروني للموظف العمل دون التواجد بمكان العمل، ناهيك عن إنجاز المهام دون ارتكاب أي خطأ، وتبرر النتائج التي اعتبرت الاتصال ليس بدعامة للاتصال الشخصي من منطلق صعوبة تحكم بعض العاملين في التقنيات الخاصة بهذا النوع الاتصالي مع غياب الثقافة الالكترونية لدى غالبية العاملين، إضافة إلى عدم توفر وسائل الاتصال الإلكتروني بغالبية البلديات محل الدراسة.

الجدول رقم (69): يبين هدف الاتصال الشخصي في إدارة الجماعات المحلية

النسبة المئوية %	التكرارات	الهدف
28,00	129	تحسين صورة الإدارة العمومية
19,00	87	تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطن
13,50	62	تنفيذ المهام فحسب
9,50	44	توفير مناخ ملائم للاتصال بين مختلف المستويات الإدارية
17,00	78	سهولة قيام الإدارة بمهامها

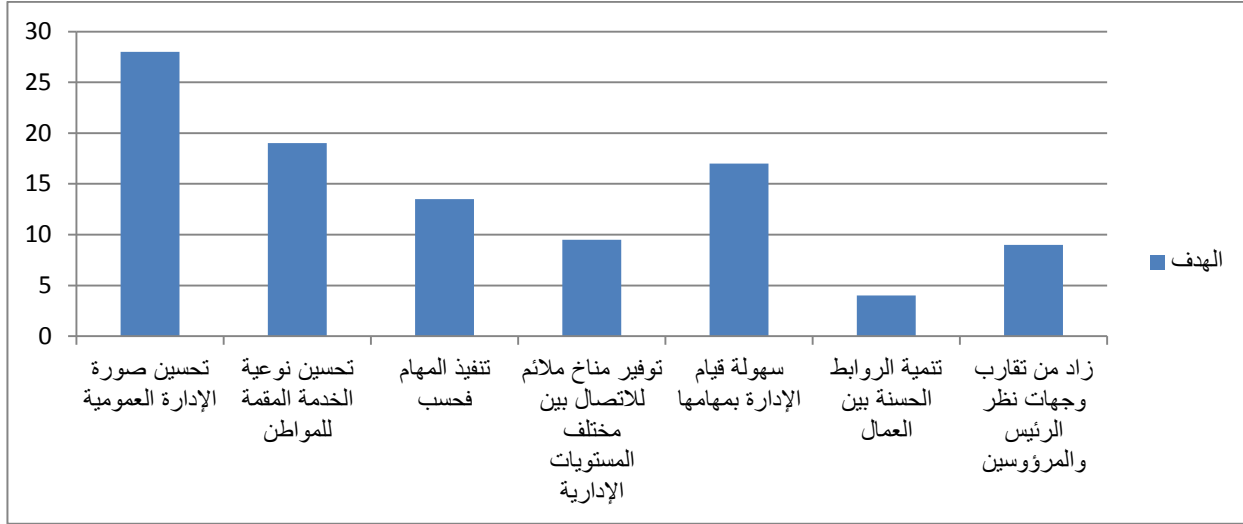
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

4,00	18	تنمية الروابط الحسنة بين العمال
9,00	41	زاد من تقارب وجهات نظر الرئيس والمرؤوسين
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تبين البيانات الظاهرة في الجدول أن الإتصال الشخصي بالجماعات المحلية يهدف إلى تحسين صورة الإدارة العمومية بنسبة 28.00%، تحسين نوعية الخدمة المقدمة بنسبة 19.00%، ويسهل للإدارة القيام بمهامها بنسبة 17.00%، ويعمل على تنفيذ المهام بنسبة 13.50%، يوفر مناخ ملائم للإتصال بنسبة 9.50%، ويزيد من تقارب وجهات نظر الرئيس والمرؤوس بنسبة 9.00% .

شكل رقم (69) يبين هدف الإتصال الشخصي في إدارة الجماعات المحلية



التحليل:

تؤكد لنا النتائج الواردة في الجدول رقم (69) أن الإتصال الشخصي بالجماعات المحلية يهدف إلى تحسين صورة الإدارة العمومية، من خلال سرعة إنجاز مختلف المعاملات والإستجابة لطلبات المواطن في أنها، ويمكن تفسير هذا الرد من منطلق أن هناك مجموعة من التعليمات التي صدرت في السنوات الأخيرة والتي تؤكد على ضرورة تحسين صورة إدارة الجماعات المحلية وعلى رأسها البلدية، كون الخلية الأولى التي يشتكي منها المواطن بسبب اعتمادها أسلوب المحاباة والبيروقراطية في التعامل مع المواطن.

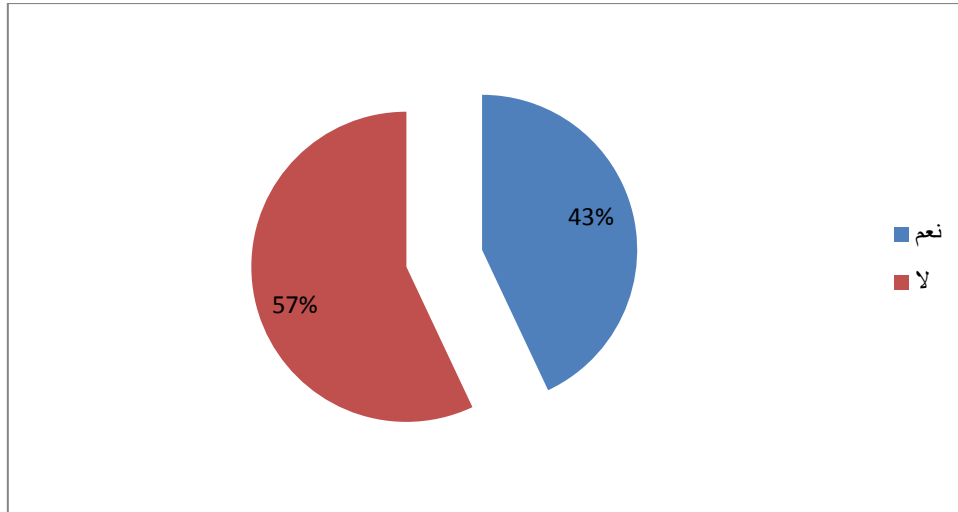
الجدول رقم(70): يبين مدى الصعوبات التي تواجه الموظف في اتصاله بالإدارة التي تعمل بها

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	198	43,00
لا	262	57,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

أبانت البيانات الواردة في الجدول أن الموظف لا يجد صعوبات في التواصل مع إدارته بنسبة 57,00% ، وكان رد الفئة المقدرة بـ 43.00%، أنهم يواجهون صعوبة في التواصل مع إدارتهم.

شكل رقم(70) يبين مدى الصعوبات التي تواجه الموظف في اتصاله بالإدارة التي تعمل بها



التحليل:

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين لا يجدون صعوبة في التواصل مع إدارتهم خاصة فئة الإطارات وذوي المستويات الجامعية لإمتلاكهم رصيد معرفي يمكنهم من التعبير عن مختلف إنشغالاتهم والرد على الأسئلة الموجهة من قبل الإدارة بطريقة مقنعة، كما يمكن تفسير هذه النتائج من منطلق السياسة التي اعتمدها إدارة الجماعات المحلية من ناحية توظيف، حيث عمدت إلى توظيف أصحاب الشهادات الجامعية، خاصة تخصص علوم قانونية وإعلام واتصال، أما الفئة التي أجابت بوجود صعوبات فيمكن إرجاع ذلك إلى المستوى التعليمي المحدود لأغلبية العمال، خاصة فئة عون إدارة الذي غالبا ما يوجه طلبه بطريقة يسودها التوتر والإنفعال.

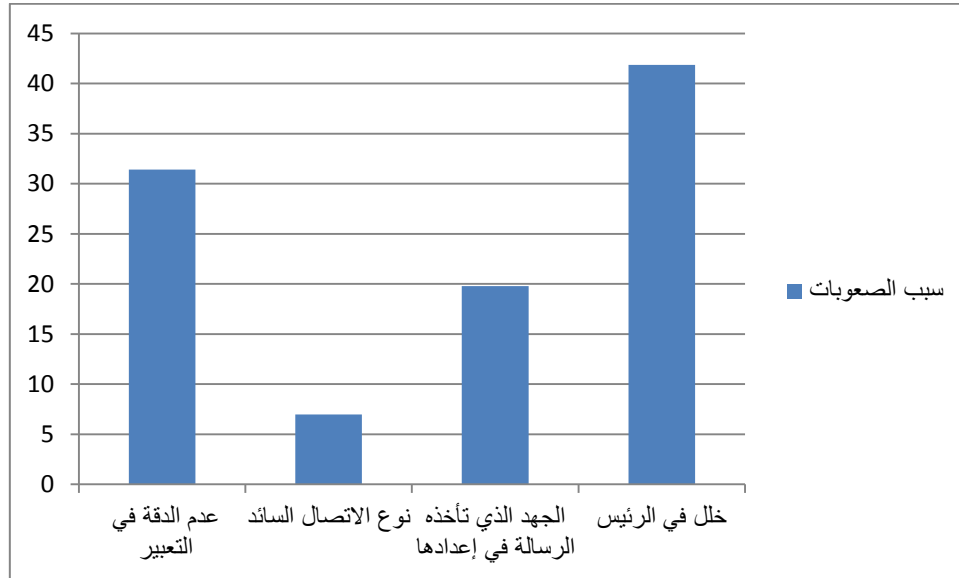
الجدول رقم(71): يبين سبب الصعوبات التي تواجه الموظف في اتصاله بالإدارة التي يعمل بها

النسبة المئوية %	التكرارات	السبب
31,40	62	عدم الدقة في التعبير
6,98	14	نوع الاتصال السائد
19,77	39	الجهد الذي تأخذه الرسالة في إعدادها
41,86	83	خلل في الرئيس
100	198	المجموع

قراءة الجدول:

يبين الجدول رقم (71) أن الموظف يواجه صعوبة في اتصاله بإدارته بسبب خلل في الرئيس بنسبة 41,68%، عدم الدقة في التعبير بنسبة 31,40%، الجهد الذي تأخذه الرسالة في إعدادها بنسبة 19,77%، ونوع الاتصال السائد بنسبة 6,98%.

شكل رقم(71) يبين سبب الصعوبات التي تواجه الموظف في اتصاله بالإدارة التي يعمل بها



التحليل:

تؤكد بيانات الجدول أعلاه أن الموظف يجد صعوبة في الإتصال بالرئيس، ويمكن رد ذلك إلى أن الإتصال بالرئيس يتطلب تقديم طلب وبناء على هذا الطلب يتم تحديد موعد لإستقبال الموظف هذا من جهة، وإن لم يكن طلبه مستعجلا فيمكنه الانتظار إلى غاية فصل الرئيس في الامور المهمة

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

الموجودة على طاولته، وهو الأمر الذي سيزيد الهوة بين الرئيس والمرؤوس، ويصبح المرؤوس يرى بأنه غير مهم بهذه الإدارة.

إن وجود صعوبات عند اتصال الموظف بمسؤوله يوحي لنا أن عملية الإتصال بصفة عامة و الإتصال الشخصي على وجه الخصوص لا يحظى بالعناية الكافية، لذا ينبغي التركيز أكثر الوسائل الوجيهة المباشرة، كالأجتماعات التي تمكن كل من المسؤول والموظف، من التفاعل وجها لوجه، كما يكون هناك تأثير متبادل للوجود المادي المباشر مع لغة الجسد، إضافة إلى هذا فهو يسمح لكلا الطرفين بتعديل رسالته حسب الموقف، وحتى تقديم اعتذارات في حالة الخطأ.

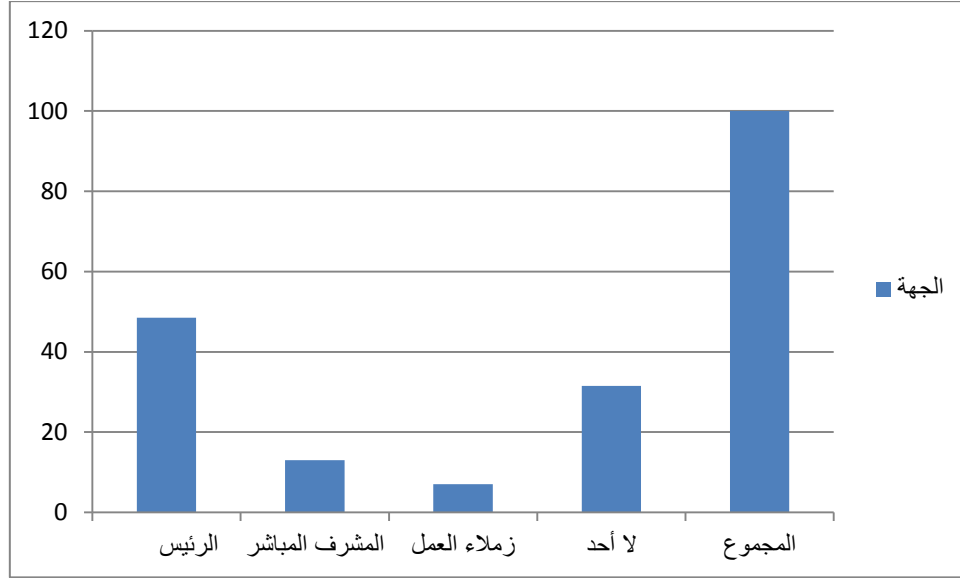
الجدول رقم(72): يبين الجهة التي يجد فيها الموظف صعوبة للاتصال معها

الجهة	التكرارات	النسبة المئوية %
الرئيس	223	48,50
المشرف المباشر	60	13,00
زملاء العمل	32	7,00
لا أحد	145	31,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تظهر بيانات الجدول أن الجهة التي يجد الموظف صعوبة في التعامل معها هي الرئيس بنسبة 48,50% ، وأجابا البعض أنه لا يجد صعوبة في التواصل مع أي أحد بنسبة 31,50%، أما المشرف المباشر فقد كانت نسبته 13,00%، وزملاء العمل بنسبة 07,00%.

شكل رقم(72): يبين الجهة التي يجد فيها الموظف صعوبة للاتصال معها



التحليل:

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن الموظفين يجدون صعوبة في التواصل مع الرئيس بنسبة أكبر ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الرجوع إلى الرئيس في أمر لا بد أن يكون أولاً ذا أهمية كبيرة وليس أمراً عادياً يمكن أن يتكفل به المشرف المباشر أو رئيس المصلحة، كما أن لقائه مع الرئيس خاصة العامل البسيط يخضع لنوع من البروتوكولات تبدأ بتقديم طلب خطي واستدعاء المعني عندما يتوفر وقت للرئيس. إضافة إلى ما سبق فإن هناك، فإن علاقة المسؤول بالموظف قد تتوتر نتيجة لوجود شخصيات سلبية في القطاع الإداري، وهو ما يؤدي إلى نشوب العديد من المشكلات وتوتر الجو العام للعمل، بما يؤثر سلباً على جودة الأداء والإخراج الوظيفي، لكن المطلوب من الموظف هنا هو التكيف مع طابع رئيسه قدر المستطاع، والعمل على إتمام المهام على أكمل وجه حتى لا تكون له ذريعة في اقتناص الثغرات وتصيد الأخطاء عليه.

الجدول رقم (73): يبين طبيعة الصعوبات التي تعرقل مختلف اتصالات الموظف داخل البلدية

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة الصعوبات
26,50	122	المستوى التعليمي والثقافي
28,00	129	الإشاعات
18,00	83	إدارية
22,50	104	تعدد المستويات الإدارية
2,00	9	اللغة
3,00	14	تكنولوجية

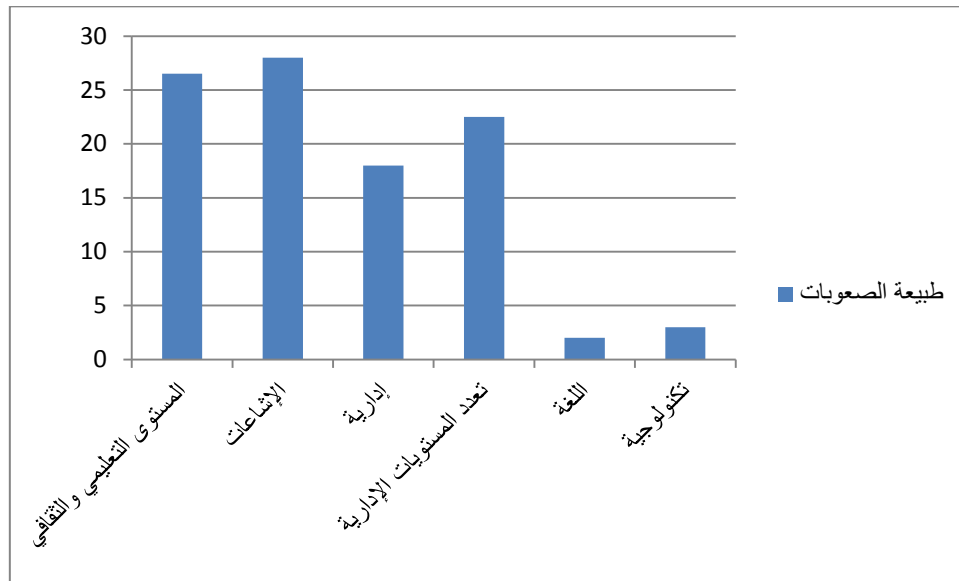
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

المجموع	460	100
---------	-----	-----

قراءة الجدول:

من خلال تفحص البيانات الواردة في الجدول أعلاه اتضح أن الإشاعات تصدرت الترتيب بإعتبارها من الصعوبات التي تعرقل مختلف اتصالات الموظف بالبلدية، بنسبة 28,00%، ليها المستوى التعليمي بنسبة 26,50%، ثم تعدد المستويات الإدارية بنسبة 22,50%، ثم الصعوبات التكنولوجية بنسبة 3,00%، واللغة المستخدمة بنسبة 2,00%.

شكل رقم (73): يبين طبيعة الصعوبات التي تعرقل مختلف اتصالات الموظف داخل البلدية



التحليل:

تبين لنا إحصائيات الجدول أعلاه أن الإشاعات داخل إدارة الجماعات المحلية لها أثر في عرقلة العملية الإتصالية، وتزداد مساحة الإشاعات عندما لا يكون هناك نظام اتصالي واضح في الإدارة يعمل على إمداد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها، كتاريخ مثلا إجراء مسابقات الترقية، تاريخ الحصول على بعض المنح الموجهة لهم.

ومن المتعارف عليه أن لكل إدارة طريقتها الخاصة للتعامل مع الإشاعات، كما أن لكل موظف مستوى مختلف من الذكاء الاجتماعي الذي يجعله يجد سبيل سليما للتعامل مع الإشاعات التي تمسه، كما أن الإدارة المهنية المحترمة والتي تعرف مصلحتها تلجأ إلى تطوير أساليب تواصل فعال مع الموظفين للتمكن من محاربة أي إشاعات أو مشاعر سلبية مبنية على معلومات غير دقيقة ويتأتى ذلك من خلال الاجتماع مع الموظفين وتوضيح الصورة واستغلال الأشخاص الموثوقين في تكذيب الإشاعة

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

ومحاربتها، وغالبا ما تعتبر الشفافية في بيئة العمل عاملا للوقاية من انتشار الإشاعات، ودافعا لدى الموظفين لعدم تصديق كل ما يقال، إضافة إلى قيامها بإثبات كذب الإشاعة بطريقة رسمية، مع التأكيد الدائم على المستويات الإدارية المختلفة بضرورة مراقبة الشائعات، والتركيز على تعزيز الانتماء لدى الموظفين.

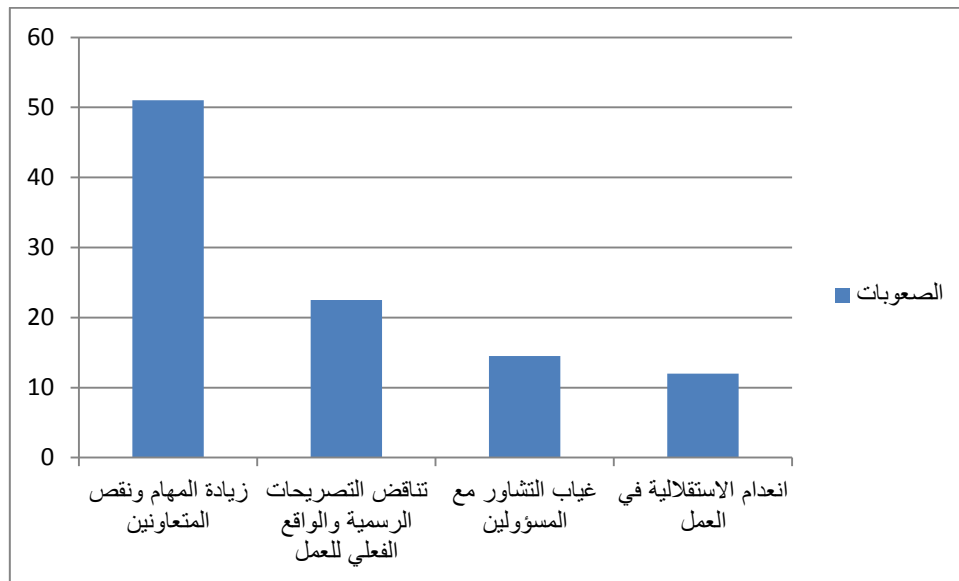
الجدول رقم(74): يبين الصعوبات التي تؤثر على الموظف تقنيا وتقلل من أدائه الوظيفي

الصعوبات	التكرارات	النسبة المئوية %
زيادة المهام ونقص المتعاونين	235	51,00
تناقض التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل	104	22,50
غياب التشاور مع المسؤولين	67	14,50
انعدام الاستقلالية في العمل	55	12,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

يوضح الجدول أعلاه الصعوبات التي تؤثر على الموظف وتقلل من أدائه الوظيفي، وأولى هذه الصعوبات هي زيادة المهام ونقص المتعاونين بنسبة 51.00%، يليها تناقض التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل بنسبة 22,50%، غياب التشاور مع المسؤولين بنسبة 14.50%، وانعدام الإستقلالية في العمل بنسبة 12,00% .

شكل رقم(74): يبين الصعوبات التي تؤثر على الموظف تقنيا وتقلل من أدائه الوظيفي



التحليل:

تبين لنا نتائج الجدول أن زيادة المهام ونقص المتعاونين يعد أحد الأسباب الرئيسية التي تؤثر على الموظف تقنيا وتقلل من أدائه الوظيفي، فالموظف لا يستطيع الإجابة على كل المراسلات بمفرده فلا بد من وجود موظفين آخرين، يسند لكل واحد منهم جزء من الأعمال، حتى لا يصبح هذا الموظف يتهرب من العمل، أو ينجز الأعمال بنوع من الإلهتمام وتبريره في ذلك أن يوجد الكثير من العمال بدون عمل في عدة مكاتب، فعلى المسؤولين على العمل تقسيم المهام بعدل ومساواة، حتى تتكافئ فرص جميع الموظفين في العمل.

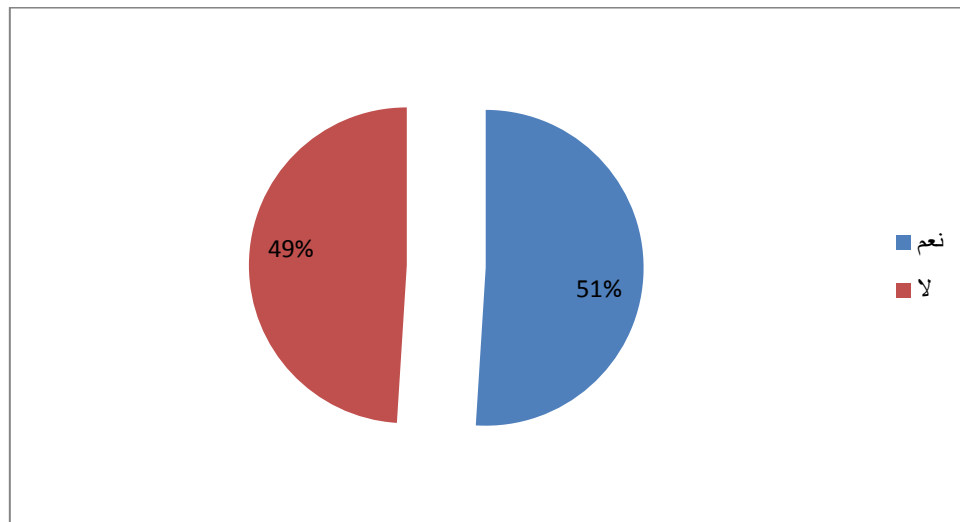
الجدول رقم(75): يبين مدى تحريف مضمون التعليمات الإدارية عند سريانها بين مختلف المستويات الإدارية

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	235	51,00
لا	225	49,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

يوضح الجدول أعلاه أن سريان المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية يحرف مضمونها بنسبة 51,00%، ولا يتم تحريف مضمونها بنسبة 49,00%.

شكل رقم(75): يبين مدى تحريف مضمون التعليمات الإدارية عند سريانها بين مختلف المستويات الإدارية



التحليل:

تؤكد النتائج المتضمنة في الجدول أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن سريان التعليمات الإدارية بين مختلف المستويات له دور في تحريف مضمونها، من منطلق أن كل مستوى إداري يفسر التعليمات بالطريقة التي تتلائم مع مصالحه، وجهة نظره والمعارف المكتسبة لديه، مما يفقد التعليمات معناها الحقيقي، ويصعب أكثر من تنفيذها بالطريقة الصحيحة، أما المبحوثين الذين أجابوا بلا فيعتبرون أن مرور الرسالة الإدارية بمختلف المستويات الإدارية يساهم في تفسيرها وتمحيصها ويسهل فهمها من قبل العاملين.

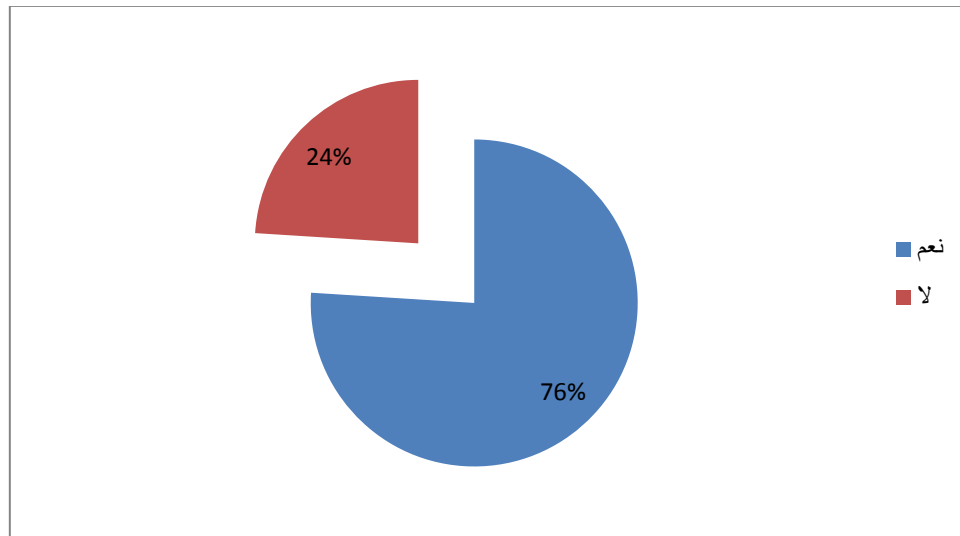
الجدول رقم(76): يبين مدى اعتبار الموظف أن الفهم الخاطئ للتعليمات أحد معوقات الأداء الوظيفي

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	350	76,00
لا	110	24,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

من خلال تفحص الأرقام الواردة في الجدول والتي تكشف أن الفهم الخاطئ للتعليمات يعد أحد معوقات الأداء الوظيفي بنسبة قدرها 76,00%، كما توضح نسبة 24.00%، أن الفهم الخاطئ لا يعتبر أحد معوقات الأداء الوظيفي.

شكل رقم(76): يبين مدى اعتبار الموظف أن الفهم الخاطئ للتعليمات أحد معوقات الأداء الوظيفي



التحليل:

تكشف النتائج الواردة في الجدول أن غالبية العمال يقرون بأن الفهم الخاطئ للتعليمات يؤثر في الأداء الوظيفي، فالموظف الذي لا يكون لديه إلمام بالمهمة المطلوب منه إنجازها، كطريقة الإنجاز الإجراءات المتبعة من البداية إلى النهاية لا يستطيع إنجاز ما طلب منه، وإن أنجز هذا العمل فقد تكون له أخطاء كثيرة، وعليه فإن الاستيعاب والفهم الجيد للتعليمات يعتبر أحد شروط إنجاز المهمة في أنها وبدون أخطاء.

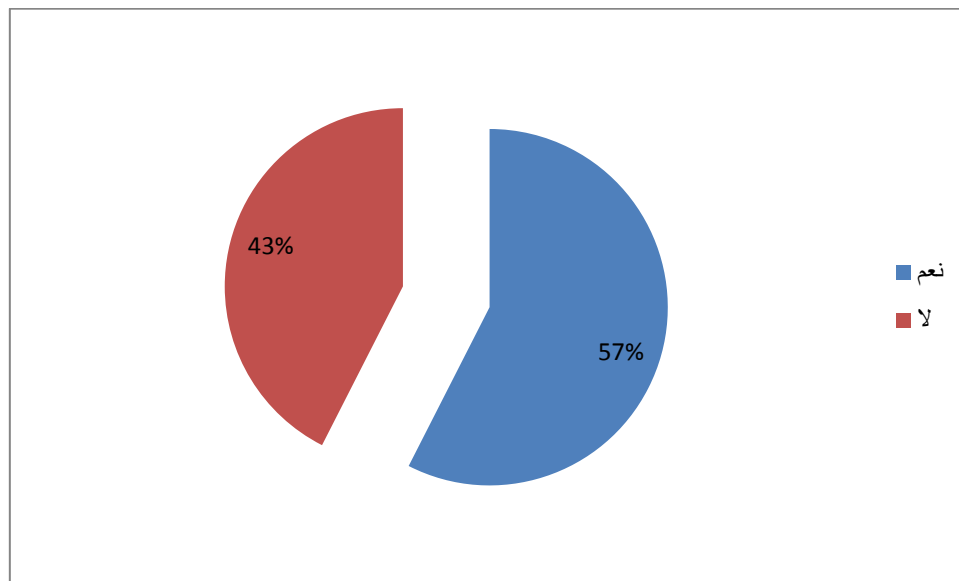
الجدول رقم(78): يبين مدى تأثير تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة على الأداء الوظيفي

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	265	57,50
لا	196	42,50
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

تكشف بيانات الجدول أن ما نسبته 57.50%، من المبحوثين يؤكدون أن تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة يؤثر على الأداء الوظيفي، فيما أجاب 42.50 %، بأن تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

شكل رقم(77): يبين مدى تأثير تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة على الأداء الوظيفي



التحليل:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين لنا أن تعدد المستويات الإدارية يؤثر في تقديم الرسالة والأداء الوظيفي، فتعدد الجهات القائمة على صياغة الرسالة بأسلوب قد لا يتماشى والمستوى التعليمي لمختلف المستويات، من شأنه التأثير سلبا على الفهم والتنفيذ، كما أن القائمين على صياغة الرسالة تحدث خلافات بينهم من حيث أن كل صاحب مستوى إداري يريد فرض توجهات تتناسب أكثر ومستواه الذي يعمل به، وبالتالي القائم بالعملية الإتصالية على مستوى إدارة الجماعات المحلية لا يحقق هدفه من الإتصال ويبقى في رحلة بحث دائمة من حيث صياغة الرسالة ومحاولة تحقيق فهم واحد للموضوع من قبل العاملين.

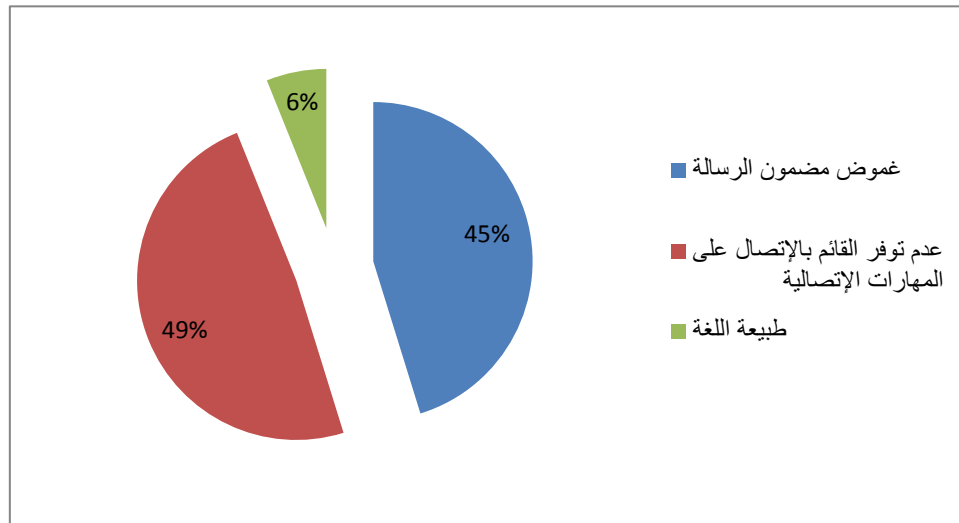
الجدول رقم(79): تأثير تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة على الأداء الوظيفي

السبب	التكرارات	النسبة المئوية %
غموض مضمون الرسالة	120	45,22
عدم توفر القائم بالإتصال على المهارات الإتصالية	129	48,70
طبيعة اللغة	16	6,09
المجموع	265	100

قراءة الجدول:

توضح الأرقام الواردة في الجدول أن عدم توفر المهارات الإتصالية في مختلف المستويات الإدارية أحد الأسباب التي تؤثر على تقديم الرسالة الإدارية والأداء الوظيفي بنسبة 48,70%، غموض مضمون الرسالة بنسبة 45,22%، وطبيعة اللغة المستعملة في الرسالة بنسبة 6.09% .

شكل رقم(78): يبين تأثير تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة على الأداء الوظيفي



التحليل :

يمكن تفسير نتائج الجدول بالقول أن غموض الرسالة الإدارية أحد أسباب فشل الإدارة المحلية في تحقيق أهدافها سواء على مستوى الموظفين أو على مستوى طالب الخدمة العمومية، فالموظف عندما لا يفهم المطلوب منه بالتدقيق فإن إنجاز المهام يكون ناقص أو يتضمن أخطاء فيضطر لإعادة العمل أكثر من مرة ، وهو ما يعني تأخر الموظف في تسليم المهام المنجزة لإدارته، وكذا تأخر المواطن في تلقي مختلف وثائقه.

الجدول رقم(80):يبين طبيعة الصعوبات وما تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية

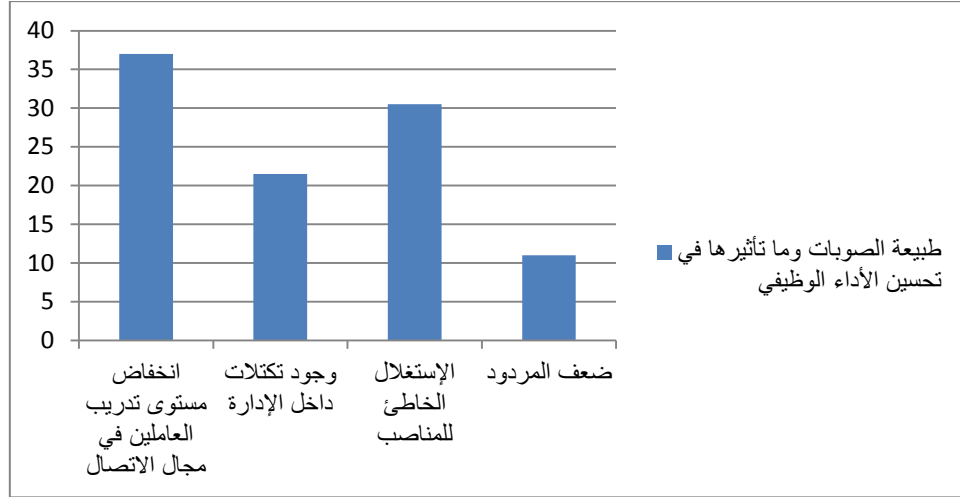
النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة الصعوبات وما تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي
37,00	170	انخفاض مستوى تدريب العاملين في مجال الاتصال
21,50	99	وجود تكتلات داخل الإدارة
30,50	140	الإستغلال الخاطئ للمناصب
11,00	51	ضعف المرود
100	460	المجموع

قراءة الجدول:

تؤكد النتائج المبوبة في الجدول أعلاه أن هناك مجموعة من الصعوبات تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي ويتقدم هذه الصعوبات انخفاض مستوى تدريب العاملين في مجال الإتصال بنسبة 37,00 %، الإستغلال الخاطئ للمناصب بنسبة 30,50%، وجود تكتلات داخل الإدارة بنسبة 21,50% وضعف المرود بـ11.00% .

شكل رقم(79): طبيعة الصعوبات وتأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية



التحليل:

توضح نتائج الجدول أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تؤثر على الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية، وأولى هذه الصعوبات هو انخفاض مستوى تدريب العاملين في مجال الإتصال حيث لا يستطيع الموظف الإتصال بطريقة ناجحة مع زميله أو مسؤوله، وهو يستحي من طرح أسئلة تتعلق بغموض مرتبط بعمله، كما يجد صعوبة في طرح أفكاره وتقديم اقتراحات بطريقة منهجية، يمكن أن تكون حلول لمشاكل نهائية، كل هذه الصعوبات تؤثر على محالة على طريقة إنجاز الأعمال في وقتها المحدد.

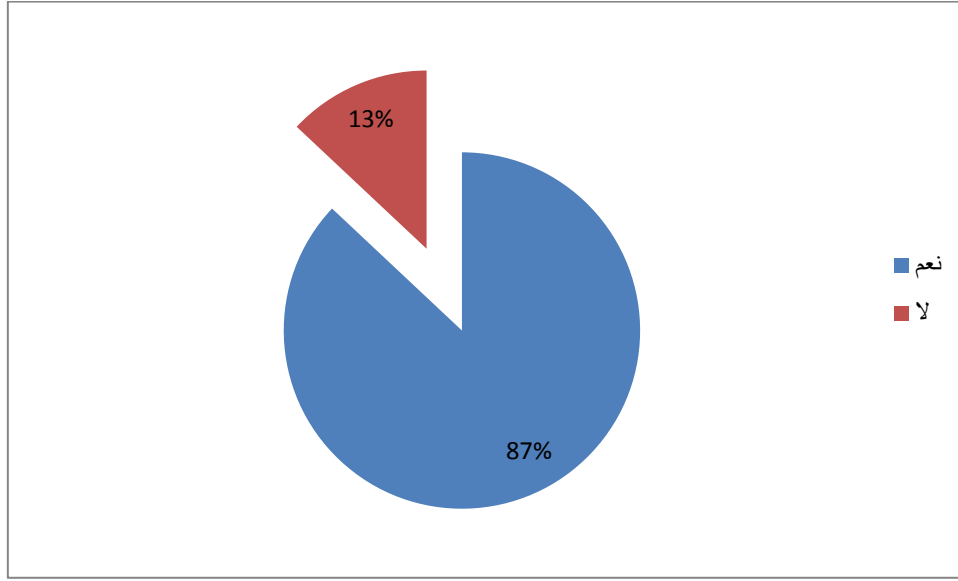
الجدول رقم(81): يبين دور الاتصال الشخصي في تحسين أداء العاملين

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	400	87,00
لا	60	13,00
المجموع	460	100

قراءة الجدول:

أبانت نتائج الجدول أعلاه أن الإتصال الشخصي له دور في تحسين أداء العاملين بنسبة 87,99 %، وأجاب بقية المبحوثين بأنه ليس له دور في تحسين أدائهم بنسبة 13,00 % .

شكل رقم(80): يبين دور الاتصال الشخصي في تحسين أداء العاملين



التحليل:

توضح لنا نتائج الجدول المذكور أعلاه أن للاتصال الشخصي تأثير في تحسين مردود أداء العاملين، ويمكن تفسير هذا التأثير من حيث أن العامل لما يكون على اتصال دائم برئيسه ويفهم طبيعة العمل الموجه له، ويستفسر عن أي غموض، ويتلقى من مسؤوله الرد الوافي حول أسئلته، فكل هذا يمكنه من إنجاز العمل دون أخطاء وبأسرع وقت، إضافة إلى عدم تكرار الاخطاء التي سبق له وأن ارتكبها.

كما أن حسن استخدام مهارات الاتصال الشخصي بمختلف أنواعها انطلاقاً من مهارة الإستماع وصولاً إلى مهارة الإقناع، كون التفكير ووزن الأمور قبل تقديم أي عمل أو مبادرة، يُمكن الموظف من إقناع مسؤوله بوجهة نظره حول طريقة ابتكرها تسهل من عملية إنجاز المهام، فالكلمات التي نستطيع أن نستخدمها والطريقة التي نضع بها الكلمات مع بعضها البعض تؤثر على الأمور التي نفكر فيها.

الجدول رقم(82): يبين أثر الاتصال الشخصي في تحسين أداء العاملين

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
سرعة إيصال التعليمات	195	48,85
دقتها	21	5,17
زيادة القدرة على مواجهة أعباء العمل	57	14,37
توفير الوقت والجهد	53	13,22

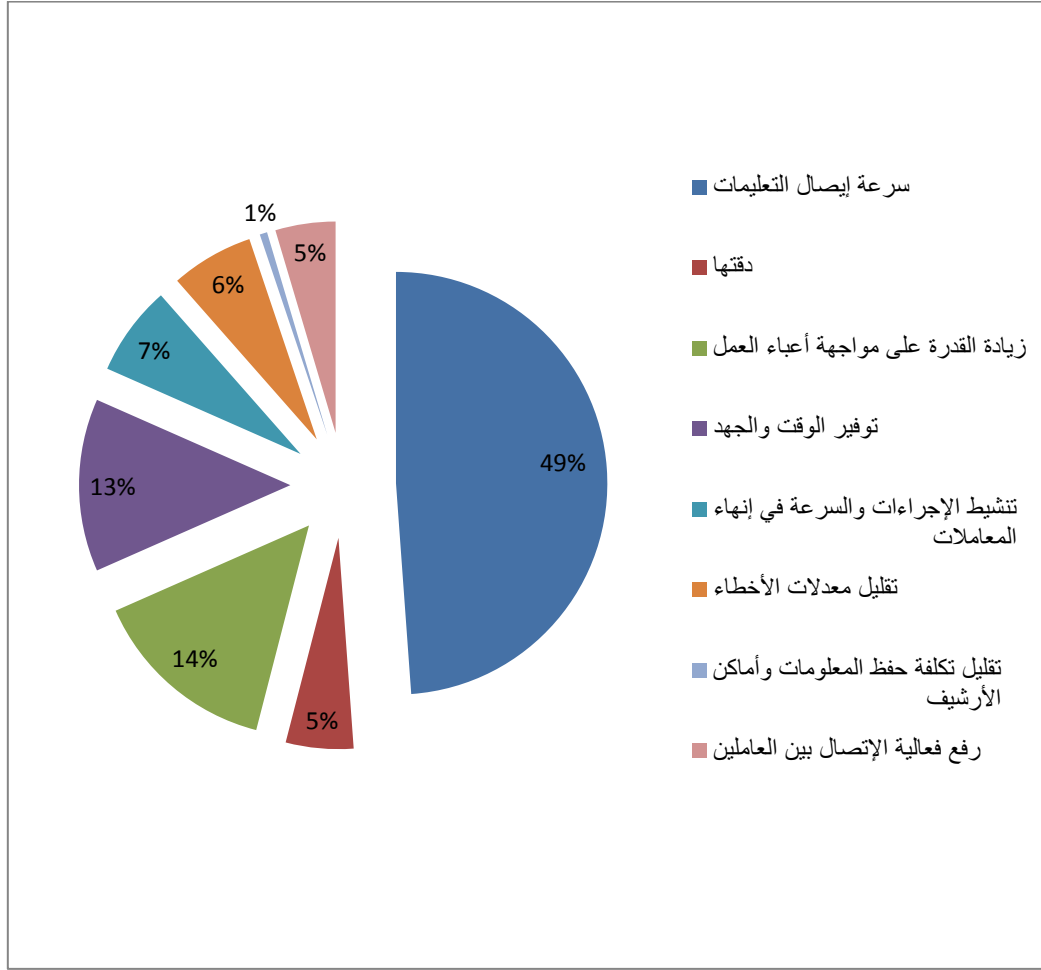
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

6,90	28	تنشيط الإجراءات والسرعة في إنهاء المعاملات
6,32	25	تقليل معدلات الأخطاء
0,57	2	تقليل تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشيف
4,60	18	رفع فعالية الإتصال بين العاملين
100	400	المجموع

قراءة الجدول:

من خلال تفحص الأرقام الواردة في الجدول والتي تكشف أثر الإتصال الشخصي في تحسين الأداء من حيث سرعة إيصال التعليمات بنسبة 48,85 %، زيادة القدرة على مواجهة أعباء العمل بنسبة 14,73 % ، توفير الوقت والجهد بنسبة 13,22 %، تنشيط الإجراءات بنسبة 6,90 % تقليل الأخطاء بنسبة 6,90 %، دقة التعليمات 05 %، رفع فعالية الإتصال بين العمال 4.60 % وتقليل تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشيف بنسبة 0,57 %.

شكل رقم (81): يبين أثر الاتصال الشخصي في تحسين أداء العاملين



التحليل:

توضح الأرقام المذكورة في الجدول أعلاه أهمية الإتصال الشخصي في مجال الإدارة العمومية، فالإتصال الشخصي يعمل على تسريع عملية وصول المعلومة للعاملين من خلال اتصال الرئيس بالمرؤوس مباشرة، دون أية وسيلة اتصالية، ما يتيح فهم الموضوع أكثر، مع التدقيق في تفاصيله والإستفسار عن غموض المصطلحات أو المحتوى، الجهات التي ستوجه لها المهام المنجزة وكذا آجال الإنجاز، كل هذه التفاصيل يتيحها الاتصال المباشر دون غيره من الوسائل الأخرى، مما يجعل معدلات الأخطاء تنقلص ويرفع من فعالية الإتصال بين الجهات المختلفة في البلدية، كما يوفر الوقت والجهد في إنهاء عمل ما .

كما يقترح عمال الإدارة المحلية مجموعة من النقاط التي من شأنها تكريس دور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي ومن بين هذه النقاط ما يلي:

-رفع فعالية الاتصال بين العمال من خلال إجراء لقاءات دورية لدعم الإتصال الشخصي.

- التعامل مع العمال على أساس الثقة.
- منح العمال مسؤوليات مهنية تمكنهم من تطوير وتحسين مردودهم المهني وعدم الإكتفاء بمنحهم صلاحيات تتعلق بإستخراج ونسخ بعض الوثائق، مثلما هو الحال لفئة عون إدارة.
- التكفل الحقيقي بمطالب العمال المهنية والاجتماعية، تجعل الموظف يفكر في كيفية تطوير مهاراته في العمل فقط.
- توفير الوسائل الإتصالية الحديثة، والتعامل بها فعليا، مع إجراء تريضات للعمال بشأنها.
- ضبط وتحديد مهام العاملين بدقة، حتى لا تتداخل المهام والصلاحيات، وتنتهي بصراعات وخلافات بين العمال.
- إعلام العمال بكل جديد، يخص مهامه أو مساره المهني في أوانه.
- المراقبة ومتابعة إنجاز المهام، خاصة وان هناك فئات لا تعمل إلا في ظل وجود من يراقب إنجازاتها.
- المساواة في الاتصال والتعامل بإنسانية مع جميع العمال دون إستثناء.
- تفادي فكرة التدرج الإداري وإنجاز المهام كفريق عمل واحد، بحيث يتحمل كل عامل لجزئية معينة من العمل.
- تعزيز الاتصالات الوجيهة والمباشرة بين الرئيس والمرؤوس.
- تقدير وتثمين المجهودات المبذولة من قبل كل العاملين.
- عقد اجتماعات بصفة دورية وكلما دعت الضرورة لذلك، لمناقشة الصعوبات والعمل على تذليلها.
- تخصيص دورات تكوينية في مجال الاتصال تكون على مراحل تضمن تكوين لجميع الموظفين.

المطلب الثاني: عرض و تحليل المقابلات

سيتم خلال هذا المطلب عرض وتحليل المقابلات التي أجريت مع رؤساء الحالة المدنية لبلدية العلة، بوقاعة، سطيف وعين ولمان.

المحور الأول: أساليب ووسائل الاتصال الشخصي داخل بلدية العلة¹.

السؤال 01: كيف يتم تبليغ الموظفين العاملين بإدارة الجماعات المحلية عن المستجدات والقرارات الجديدة؟

الاجابة: عن طريق الإعلانات اليومية.

¹ - مقابلة مع السيد: سالمى عبد الكريم، رئيس مصلحة الحالة المدنية ببلدية العلة، 03 أكتوبر 2021.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

التحليل: من خلال إجابة رئيس مصلحة الحالة المدنية ببلدية العلمة يتضح لنا أن الوسيلة الإتصالية المستخدمة في تبليغ العمال بالمستجدات والقرارات الجديدة هي الإعلانات اليومية والتي عادة ما تكون ورقية (مكتوبة) وتعلق على اللوح الخاص بالإعلانات، فقد ينتبه البعض لها وقد لا ينتبه البعض الآخر، ونظرا للمستوى التعليمي المحدود لبعض الموظفين فقد لا يفهم محتواها جيدا، كما أن بعض التعليمات المتضمنة في هذه الإعلانات قد يكون لها فهم مزدوج، وبالتالي يتعذر على العاملين تنفيذها بالشكل الصحيح والجيد.

لذا يفضل الكثير من العاملين تقديم هذه المستجدات عن طريق الاجتماعات أين تتاح لهم فرص للتعبير وتأكيد الفهم الجيد للتعليمات.

السؤال 02: ماهي الوسيلة الأكثر استخداما من طرفكم لتبليغ تعليماتكم لمرؤوسيككم؟

الإجابة: بموجب تقارير دورية

التحليل: من خلال الرد يتضح أن الوسيلة الأكثر استخداما لتبليغ التعليمات للمرؤوسين هي التقارير اليومية، بالنظر لعدد العمال الذين يعملون ببلدية العلمة، مع صعوبة تبليغ كل شخص على حدى كما أن الموضوع الذي يتم تبليغهم به مشترك له علاقة بمهام وتعليمات تخص العمل، وتعد التقارير الكتابية من الأساليب الغير المباشرة لإدارة بلدية العلمة في الاتصال بموظفيها، وبالتالي يجد العمال عموما غموض وعدم إدراك جيد لمحتوى هذه التقارير.

السؤال 03: هل تتلقون طلبات مقابلة لمسؤوليككم؟

الإجابة: نعم يوميا.

التحليل: حسب رئيس مصلحة الحالة المدنية فإنه يتلقى يوميا طلبات مقابلة من قبل العمال، والتي تتمحور مجملها في فهم التعليمات، غموض في بعض الإجراءات الإدارية الخاصة باستخراج الوثائق الإدارية للموظفين طلبات للحصول على أيام راحة.

إذا فطلبات المقابلة التي يتقدم بها الموظفون تصب أساسا في فهم تعليمات العمل بالدرجة الأولى، ذلك أن الفهم الجيد لها ينعكس إيجابا على المرود الوظيفي للعامل.

السؤال 04: من خلال اللقاء بمرؤوسيككم، هل تكفلتم بإنشغالاتهم؟

الإجابة: يتم التكفل بالإنشغالات في حدود ما يسمح به القانون.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

التحليل: يتجلى لنا من خلال هذه الاجابة أن التكفل بإنشغالات العمال يكون دوما في إطار ما يسمح به القانون وهو يفسر لنا أن إلتزام كل من الإدارة والموظف بقانون العمل في إطار التكفل بالانشغالات العمال.

السؤال 05: ماهي الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما بين العاملين في المؤسسة ولماذا؟

الإجابة: من خلال الهاتف الداخلي وأحيانا بإستعمال الهاتف الشخصي، كونه أسرع وسيلة.

التحليل: انحصرت إجابة المبحوث في أن الهاتف الشخصي هو الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما في الإتصال بالعاملين كون الأسرع، لكنه لا يمكن من معرفة ردود فعل العامل الجسدية، اتجاه التعليمات والمهام الموكلة له إن كانت مفهومة أم لا، من تعبيرات للوجه... الخ، أحيانا سرعة المكالمة لا تمكنك من طرح التساؤلات الكافية حول الموضوع، وبالتالي عدم الفهم الجيد لها.

السؤال 06: هل يتم عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين ؟

الإجابة: نعم توجد ولكن هناك اجتماعات استثنائية.

التحليل: الملاحظ أن الاجتماعات التي تتم على مستوى بلدية العلمة لا تكون بصفة دورية، وتكون في حالات استثنائية لشرح مراسيم جديدة تشرح طريقة عمل جديدة، تعديلات تمس الوثائق المطلوبة في ملفات معينة، إضافة إلى عقد اجتماعات لحل بعض المشاكل التي تواجه العمال سواء فيما بينهم أو مع المواطنين، فأسلوب الاجتماعات يوحي بأن الاتصال الشخصي يوظف من قبل الموظفين والادارة على حد سواء.

السؤال 07: هل تتداول بين العاملين في المؤسسة نقاشات وحوارات؟

الإجابة: نعم في غالب الاحيان.

التحليل: فالحوار والنقاش من أساليب الإتصال الشخصي التي تتيح الفهم الجيد للتعليمات وطلبات الرؤساء، وبالتالي حسن التنفيذ واختصار وقت الانجاز.

السؤال 08: ماهي مهارات الاتصال الشخصي التي تستخدمها داخل المؤسسة(الاستماع، الكتابة، مهارة الحديث).

الإجابة: يتم استخدام مختلف المهارات وذلك حسب الموقف أو الحالة.

التحليل: طبيعة الموضوع تفرض استعمال مهارة أكثر من أخرى، ففي حالة وجود تعليمات جديدة نحتاج إلى أكثر من مهارة في نفس الوقت، فنحتاج إلى الكتابة لتوزيع التعليمات على جميع العمال، ومهارة الحوار لشرح ما هو غامض وكذا مهارة الإستماع للاستماع لمختلف الاستفسارات والتساؤلات.

المحور الثاني: دور الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية للعاملين

السؤال 09: خلال اجتماعاتكم الدورية مع العمال، هل يتم فتح مجال لهم للمناقشة؟

الإجابة: نعم يتم فتح المجال للمناقشة من أجل إثراء الحديث.

التحليل: من خلال هذه الاجابة يتضح لنا أن بلدية العلمة تستغل أحد أساليب الاتصال الشخصي وهو الاجتماعات ففتح الفرصة للجميع لطرح وجهات نظرهم والتي عادة ما يتم الأخذ بها وتجسيدها ميدانيا، مما يسهم في رفع الروح المعنوية للعمال من خلال الاحساس بأنهم مهمين بالنسبة للإدارة التي يعملون بها.

السؤال 10: هل تتحكم في انفعالاتك خلال الاتصال الشخصي مع أحد العاملين في المؤسسة؟

الإجابة: ضروري التحكم في الإنفعالات لصالح السير الحسن للمصلحة.

التحليل: يتبين لنا من خلال هذه الإجابة أن التحكم في الانفعالات من ميزات القائم بالاتصال الناجح فالتحكم بالنفس يضمن السير الحسن للمهام كما أنه يجنب الدخول في خلافات ونزاعات مع العمال والتي من شأنها أن تؤثر على الأداء الجيد للمهام، وهذا يدل على القدرة على التفكير ووزن الأمور من قبل المسؤول.

السؤال 11: هل تفضل فرض الأوامر على العاملين والزملاء؟

الإجابة: في حالات خاصة.

التحليل: يتجلى لنا من خلال هذه الاجابة أن الأوامر لا تكون في كل الأوقات بل هناك حالات يتم فيها إعطاء أوامر، مثل تماطل العمال في إنجاز بعض المهام المسندة لهم، صدور تعليمات جديدة من الادارة المركزية.

السؤال 12: في رأيك ماهي العوامل التي تحول دون استخدام العاملين لمهارات الاتصال الشخصي داخل

المؤسسة(عدم التخصص، نقص الخبرة، عدم التحكم الجيد فيها)؟

الإجابة: نقص الخبرة وعدم التخصص.

التحليل: يتضح لنا من خلال هذه الاجابة أن أحد العوامل الاساسية التي تحول دون استخدام العمال لمهارات الإتصال الشخصي هو نقص الخبرة وعدم التخصص، كون أغلبية العمال هم عمال في إطار عقود ما قبل التشغيل فخبرتهم محدودة في مجال العمل، كذلك مصالح البلدية في غالب الأحيان توظف خريجي الجامعات في مختلف التخصصات، دون برمجة لهم دورات تكوينية خاصة في مجال الإتصال.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

السؤال 13: هل تواجهك صعوبات في استعمال أساليب الاتصال الشخصي في عملك؟ ولماذا؟
الإجابة: نعم.

التحليل: عدم فهم بعض العمال خاصة حديثي التعيين في البلدية لطريقة انجاز عمل ما مع طول مدة انجازه يمكن تفسير هذه الإجابة بأن نقص الخبرة لها دور في تعطيل مدة إنجاز المهام وبالتالي عدم إنجاز المهام في وقتها المحدد، مما يؤدي إلى عرقلة السير العادي للبلدية، فالعامل الذي تم تعيينه حديثاً لا ننتظر منه فهم كل التعليمات التي توجه له، بحكم عدم إلمامه بكل ما يدور في هذه المصلحة.

المحور الثالث: تأثير الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين بالجماعات المحلية.

السؤال 14: من خلال استخدامك للاتصال الشخصي ومهارته مع العاملين، هل ترى أنه حقق لك نجاح في حياتك الشخصية والعملية؟

الإجابة: نعم تم تحقيق نجاح محدود بالرغم من وجود مجموعة من الصعوبات.

التحليل: يلاحظ من خلال هذه الإجابة أن الاتصال الشخصي ساهم بنسبة ما في تحقيق مستوى معين من النجاح للعمال في الحياة العملية والشخصية للعاملين، من خلال توصيل التعليمات بطريقة سليمة يفهمها جميع الموظفين، ويتم تنفيذها بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد.

السؤال 15: هل طورت مهارات الاتصال الشخصي أدائك المهني داخل إدارة الجماعات المحلية؟
الإجابة: نعم.

التحليل: يتضح لنا من خلال هذه الإجابة أن مهارات الاتصال الشخصي المتمثلة في الحوار والإقناع مهارة التواصل مع الآخرين، مهارة إدارة الاجتماعات، ساهمت في إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن مختلف استفساراتهم حول المهام المسندة لهم، وهو ما ساهم في إنجاز المهام في وقتها وبالشكل المطلوب.

السؤال 16: هل التعامل وجها لوجه مع بقية العاملين ترك لك انطباعاً إيجابياً على طريقة أدائك بإدارة الجماعات المحلية؟

الإجابة: نعم.

التحليل: من خلال هذا الرد يتضح أن التعامل وجها لوجه يعطي الفرصة للمناقشة والمحادثة والاستفسار عن جميع الأمور المراد التحدث عنها، والتي تهم الطرفين وهذا يؤدي إلى تحقيق عملية الاتصال في اتجاهين، التي تعني الحصول على التغذية العكسية بصورة مباشرة وسريعة مما يعطي الفرصة لمعرفة مدى نجاح العمال في مهامهم.

السؤال 17: في رأيك ما دور الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل بالنسبة للعاملين؟

الإجابة: يساعد على فهم طبيعة العمل وتسهيل أداء المهام.

التحليل: من خلال هذه الإجابة يتضح لنا دور الاتصال الشخصي في شرح مختلف التعليمات والقرارات الصادرة عن الإدارة العليا، من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات التي من خلالها، يتم التطرق وبالشرح الواسع للإجراءات والمهام المسندة لكل عامل على حدى، مما يضمن التنفيذ الجيد لها.

السؤال 18: هل الاتصال الشخصي جعلك أكثر انخراطاً في جماعة العمل داخل إدارة الجماعات المحلية؟

الإجابة: نعم.

التحليل: من خلال هذا الرد يتجلى لنا أن الاتصال الشخصي يتم بشكل عفوي دون ضوابط أو قيود معينة حيث يمكن للمرسل أن يتحقق من طريقة أدائه من إرسال الرسالة في نفس اللحظة منها، ويمكن للمرسل أن يدرك ما إن كانت الرسالة قد فهمت أو لا... وبالتالي يمكن إعادة صياغتها وتكرارها أو تكرار أجزاء منها، وذلك عن طريق ما يسمى بـرجع الصدى السريع الذي يجيب عن سؤال المرسل كيف يبدو أدائي؟¹ ومن هنا يستطيع المرسل أن يغير اتجاه المناقشة إذا لقي مقاومة من المتلقين حتى يتماشى معهم ويستطيع التأثير فيهم، وبذلك يمكن تحقيق الإتصال الشخصي بالموائمة أي تعديل السلوك حسب الظروف المتاحة والمصادقية والثقة بين المرسل والمستقبل.

السؤال 19: هل ترى أن الاتصال الشخصي ساعد في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين العاملين في الجماعات المحلية مهما كانت مناصبهم؟

الإجابة: نعم.

التحليل: هذه الإجابة توحى لنا بأن الإتصال المباشر يساعد على تحقيق الألفة والتعارف بين الأشخاص ويعد محركاً للكائنات الحية بصفة عامة للتغلب على العزلة أو الشعور بالوحدة، من خلال إقامة علاقات مع الآخرين، حيث تقوم الأفكار والمعاني بتوطيد وتحسين العلاقات بين العمال بعضهم البعض.

السؤال 20: ماهي الإضافات التي حققها الاتصال الشخصي لك ولأدائك المهني؟ (إقامة علاقة جيدة بين العاملين، اكتساب خبرة في العمل)؟

الإجابة: حقق الاثنين معاً، إضافة إلى الاحترام والتقدير.

¹ - جون ميرل رالف لونيثان: الإعلام وسيلة ورسالة تعريف سعد الحارثي، د ط، دار المعرفة، الكويت، 1999، ص 37.

التحليل: من خلال هذه الإجابة يتبين أن الإتصال دعم أكثر العلاقات الموجودة بين العمال، خاصة علاقة الإحترام، وهو أحد الاهداف التي تصبو إليها إدارة الجماعات المحلية، فعندما يكون تفاهم وتنسيق بين العمال يكون هناك أداء ومردود وظيفي جيدين.

المحور الرابع: معيقات الاتصال الشخصي وتقييم دوره في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

السؤال 21: هل هناك معيقات تعيق اتصالك داخل الإدارة المحلية؟

الإجابة: لا.

التحليل: من خلال هذه الإجابة نلاحظ عدم وجود أي صعوبة تعيق اتصال العمال بالبلدية.

السؤال 22: إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه المعوقات؟

السؤال 23: هل تؤثر هذه المعوقات على فهم المهام والتعليمات؟

الإجابة: لا، بحكم أنه لا توجد معوقات فهي لا تؤثر على فهم المهام والتعليمات.

السؤال 24: إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

السؤال 25: هل تؤثر هذه المعوقات على حسن أداء المهام؟

الإجابة: لا.

السؤال 26: إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

السؤال 27: هل تؤثر هذه المعوقات على انضباطك في العمل؟

الإجابة: لا

السؤال 28: إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

السؤال 29: هل نقص الاتصال والتحفيز يؤثر على الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

الإجابة: لا

السؤال 30: هل تؤثر هذه المعوقات على تقديم خدمة في المستوى للمواطن؟

الإجابة: لا

السؤال 31: ما هو تقييمكم دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلي؟

الإجابة: له دور كبير في حسن فهم التعليمات والمهام وبالتالي تطوير الأداء الوظيفي.

التحليل: بالعودة إلى هذه الإجابة نجد أن توظيف الاتصال الشخصي من قبل المسؤول مع موظفيه، له

دور كبير في فهم التعليمات خاصة المبهمة أو تلك التي تحمل معنى مزدوج، فوجوده في إدارة الجماعات

المحلية أكثر من ضروري ذلك أن الفهم الجيد للتعليمات، يعني أداء صحيح، وإنجاز المهام في وقتها.

السؤال 32: هل ترون بأن الإتصال الإلكتروني يعتبر دعامة مكملة للإتصال الشخصي بالجماعات المحلية، وكيف ذلك؟

الإجابة: نعم، لأنه يسهل ويسرع في عمليات الاتصال الشخصي والمهني.

التحليل: من خلال هذه الاجابة يتجلى لنا أن الاتصال الالكتروني يعتبر دعامة للإتصال الشخصي خاصة ما تعلق بتبسيط الاجراءات داخل هذه المؤسسات وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين، كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة، إضافة إلى اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الادارية المختلفة داخل المؤسسة.

السؤال 33: ماهي اقتراحاتكم لدعم الاتصال الشخصي وتكريس دوره في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

الإجابة: تنظيم دورات تكوينية للعمال، خاصة للذين لا يدركون أهمية الإتصال الشخصي.

التحليل: يتبين لنا من خلال هذه الإجابة أن التكوين أحد العوامل المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات ويكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الايجابي في سلوكهم وتطوير أدائهم، وهذا يؤدي دون شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة و المستفيدين من خدماتها ، ذلك أن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الاخرى، لكن في حالة النجاح فهو أكثر مردودية. فالتكوين يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد وفي أقصر وقت، مع تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.

المحور الأول: أساليب ووسائل الاتصال الشخصي داخل بلدية بوقاعة¹

السؤال 01: كيف يتم تبليغ الموظفين العاملين بإدارة الجماعات المحلية عن المستجدات والقرارات الجديدة؟

الإجابة: عن طريق اعلانات واجتماعات.

التحليل: يتبين لنا من خلال هذه الاجابة أن العاملين يتم تبليغهم عن طريق وسيلتين الأولى كتابية والثانية شفوية، أي يتم التنويع في أساليب الاتصال، فأى جديد يتم تبليغه عن طريق إعلانات وتتبع بعملية شرح لما هو غامض عن طريق الاجتماعات، حيث تتاح الفرصة لجميع العمال لطرح استفساراتهم.

¹ - مقابلة مع السيد برحال فاروق: رئيس مصلحة الحالة المدنية ببلدية بوقاعة، 05 أكتوبر 2021.

السؤال 02: ماهي الوسيلة الأكثر استخداما من طرفكم لتبليغ تعليماتكم لمرؤوسيكُم؟
الإجابة: مذكرات مصلحة.

التحليل: يتبين من خلال هذه الرد أن بلدية بوقاعة تعتمد بصورة كبيرة على المذكرات والتي عادة ما تكون مكتوبة لتبليغ مختلف التعليمات لموظفيها، وهو ما يعني أن فهم التعليمات من قبل العمال قد يكون محدود نوعا ما نظرا لمحدودية المستوى التعليمي لبعض الأفراد، والتالي تنفيذ هذه التعليمات قد يكون منقوص نوعا ما، إضافة إلى أخذ وقت كبير في تنفيذ المهام.

السؤال 03: هل تتلقون طلبات مقابلة لمسؤوليكُم؟
الإجابة: نعم.

التحليل: يتضح لنا من خلال هذه الإجابة أن هناك تواصل بين عمال بلدية بوقاعة والمصلحة التي يعملون بها، وتختلف مواضيع المقابلة من موظف لآخر، فهناك من يستفسر عن عمل ما وطريقة إنجازها، وهناك من يستفسر عن محتوى تعليمة معينة وهي غامضة بالنسبة له، وهناك من يطالب بأيام راحة والبعض الآخر يطالب بإيجاد حلول لمشاكل يعاني منها في العمل، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بعمالها وهو ما يساهم في تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم على العمل.

السؤال 04: من خلال اللقاء بمرؤوسيكُم، هل تكفلكم بإنشغالاتهم؟
الإجابة: نعم.

التحليل: يتجلى من خلال هذا الرد أن هناك اهتمام فعلي بإنشغالات واهتمامات العمال من قبل مصالح البلدية وهو ما ينعكس إيجابا على أداء الموظفين، وتقديم خدمة عمومية تستجيب لمتطلبات المواطن.

السؤال 05: ماهي الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما بين العاملين في المؤسسة ولماذا؟
الإجابة: اللقاءات المباشرة، لسهولة نقل التعليمات وشرح المهام.

التحليل: يتضح من خلال هذه الإجابة أن الاتصال يوظف في بلدية بوقاعة من خلال وسيلة تسمى اللقاءات المباشرة التي تتاح من خلالها فرصة للموظف للتعبير عن رأيه أو انشغاله بكل حرية، وطرح الاسئلة من عدة زوايا لتأكيد فهمه للموضوع.

السؤال 06: هل يتم عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين؟
الإجابة: نعم.

التحليل: يظهر لنا هذا الرد، أنه بلدية بوقاعة تعطي أهمية للاجتماعات، فيكون هناك أخذ ورد بين العمال والادارة حول أمور العمل، وغالبا ما يتم الأخذ بإقتراحات العمال، وهو الأمر الذي يحفزهم على العمل ويخلق روح التعاون والتنسيق بين العمال.

السؤال 07: هل تتداول بين العاملين في المؤسسة نقاشات وحوارات؟
الإجابة: نعم.

التحليل: من خلال هذا الرد يتضح أن النقاشات المتداولة بين العمال، يمكن تلخيصها عموما في مناقشة تعليمات جديدة يسودها الغموض والابهام، مناقشة بعض المشاكل المهنية التي تحدث بين العمال كنزاعات العمل.

السؤال 08: ماهي مهارات الاتصال الشخصي التي تستخدمها داخل المؤسسة (الاستماع، الكتابة، مهارة الحديث).
الإجابة: الاستماع والحوار.

التحليل: توحى هذه الاجابة أن مهارة الاستماع والحوار تمكن المسؤول من معرفة كل ما يدور بذهن الموظف سواء تعلق الأمر بالحياة المهنية والاجتماعية، أي الفهم الجيد لمطالب العامل، فيتمكن من الرد عليه بطرح مقنع ومناسب لإنشغاله.

المحور الثاني: دور الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية للعاملين

السؤال 09: خلال اجتماعاتكم الدورية مع العمال، هل يتم فتح مجال لهم للمناقشة؟
الإجابة: نعم.

التحليل: من خلال هذه الإجابة يتجلى لنا أن فتح مجال للمناقشة لدليل على أن هناك مجال من الحرية ممنوح للعامل، فيطرح وجهة نظره واقتراحاته بخصوص انتهاج طريقة ما في العمل دون أخرى، كما تمكن المناقشة من معرفة ردود فعل العمال اتجاه قرار معين، حيث يمكن ملاحظة التعبيرات الجسدية التي توحى بقبول أو رفض هذه القرارات.

السؤال 10: هل تتحكم في انفعالاتك خلال الاتصال الشخصي مع أحد العاملين في المؤسسة؟
الإجابة: غالبا.

التحليل: هذا الرد يبين لنا أن التحكم في الانفعالات من غضب وقلق يوحى بقوة شخصية المسؤول وعدم انسياقه وراء توتر وانفعال العمال، فالمسؤول لا بد يكون حكيم وصبور، يكتفي بحل المشاكل بعقلانية بمعنى تقزيم المشكل وعدم إعطائه أهمية أكبر من حجمه.

السؤال 11: هل تفضل فرض الأوامر على العاملين والزملاء؟

الإجابة: يرجع ذلك لطبيعة ومحتوى الموضوع.

التحليل: بالنظر لهذه الاجابة يتبين لنا أن طبيعة موضوع العمل، تفرض على المسؤول فرض أوامر معينة من أجل ضمان تنفيذها على أكمل وجه، وفي الوقت المحدد لها، كما أن هناك فئة متخاذلة لا تنجز العمل المطلوب منها وتتحجج بعدم تلقياها أي تعليمة في هذا الشأن، مما يؤدي إلى تعطيل مهام الادارة والمواطن على حد سواء.

السؤال 12: في رأيك ماهي العوامل التي تحول دون استخدام العاملين لمهارات الاتصال الشخصي داخل المؤسسة(عدم التخصص، نقص الخبرة، عدم التحكم الجيد فيها)؟

الإجابة: عدم التحكم الجيد في مهارات الاتصال الشخصي.

التحليل: يمكن إرجاع عدم التحكم الجيد في مهارات الإتصال من قبل بعض العاملين بإدارة الجماعات المحلية، إلى المستوى الدراسي المحدود لدى البعض منهم، حيث يجدون صعوبة في الاتصال والتواصل، كما أن للخبرة المهنية للعامل دور في إدراك كيفية التعامل مع الرئيس وحتى المواطن، فنجد البعض يتكلم كثيرا دون إتاحة الفرصة للطرف الآخر للحديث، وإن تحدث فإن حديثه يخدم مصلحته الشخصية فقط لا غير، كما أنه يفتقد لمهارة الاستماع لمشاكل وطلبات الآخرين، وهو ما يشكل عائقا في تواصل العاملين، فعملية الاستماع والإصغاء من العمليات الهامة جدا لنجاح الاتصالات والعلاقات الانسانية والاجتماعية والمهنية، وأن من يملك القدرة على الإصغاء يستطيع أن يعلم ويتعلم الكثير، والذي يعلم الكثير يؤدي هذا العلم والمعرفة إلى امتلاك الحقائق الكافية للقيام بعملية اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة التي تخصه وتخص الآخرين.

السؤال 13: هل تواجهك صعوبات في استعمال أساليب الاتصال الشخصي في عملك؟ ولماذا ؟

الإجابة: لا.

التحليل: لأنني على دراية بكيفية اىصال التعليمات للعاملين ومعرفتي بهم وبمهارتهم، من خلال هذه الاجابة يتجلى لنا معرفة القائمين بالإدارة المحلية بصعوبات الاتصال والعمل على تجاوزها، فالإدارة الواعية والمهتمة لنجاح مهامها وتحقيق أهدافها، تلجأ إلى استعمال الاتصالات المباشرة، لكي تضمن معرفة ما يحدث ومدى وجود ظواهر مختلفة داخل المؤسسة، دون وجود طرف آخر يقوم بنقل المعلومات إليها، كما تعمل على تجاوز جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية ومن بينها عدم معرفة المستقبل للدوافع والأسباب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة عن القصد منها،

لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

ولكي نتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز للاتصال الكتابي عن طريق الشرح والمناقشة لموضوع الرسالة والهدف منها إذا كانت رسالة عامة ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسؤولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية والتأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها.

المحور الثالث: تأثير الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين بالجماعات المحلية.

السؤال 14: من خلال استخدامك للاتصال الشخصي ومهارته مع العاملين، هل ترى أنه حقق لك نجاح في حياتك الشخصية والعملية؟

الإجابة: نعم، خاصة في الحياة العملية.

التحليل: يتضح من خلال هذه الاجابة أن الاتصال الشخصي يقوم بتهيئة للوضع بحيث يصبح الجو مناسباً لمعرفة أساس المشاكل ومحاولة إيجاد حل لها، وفي بعض الأحيان مجرد التحدث إلى شخص عن المشاكل التي نعاني منها أو تواجها وهذا الشخص يصغي لنا فإن ذلك يريحنا حتى ولو لم تحل هذه المشاكل، فقط مجرد الاستماع وإتاحة الفرصة لإخراج كل الأمور التي تضايقتنا يؤدي هذا إلى الشعور بالراحة ويخفض من حدة التوتر والقلق الذي نعاني منه.

السؤال 15: هل طورت مهارات الاتصال الشخصي أدائك المهني داخل إدارة الجماعات المحلية؟

الإجابة: نعم.

التحليل: من خلال هذا الرد، يتبين لنا أن الاستغلال الأمثل لمهارات الاتصال الشخصي بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين، يشعرهم بمدى أهميتهم وقربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في إنجاز المهام والعمل المطلوب.

السؤال 16: هل التعامل وجها لوجه مع بقية العاملين ترك لك انطبعا إيجابيا على طريقة أدائك بإدارة الجماعات المحلية؟

الإجابة: نعم.

التحليل: يتجلى لنا من خلال هذه الإجابة، أن الاتصال المباشر يعطي الفرصة المناسبة للمناقشة والمحادثة والاستفسار عن جميع الأمور المراد التحدث عنها، كما يعطي الفرصة لمعرفة مدى نجاح

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

العملية الاتصالية وتأثيرها على الطرفين، والتغلب على مخاطر عدم الفهم، أو الفهم الخاطئ الذي قد يكون عند المستقبل، حيث أن هذا النوع من الإتصال يتيح للمرسل فرصة ليتعرف على مدى وصول الرسالة إلى المستقبل ومدى إدراك المستقبل لمضمونها.

السؤال 17: في رأيك ما دور الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل بالنسبة للعاملين؟

الإجابة: الاتصال الشخصي يساهم في توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتحسين مرود العمال في مجال الخدمة العمومية.

التحليل: يتضح من خلال هذه الاجابة أن الاتصال الشخصي يعمل على زيادة التنسيق بين العمال فنقل نسبة ارتكاب الأخطاء وسرعة إنجاز المهام وإنهائها قبل الوقت المحدد، كما تساعد العمال على معرفة جميع الأمور السابقة والموجودة، وما يطلب منهم، والامور التي تم مناقشتها والتحدث عنها حينما حدثت.

السؤال 18: هل الاتصال الشخصي جعلك أكثر انخراطا في جماعة العمل داخل إدارة الجماعات المحلية؟

الإجابة: نعم.

التحليل: هذه الاجابة تؤكد لنا أن الاتصال الشخصي جعل من العاملين في إدارة الجماعات المحلية يشعرون وكأنهم عائلة واحد، ويمكن ارجاع السبب إلى خبرة كل واحد منهم في العمل، التي جعلت كل عامل فيهم يدرك تماما متطلبات الشخص الآخر، وبالتالي حدثت من وقوع سوء التفاهم بينهم.

السؤال 19: هل ترى أن الاتصال الشخصي ساعد في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين العاملين في الجماعات المحلية مهما كانت مناصبهم؟

الإجابة: له دور هام في خلق جو إيجابي وتعاون بين العاملين.

التحليل: هذا الرد يبين لنا أهمية الاتصال الشخصي في خلق الجو المناسب للعمل، ويتجلى ذلك من خلال التعاون على إنهاء المهام، واستفسار العمال مع بعضهم البعض عن أي خصوصية تتعلق بالعمل وتشكل عدم فهم من قبلهم.

السؤال 20: ماهي الإضافات التي حققها الاتصال الشخصي لك ولأدائك المهني؟(إقامة علاقة جيدة بين العاملين، اكتساب خبرة في العمل)؟

الإجابة: إقامة علاقة جيدة بين العاملين، تسهيل وتقديم الخدمة المطلوبة في جو مريح ودون ضوابط.

التحليل: يلاحظ من خلال هذه الاجابة أن الاتصال الشخصي كان له أثر ايجابي من ناحيتين، الناحية الأولى أنه عزز علاقة الموظفين بعضهم ببعض، من خلال إقامة علاقات متينة بينهم قائمة على الثقة

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

والتعاون، أما الناحية الثانية التي أثر بها الإتصال الشخصي وهي تسهيل مهام الموظفين، مما يجعلهم يعملون في جو مريح دون أية بروتوكولات.

المحور الرابع: معيقات الاتصال الشخصي وتقييم دوره في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

السؤال 21: هل هناك معيقات تعيق اتصالك داخل الإدارة المحلية؟

الإجابة: لا .

التحليل: هذا الرد يبين لنا أنه لا توجد أي معيقات، خاصة بالاتصال الشخصي وتؤثر على الأداء الوظيفي.

السؤال 22: إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه المعيقات؟

السؤال 23: هل تؤثر هذه المعيقات على فهم المهام والتعليمات؟

الإجابة: لا

السؤال 24: إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

السؤال 25: هل تؤثر هذه المعيقات على حسن أداء المهام؟

الإجابة: لا

السؤال 26: إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

السؤال 27: هل تؤثر هذه المعيقات على انضباطك في العمل؟

الإجابة: لا

السؤال 28: إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

السؤال 29: هل نقص الاتصال والتحفيز يؤثر على الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

الإجابة: نعم.

التحليل: يتضح من خلال هذا الرد أن لكل من الإتصال والتحفيز دور كبير في التأثير إيجابا أو سلبا على الأداء الوظيفي، والذي يتجسد أساسا في حسن فهم التعليمات والمهام، وبالتالي الإنجاز الجيد لها وفي أقصر مدة ممكنة، فغياب الاتصال والتحفيز، يؤديان إلى عدم الفهم الجيد وبالتالي عدم الإنجاز أو إنجاز المهام بطريقة خاطئة.

السؤال 30: هل تؤثر هذه المعيقات على تقديم خدمة في المستوى للمواطن؟

الإجابة: نعم.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

التحليل: في حالة وجودها، فإنها تكون سببا في خلق جو مكهرب بين العاملين، والذي بدوره يؤثر سلبا على الخدمة العمومية، يتضح من خلال هذه الاجابة أن وجود معيقات في الاتصال الشخصي، يؤدي إلى اضطراب جو العمل وخلق نوع من الفوضى وعدم التزام الكل بالمهام المنوطة بهم، وبالتالي تجعل العمال لا يعملون في جو من الراحة والطمأنينة، وهو الأمر الذي سيؤثر لا محالة على آدائهم الوظيفي.

السؤال 31:- ماهو تقييمكم لدور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلي؟
الإجابة: له دور ايجابي في تحسين الاداء الوظيفي.

التحليل: يتجلى لنا من خلال هذه الاجابة أن للاتصال الشخصي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي من خلال شرح مختلف التعليمات التي يسودها الغموض بالنسبة للعمال، أيضا تقسيم المهام على كل الموظفين دون استثناء، وهو ما يؤدي إلى تنفيذها على أكمل وجه وبالتالي تحقيق المردودية المهنية المطلوبة.

السؤال 32: هل ترون بأن الإتصال الإلكتروني يعتبر دعامة مكملة للإتصال الشخصي بالجماعات المحلية، وكيف ذلك؟

الإجابة: نعم هو دعامة مكملة تماشيا مع التطور وسرعة تلقي المعلومة.

التحليل: يتبين لنا من خلال هذا الرد أن الاتصال الالكتروني، سهل وسرع من عملية إيصال المعلومات والتعليمات، فهو يعوض حضور شخص معين في مكان معين من أجل إلقاء التعليمات، حيث يكتفي مثلا بإرسال رسالة نصية عبر البريد الإلكتروني الشخصي أو المهني للجهة المطلوب منها التنفيذ أو الانجاز، والتي بدورها ترسل رسالة عند استيفائها وإكمالها للعمل.

السؤال 33: ماهي اقتراحاتكم لدعم الاتصال الشخصي وتكريس دوره في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

الإجابة: تنظيم دورات تكوينية في هذا المجال.

التحليل: من خلال هذه الاجابة يتضح أنه رغم وجود اتصال شخصي بالجماعات المحلية، والذي نلمسه من خلال تعامل العمال مع بعضهم ومرؤوسيههم، إلا أن هناك فئة من العمال لاتزال تحتاج لدورات تأهيلية تمكنهم من تنمية مهارات الاتصال الموجودة لديهم والتخلص من بعض العوائق التي تحول دون تمكنهم من إيصال الرسالة كالحواجز النفسية مثلا.

المحور الأول: أساليب ووسائل الاتصال الشخصي داخل بلدية سطيف¹

السؤال 01: كيف يتم تبليغ الموظفين العاملين بإدارة الجماعات المحلية عن المستجدات والقرارات الجديدة؟

الإجابة: عن طريق الموظف المكلف بذلك.

التحليل: الملاحظ من خلال هذا الرد أن مصالح بلدية سطيف، تكلف شخص تتوفر فيه مؤهلات القائم بالاتصال لتبليغ مختلف المستجدات للعمال، وهذا يدل على إيلاء إدارة البلدية أهمية للاتصال داخل البلدية، ويتجلى ذلك من خلال حرصها على إعلام الموظفين بكل المستجدات التي تخص الحياة المهنية أو الاجتماعية.

السؤال 02: ماهي الوسيلة الأكثر استخداما من طرفكم لتبليغ تعليماتكم لمرؤوسيككم؟

الإجابة: الإتصال الكتابي.

التحليل: يتبين لنا من خلال هذا الرد أنه رغم حرص مصالح بلدية سطيف على لإيصال كل جديد للموظفين، خاصة ما تعلق بالتعليمات والمهام الجديدة، إلا أن الملاحظ أن الوسيلة الأكثر استخداما من قبلها في تبليغ الموظفين هو الإتصال الكتابي، والذي أحيانا ما تكون أغلب موضوعاته غامضة وتحتاج لشرح وتفسير من قبل الرئيس.

السؤال 03: هل تتلقون طلبات مقابلة لمسؤوليككم؟

الإجابة: أحيانا، ما تتلقى مصلحة الحالة المدنية طلبات من قبل الموظفين العاملين على مستواها.

التحليل: هذا الرد يوحي بالسيرورة الحسنة التي تسير عليها مصلحة الحالة المدنية، من خلال حصول الجميع على التوضيحات التي يحتاجونها بخصوص عملهم، كما يعكس التفاهم والتنسيق الجيد بين العمال الذين يعملون كفريق واحد.

السؤال 04: من خلال اللقاء بمرؤوسيككم، هل تكفلتم بإنشغالاتهم؟

الإجابة: ليس دائما.

التحليل: من خلال هذه الاجابة يتضح لنا أن التكفل بإنشغالات الموظفين ومطالبهم يكون دائما، في حدود الإمكانيات المتاحة للبلدية وأيضا وفق ما يسمح به القانون، فطلب الحصول على أيام راحة تعويضية يمكن تعويضه، لكن طلب الحصول على سكن أو قرض ليس من صلاحية مصلحة الحالة المدنية بصفة خاصة والبلدية بصفة عامة.

¹-مقابلة مع السيدة بخوش خليفة، رئيسة مصلحة الحالة المدنية ببلدية سطيف، 06 أكتوبر 2021.

السؤال 05: ماهي الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما بين العاملين في المؤسسة ولماذا؟

الإجابة: الهاتف أو البرقيات.

التحليل: الملاحظ من خلال هذا الرد أن التعليمات أو الأشياء الجديدة يتم تبليغها هاتفيا لضمان سرعة وصولها للعاملين وبداية العمل بها، ثم تدعم كتابيا حتى تضي طابع الرسمية أكثر على ما تم إملائه من تعليمات.

السؤال 06: هل يتم عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين ؟

الإجابة: نعم.

التحليل: الإجتماعات الدورية التي غالبا ما تعقد بهدف تقييم لعملية المهام المنجزة والمتأخرة ودراسة أسباب التأخر ومحاولة تداركها مستقبلا، من خلال تقسيم أكثر للمهام على العاملين، أو زيادة عدد العاملين بهذه المصلحة (الحالة المدنية) على حساب مصالح أخرى، وهنا يظهر دور الإتصال الشخصي من خلال أسلوب الاجتماع في إبراز مكامن القوة والضعف في العمل المنجز من قبل العاملين تمشين عناصر القوة وتذليل الصعوبات مستقبلا.

السؤال 07: هل تتداول بين العاملين في المؤسسة نقاشات وحوارات؟

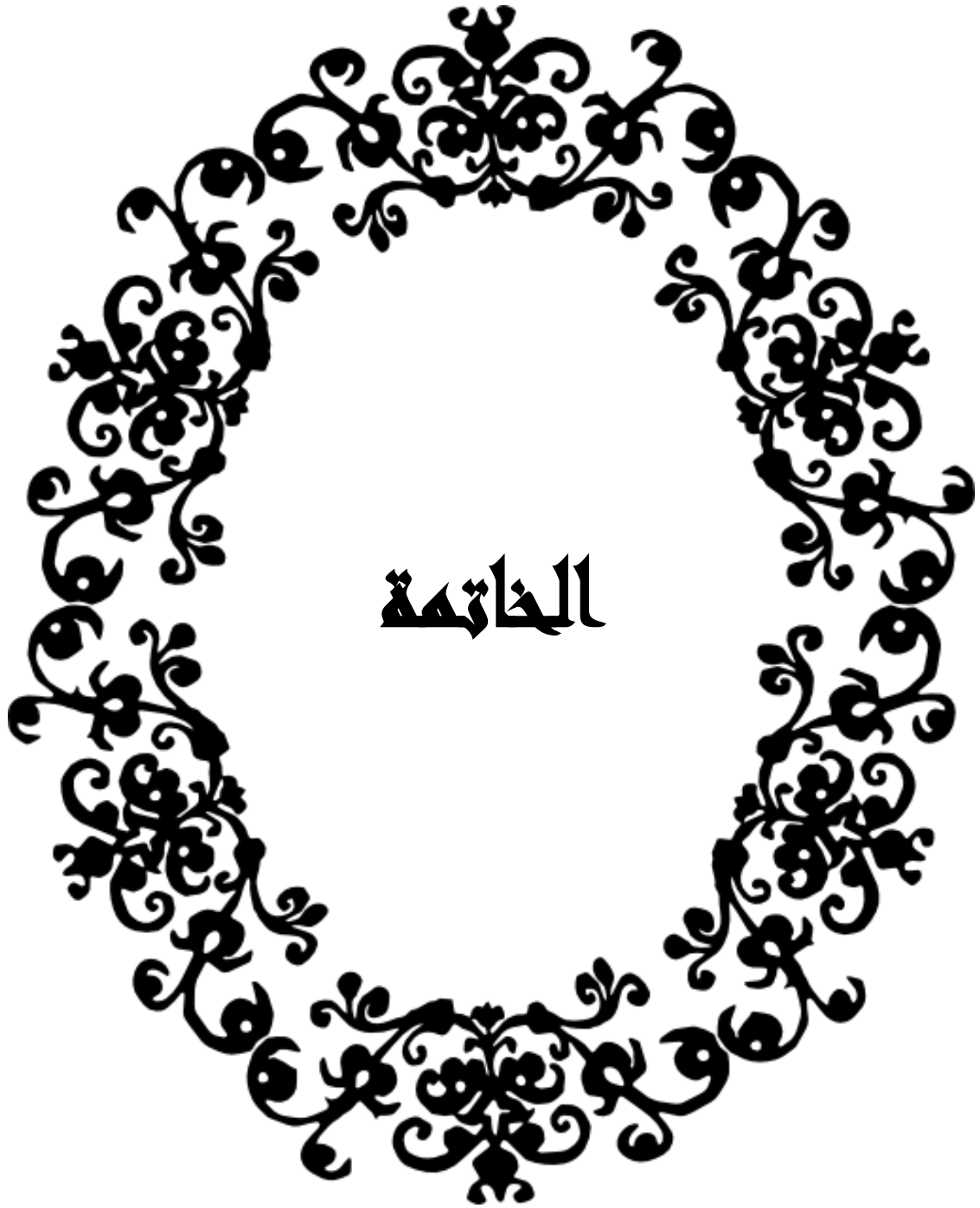
الإجابة: أكيد.

التحليل: من خلال هذه الاجابة يتبين لنا أن وجود نقاشات وحوارات بين العمال، يعني وجود تفاعل وتبادل للمعلومات وطرح مختلف الإستفسارات حول العمل، والعمل على إيجاد حلول للمشاكل والصعوبات التي تواجه كل عامل، على اعتبار أن هذا الإشكال قد يواجه عامل آخر، أي تقادي تكراره مستقبلا.

السؤال 08: ماهي مهارات الاتصال الشخصي التي تستخدمها داخل المؤسسة(الاستماع، الكتابة، مهارة الحديث).

الإجابة: مهارة الحوار .

التحليل: من خلال هذه الاجابة يتضح لنا مهارة الحوار تعد من أبرز مهارات الاتصال الشخصي كونها تعطي فرصة للآخرين للكلام، مع إثراء مجال للمناقشة والاستفسار عن جميع الأمور المراد التحدث عنها والتي تهم الطرفين وهذا يؤدي إلى تحقيق عملية الاتصال في اتجاهين، التي تعني الحصول على التغذية العكسية بصورة مباشرة وسريعة، ومن شروط هذه المهارة أن يكون الفرد صبورا يتقبل المناقشات والإنقادات الموضوعية.



الخاتمة:

حاولنا خلال مسارنا البحث في هذه الدراسة الكشف عن دور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، حيث تمحورت الدراسة حول البحث عن الأساليب الاتصالية المستخدمة من طرف الجماعات المحلية في سبيل ضمان السير الحسن لمختلف مصالحها، ومن بين الأساليب التي أولت لها الجماعات المحلية أهمية الإتصال الشخصي، نظرا لما يتسم به من سرعة في تبليغ التعليمات وفهمها.

وللتعمق أكثر حول الموضوع احتوت الدراسة على العديد من العناصر التي توضح الأشكال المطروحة من خلال ما تناولناه في الجانب النظري للدراسة، والذي حاولنا من خلاله التعرف على الإتصال الشخصي من جهة وأساليبه من جهة أخرى، إلى جانب عرض مميزات الإتصال الشخصي في ضمان استمرارية التواصل بين الرئيس والمرؤوسين، لأن هذا التواصل يؤثر بصفة مباشرة في المردود الوظيفي للعاملين.

ولقد استنتجنا من خلال دراستنا الميدانية أن مختلف البلديات محل الدراسة توظف الإتصال الشخصي في مختلف تعاملاتها اليومية، وتتبع تعليماتها الكتابية بشرح شامل من أجل ضمان إنجازها في وقتها ودون أخطاء، كما أن الإتصال الشخصي يحظى باهتمام جميع العاملين بالبلدية كونه يسمح لجميع الأطراف، بالتعبير عن أفكارهم بكل أريحية مع إمكانية الحصول على إضافات وحقائق لم تتضمنها التعليمات الكتابية.

إضافة إلى هذا أبرزت لنا الدراسة أن الإتصال الشخصي له تأثير على الأداء الوظيفي من منطلق أن الفهم الجيد للتعليمات بناء على الشروحات المقدمة من طرف المسؤول لها دور كبير في إنجاز المهمة وفي آجالها المحددة.

ومما لا شك فيه أن الدور الذي يقوم به الاتصال الشخصي، هو الذي جعله يحتل مكانة متميزة داخل الجماعات المحلية التي لا بد لها أن تدرك أن تحقيق السير الجيد يتطلب استراتيجية اتصالية فعالة تستجيب لمتطلبات العاملين، تكون مبنية على الاتصال المباشر والإجتماعات، التي تتيح لكل من الرئيس والمرؤوس التعبير عن آرائهم ومناقشتها، إضافة إلى هذا فإن الاتصال الشخصي يتميز بالسرعة والمرونة كما أنه يساهم في خلق روح المبادرة والتعاون بين العمال والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس

خاتمة الدراسة

و هذا ما يؤدي إلى استقرار العاملين وبالتالي تحسن الأداء الوظيفي وهذا ما ينعكس ايجابا على إدارة الجماعات المحلية.

كما أظهرت لنا الدراسة أن هناك مجموعة من المعوقات تؤثر على دور الإتصال الشخصي وتحول دون تحقيق أداء وظيفي يستجيب لتطلعات مسؤولي إدارة الجماعات المحلية (البلدية)، وأولى هذه المعوقات الحالة النفسية للمرسل، كالتعصب والتوتر اللذان يؤثران بشكل سلبي على جوهر الرسالة الإدارية ومغزاها، والتي قد تصل بشكل مربك، كما أنها تزيد من قلق المستلم لها، أي أنها تفقد المعنى المطلوب منها، وعليه فالحالة النفسية التي يكون عليها المرسل تؤثر سلبا أو إيجابا على الرسالة، لذا على المسؤول أن يضبط نفسه ويتحلى بالصبر، خاصة عندما يكون في إتصال مباشر مع أحد الموظفين.

كما ينبغي على المسؤول عند توجيه أي تعليمة أو مذكرة، أن يتأكد من الفهم الصحيح لها من قبل جل الموظفين، من خلال عقد اجتماعات ولقاءات تشرح فحواها، حتى لا تنفذ بطريقة خاطئة.

ومن بين المعوقات التي أثبتت الدراسة أنها تحول دون تحقيق مستوى أدائي أفضل، هو افتقاد غالبية موظفي الجماعات المحلية، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين لأبسط المهارات الإتصالية كالإستماع، الحوار والإقناع، ناهيك عن صعوبة اللغة والاسلوب المستعملين من قبل الرئيس في مخاطبة المرؤوسين وإبصال الرسالة لهم، وعليه فالاستغلال الأمثل لأساليب ومهارات الاتصال الشخصي من طرف موظفي إدارة الجماعات المحلية يمكنهم من الوصول إلى أفضل درجات تحسين الأداء الوظيفي وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة بكفاءة عالية.

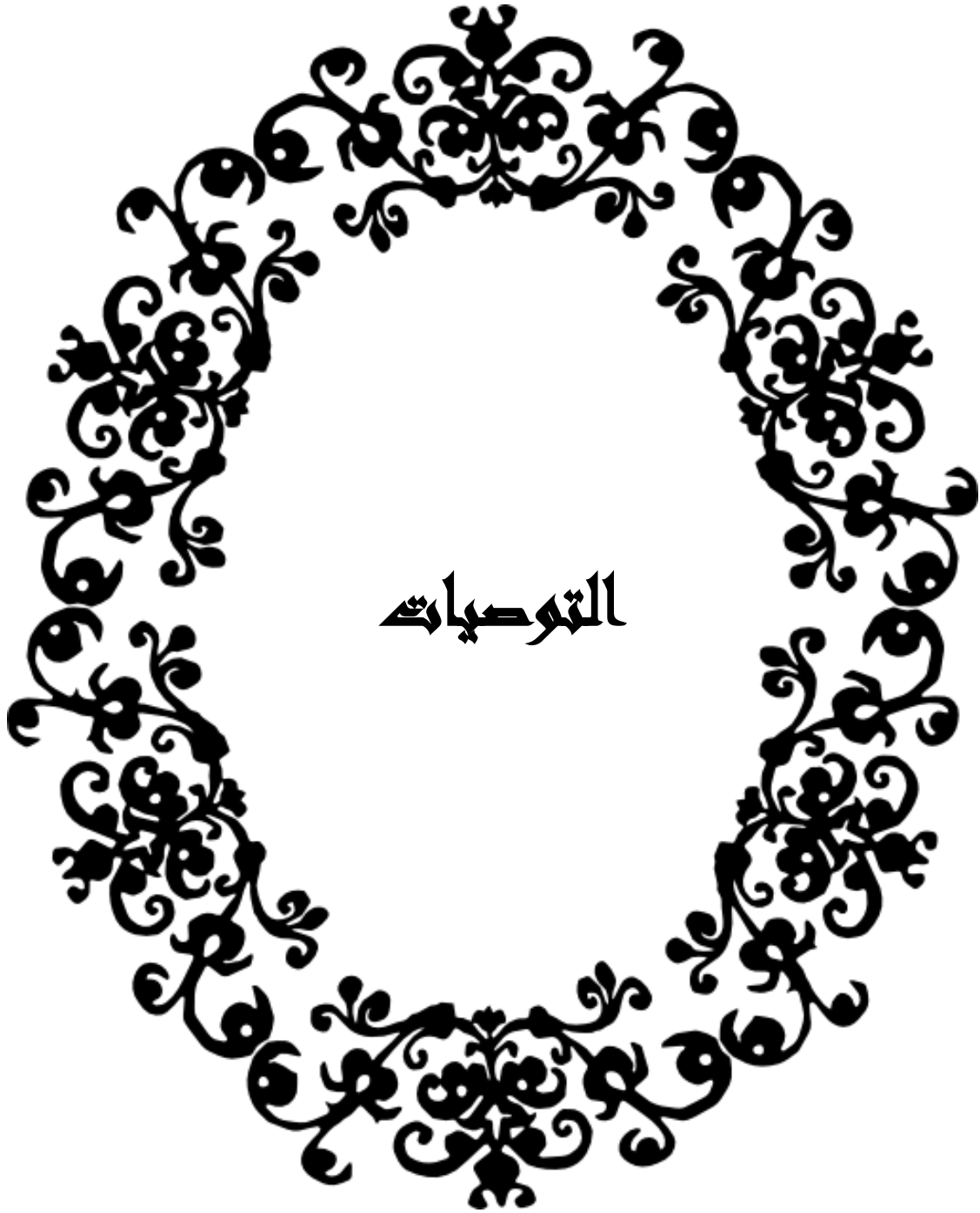
ولتجاوز هذه المعوقات اقترح موظفي الجماعات المحلية خلال هذه الدراسة مجموعة من الإقتراحات، التي من شأنها دعم الإتصال الشخصي وتكريس دوره في تحسين الأداء الوظيفي، ومن بين هذه الاقتراحات ما يلي:

- منح العمال الثقة والمسؤوليات لتطوير مردودهم الوظيفي.
- تفعيل الاجتماعات واللقاءات الدورية والتكفل الحقيقي بإنشغالات العمال.
- إقامة دورات تكوينية دورية للموظفين في المجال المهني والإتصالي
- مناقشة الصعوبات والمشاكل التي تواجه الموظف والعمل على تذليلها، حتى لا يتكون لدى الموظف إحساس أنه وحده.
- تقدير مجهودات الموظفين ومكافئتهم.

-توفير الوسائل الحديثة وتنظيم أيام دراسية بشأنها.

كما يمكن القول أن الإتصال الشخصي بإدارة الجماعات المحلية له أهمية كبيرة نظرا لما يتميز به من خصائص، كالمرونة والتلقائية، فهو يمكن المرؤوسين من الفهم الجيد لمهامهم، التعبير عن مشاكلهم وإنشغالاتهم بأريحية وتلقي ردود سريعة حولها.

في النهاية تبقى هذه الدراسة حلقة من حلقات البحث في دور الإتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة والتحليل لإستكمال النقص والإحاطة بكل حيثيات وجوانب الموضوع.



التوصيات

توصيات الدراسة:

وفي الأخير يبقى الهدف الأهم والأسمى في هذه الدراسة تقديم إسهام علمي أكاديمي هدفه إيلاء أهمية للإتصال الشخصي من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالجماعات المحلية، وبناء على النتائج المتحصل عليها يمكن صياغة بعض التوصيات والإقتراحات التي يمكن أن تستفيد منها الجماعات المحلية بالدرجة الأولى وهي كالتالي:

ـ العمل على تحسين الصورة الذهنية للجماعات المحلية من خلال التركيز على مقارنة حسن توظيف الإتصال الشخصي .

ـ تكوين العاملين ذوي المستوى التعليمي المحدود حول تقنيات الإتصال.

ـ تنظيم دورات تكوينية دورية تضمن إعادة تأهيل بعض العاملين .

ـ أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإشباعها، لأن هذا سوف يساهم في استقرارهم وتوازنهم.

ـ جعل الأفراد العاملين يتفاعلون ويتبادلون المعلومات والآراء حول أداء المهام المختلفة.

ـ يتعين على الإدارة بمختلف هياكلها ومستوياتها اعتماد شبكة اتصال واضحة ومرنة بشكل يساهم في تحسين الأداء العام للبلدية.

ـ ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل جو العمل ملائم للعمل.

ـ منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل.

ـ ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال، لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة، أي إتباع الإدارة لأسلوب الحوار المفتوح.



مصادر
و
مراجع الدراسة

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القواميس والمعاجم والموسوعات:

أ-بالغة العربية:

1. أحمد زكي بدوي: المعجم العربي الميسر، ط2، دار الكتاب المصري، 1999.
2. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الثالث، ط1، عالم الكتب، 2008.
3. الشوبكي سمير: المعجم الإداري، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010.
4. العايد أحمد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، لاروس، 2003.
5. المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، 2005.
6. المنجد الأبجدي، ط3، بيروت، 1982.
7. المنجد في اللغة العربية، الطبعة 02، بيروت، دار المشرق
8. بدوي أحمد زكي ومحمد كال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامع، 1984.
9. البستاني عبد الله: معجم مطول، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.
10. السكري أحمد شقيق: قاموس الخدمة الإجتماعية والخدمات الإجتماعية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية 2000.
11. سيد كريم محمد محمود: معجم الطلاب الوسيط، الطبعة 01، بيروت، دار الكتب العلمية، 2006.
12. مجدي عزيز إبراهيم: موسوعة المعارف التربوية، القاهرة، عالم المكتب، 2006.

ب- باللغة الأجنبية:

13. dictionnaires le robert et le nom d'une maison d'édition française, créée en 1952, par paul Robert sous le nom de société du nouveau littré, et spécial dans la publicatin de dictionnaire de la langue française
14. Dr.Zaki Badwi: dictionary of mass communication, English, French. Arabic, cairo dar el kards, elmoski 1978.
15. Robert dictionnaire et alphabétique et analogique de la langue française, Tome I société du nouveau littré, paris, 1966.

ثانياً: القوانين والمراسيم

16. الأمر 67/24، المؤرخ في 18/01/1967، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد6، الصادرة في 18/01/1967.
17. الأمر 74/69 المؤرخ في 02/07/1974، المتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات، الجريدة الرسمية، العدد 55 المؤرخة في 09/07/1974.
18. الأمر 97/144، المؤرخ في 31/05/1997، المتعلق بالتنظيم الإقليمي لولاية الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 38 المؤرخ في 04/06/1997.
19. الأمر رقم 63-189 المؤرخ في 16 ماي 1963، المتعلق بالتنظيم الإقليمي البلدي، الجريدة الرسمية العدد 35 المؤرخة في 31 ماي 1963.
20. الأمر رقم 84/09، المؤرخ في 04-02-1984، المتضمن التنظيم الإقليمي، الجريدة الرسمية، العدد 06.
21. تعليمية الوزير الأول رقم 321 بتاريخ 20-10-2013، متعلقة بإصلاح الخدمة العمومية.
22. تعليمية عاجلة صادرة عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية تحت رقم 3138 بتاريخ 31 أكتوبر 2013، تتعلق بإعادة تأهيل المرافق العمومية.
23. تعليمية عاجلة صادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تحت رقم 3171 بتاريخ 04 نوفمبر 2013، تتعلق بتخفيف الإجراءات الإدارية.
24. تعليمية وزارية رقم 82 صادرة عن الوزير لدى الوزير الاول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية بتاريخ 12-11-2013، متعلقة بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية.
25. الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة في 23 يوليو 1969.
26. دستور 1963، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤرخ في 10/09، الجريدة الرسمية، العدد 64، المؤرخة في 10/09/1963.
27. دستور الجزائر، سنة 1996م، المؤرخ في 07/12/1996 الجريدة الرسمية، العدد الصادر في 08/12/1996.
28. قانون 16/11 المؤرخ في 25/08/2016، قانون عضوي متعلق بنظام الإنتخابات، الجريدة الرسمية، العدد 50، المؤرخة في 28/08/2016.
29. القانون 81/02 المؤرخ في 24-02-1981، المتضمن تعديل القانون الولائي، الجريدة الرسمية، العدد 07، المؤرخ في 17/02/1981.

30. القانون 81/09 المؤرخ في 04-07-1981 والمتضمن تعديل وتصميم القانون البلدي لسنة 1967، الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخ في 07-07-1981.
31. قانون البلدية 11/10، مؤرخ في 22 يونيو سنة 2011، الجريدة الرسمية، المؤرخة في 03 جويلية 2011، العدد 37.
32. القانون العضوي للإنتخابات 12/01، المؤرخ في 18-01-2012، الجريدة الرسمية، المؤرخة في 14-01-2012، العدد 01.
33. القانون رقم 98/13 المؤرخ في 07/08/1989، يتضمن قانون الإنتخابات، الجريدة الرسمية، العدد 320، الصادر في 07/08/1998 المعدل والمتمم.
34. القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، مؤرخة في 08-03-2006.
35. القانون 90/08 المؤرخ في 09-04-1990، المتضمن قانون البلدية، والقانون 90/09 المؤرخ في 07-04-1990، المتضمن قانون الولاية الصادر بالجريدة الرسمية، العدد، 15، المؤرخ في 11-04-1990.
36. المادة 01 من قانون 17/10، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22/06/2011، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 03/07/2011، العدد 37.
37. المادة 78 من الأمر 03/06، المتعلق بالوظيفة العمومية، المؤرخ في 13 جويلية 2006، الجريدة الرسمية، رقم 46، الصادرة في 16 جويلية 2006.
38. المادة الأولى من قانون 12/07 المؤرخ في 21-02-2012، الجريدة الرسمية رقم 12، المؤرخة في 29-02-2012.
39. المرسوم التنفيذي 92/141، المؤرخ في 11/04/1992، المتضمن حل المجالس الشعبية الولائية الجريدة الرسمية، العدد 27 المؤرخ في 12/04/1992.
40. المرسوم التنفيذي رقم 14-363 مؤرخ في 15/12/2014، متعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 72 بتاريخ 16/12/2014.
41. المرسوم الرئاسي 99/240، المتعلق بالتعيين في الوظائف العسكرية والمدنية للدولة، المؤرخ في 27 أكتوبر 1999، الجريدة الرسمية، العدد 76، الصادرة بتاريخ 31 أكتوبر 1999.

42. مرسوم رئاسي رقم 15-140 مؤرخ في 27/05/2015، يتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات و تحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، الجريدة الرسمية العدد 29، المؤرخة في 2015/05/31.
43. مرسوم رئاسي رقم 18-337 مؤرخ في 25/12/2018، يتضمن إحداث المقاطعات إدارية في المدن الكبرى و في بعض المدن الجديدة و تحديد قواعد تنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية العدد 78، المؤرخة في 2018/12/26.
44. منشور وزاري رقم 2102، صادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتاريخ 14-11-2012، متعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية.
45. نص المادة 78 من دستور 28 نوفمبر 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996، المعدل بموجب قانون 19/08، المؤرخ في 15 نوفمبر 2008.
- ثالثا: المراجع:**
- أ-الكتب**
46. إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006.
47. إبراهيم عبد الله: علم الإجتماع (السوسيولوجيا)، ط1، المركز الثقافي العربي، الرباط (المغرب)، 2001.
48. ابراهيم مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان، مؤسسة الوراق، 2000.
49. أبو إصبع صالح خليل: الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، عمان (الأردن)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006.
50. أبو الحمام عزام: الإعلام والمجتمع، ط1، دار أسامة، عمان(الأردن)، 2011.
51. أبو عرقوب ابراهيم ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دط، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
52. _____: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي، عمان (الأردن)، 2010.
53. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة-، 2008.

54. إسماعيل محمد أحمد: مساهمة في النظرية القانونية للجماعات المحلية الإدارية، دراسة مقارنة لمختلف القوانين الوضعية، ترجمة رسالة دكتوراه الدولة الفرنسية في القانون العام، مصر، دار الكتب والوثائق القومية، المكتب الجامعي، 2012.
55. إمام إبراهيم: الإعلام والاتصال بالجماهير، د ط، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1983.
56. بارش سليمان: شرح قانون الإجراءات الجزائية الجزائرية، الجزائر، عين ميله، دار الهدى للنشر ب.س.ن.
57. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 02، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
58. بشير العلاق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، د ط، دار اليازوري الأردن، 2009،
59. بعلي محمد صغير: القانون الإداري، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013.
60. البكري فؤاد عبد المنعم: الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الإتصال، ط02، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2005.
61. بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة 01، لبنان، دار النهضة العربية، 2002.
62. بن بوضياف عبد الوهاب: تسيير معالم شؤون البلدية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.
63. بن مرسلي أحمد: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007 .
64. بهجت محمد، كشك جاء الله: المنظمات و أسس إدارتها، د ط، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2007.
65. بوحوش عمار: الوجيز في القانون الإداري، ط2، دار ربحانة للنشر، 2007.
66. _____: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، بيروت، دار المغرب الإسلامي، سنة 2006.

67. بوضياف أحمد: الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1989.
68. بوضياف عمار: التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، الجزائر، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع، 2010.
69. _____: الوجيز في القانون الإداري، ط3، الجزائر، دار جسور للنشر و التوزيع، 2015.
70. _____: شرح قانون البلدية، ط1، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، 2012.
71. _____: شرح قانون الولاية، ط1، الجزائر، دار جسور للنشر والتوزيع، 2012.
72. بنونطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، الطبعة 25، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 2004.
73. بيار جورج قوديل: القانون الإداري، ترجمة منصور القاضي، ط2، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2011.
74. ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحامد، عمان(الأردن)، 2005.
75. جاد سهير: وسائل الإعلام والاتصال الإقناعي، ط1، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2003.
76. جبر سعيد سعاد: سيكولوجيا الاتصال الجماهيري، ط1، عمان(الأردن)، عالم الكتاب الحديث، 2008.
77. جرادات أسامة محمد، المبيضين عقيلة محمد: التدريب الإداري الموجه للأداء، القاهرة، المنظمة الفيدرالية، د.س،ن.
78. الجزاعة عبد الله عقلة مجلي: الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
79. جلوب حسين: مهارات الاتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة، عمان(الأردن)، 2009.
80. جون ميرل رالف لونيثان: الإعلام وسيلة ورسالة تعريف سعد الحارثي، د ط، دار المعرفة الكويت، 1999.
81. حجاب محمد منير: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، د ط، مصر، دار الفكر للنشر 2007.

82. _____ : مهارات الإتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة(مصر)، 2000.
83. الحراحشة حسين محمد: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2014.
84. حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع،2003.
85. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
86. حسن شعبان كريمة: الإتصال الخطابي وفق الإقناع، ط1، عمان(الأردن)، دار أسامة، 2015.
87. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
88. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مجلة النشر الجامعية،2004.
89. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006.
90. خضر جميل أحمد: العلاقات العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1988.
91. خليل موسى: الإدارة المعاصرة المبادئ و الوظائف و الممارسة، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 2005.
92. خميس السيد اسماعيل: الإدارة العامة، دراسة نظرية تطبيقية، ط1، القاهرة، 1975.
93. داوود عزيز: مناهج البحث العلمي، دار أسامة، عمان (الأردن)، 2006.
94. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة 01، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.
95. _____ : تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
96. دليو فضيل: اتصال المؤسسة، ط2، عمان(الأردن)، دار الحامد، 2007.
97. دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي(أساسيته النظرية وممارسته العلمية)، ط1، لبنان، دار الفكر المعاصر، 2000.
98. ديدان مولود: قانوني البلدية و الولاية ، دار بلقيس للنشر، ب.س.ن.
99. رشتي جيهان أحمد: الإعلام ونظرياته في العصر الحديث، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971.

100. رشوان حسين عبد الحميد أحمد: علم إجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
101. روجرز أفريت: الأفكار المستحدثة وكيف تنشر، ترجمة سامي ناشد، د ط، عالم الكتب، جامعة القاهرة.
102. سعد عبد العزيز: نظام الحالة المدنية في الجزائر، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، 1995.
103. سعودي محمد العربي: المنشآت المركزية والمحلية في الجزائر، الولاية، البلدية 1516-1962، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
104. السكارنة بلال خلف: المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط2، عمان (الأردن)، دار المسيرة.
105. سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
106. _____: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
107. السلمي علي: السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، 2007.
108. سنن أبي داوود سليمان بن الأشعث، أبو داوود السجستاني: حديث رقم 4598، ج2، ص607، للمزيد من التفصيل يراجع أحمد محمود محمد عابد الجابري، العقل بين الفرق الإسلامية قديما و حديثا، دار الكتب العلمية، 2012.
109. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، 2005.
110. شعراوي عبد المعطي: المسرح المصري المعاصر وبيدائاته، د ط، مصر، الهيئة العامة للكتاب، 1986.
111. شمس الدين محمد علي، الفقي إسماعيل محمد: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، عمان، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2007.
112. الشنطاوي علي خطار: الإدارة المحلية، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002.
113. الشخي عبد الرزاق ابراهيم: الإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.
114. شيهوب مسعود: أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
115. _____: قانون البلدية في إطار إصلاح هياكل ومهام الدولة، جريدة الأصوات الأحرار الصادر بتاريخ 04/04/2011 .

116. صاحب سلطان محمد: مبادئ الإتصال، ط1، عمان (الأردن)، دار المسيرة، 2014.
117. صالح فؤاد: مبادئ القانون الإداري الجزائري، ط1، لبنان، دار الكتاب اللبناني، 1983.
118. صدوق عمر: دروس في الهيئات المحلية المقارنة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
119. الصغير محمد: قانون الإدارة المحلية، الجزائر (عنابة)، دار العلوم، 2004.
120. صقر عاشور أحمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
121. الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
122. الطائي حميد ، العلاق بشير: أساسيات الإتصال، عمان (الأردن)، دار اليازوري العلمية، 2009
123. الطائي سويف حجيم والفضل مؤيد عبد الحسين: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة 01، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2006.
124. الطعمانة محمد محمود، عبد الوهاب سمير محمد: الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
125. طلعت منال محمود: أساسيات في علم الإدارة، القاهرة(مصر)، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
126. عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر، الدار الجامعية، 2005.
127. عبد الرحمان عبد الله: النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية، ط 2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
128. عبوي زايد منير: فن الإدارة بالإتصال، عمان (الأردن)، دار دجلة.
129. عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
130. عوجة على: الأسس العلمية للعلاقات العامة، د ط، عالم الكتب، 1978.
131. عدلي عاطف: المدخل الأساسية لدراسة علم الإتصال، د ط، ج1، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 1988.
132. عدون ناصر دادبي: إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط1، الجزائر، دار المحمدية العامة، د. س. ن.
133. عرفة سيد سالم: الإتصالات التسويقية، ط1، عمان (الأردن)، دار الرياسة للنشر والتوزيع، 2011.

134. عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
135. العشي علاء الدين: شرح قانون البلدية، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2001.
136. _____: والي الولاية في التنظيم الإداري الجزائري، الجزائر، دار الهدى للنشر و التوزيع، 2006.
137. العطار فؤاد: القانون الدستوري، 1966/1965 أو جماعة سياسية ، النظم السياسية، الجزء الأول، القاهرة، سنة 1971.
138. علوة رأفت نبيل: شبكات الإتصال، الرياض(السعودية)، مكتبة المجتمع العربي، 2007.
139. علي خفاجة ميرفت فاطمة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
140. علي صباح حميد، أبو زيتون غازي فرحان: نظريات الإتصال، ط1، عمان(الأردن)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
141. عليان رحي مصطفى وعنان محمود الطوباسي: الإتصال والعلاقات العامة، د ط، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
142. عليان رحي مصطفى: مناهج و أساليب البحث العلمي، ط1، عمان (الأردن)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
143. عوابدي عمار: دروس في القانون الإداري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
144. _____: مبدأ الديمقراطية الإدارية وتطبيقاته في النظام الإداري الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
145. عودة محمود: أساليب الإتصال والتغيير الإجتماعي، د ط، القاهرة، مكتبة رأفت سعد، 1970.
146. غربي علي، سلاطينية بلقاسم: تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007 .
147. غريب سيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث الإجتماعي، الإسكندرية (مصر)، دار المعرفة الجامعية، 1995.
148. فياض خالد: مهارات الإتصال، د ط، البحرين، معهد البحرين للتنمية السياسية، 2014.

149. قاسم جعفر أنس: التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1988.
150. القاضي علاء محمد ، حمدان بكر محمد: مهارات الإتصال، عمان (الأردن)، دار الإعصار العلمي، 2010.
151. قنديلجي عامر، السامرائي إيمان: البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
152. الكساسبة وصفي: تحسن فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2011.
153. كعباش رابح: علم إجتماع التنظيم، الجزائر، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و التوجيه، 2006.
154. لونيثان جون ميرل رالف: الإعلام وسيلة ورسالة، د ط، تعريف سعد الحارثي، الكويت، دار المعرفة، 1999.
155. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
156. متولى أمال سعد: مبادئ الإتصال بالجمهير ونظرياته، د ط، دار ومكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع القاهرة، 2005.
157. المحاسنة إبراهيم محمد: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
158. محبو أحمد: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
159. محمد صالح نجلاء: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية الأسس النظرية و العلمية، عمان (الأردن)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2012.
160. محمد سيد فهمي: فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
161. مزياني فريدة: القانون الإداري، ط1، ج1، الجزائر، مطبعة سخري، 2011.
162. منصور هالة: الإتصال الفعال وأساليبه ومهاراته، الإسكندرية(مصر)، المكتبة الجامعية، 2005.
163. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، صحراوي بوزيد وآخرون، ط 2، الجزائر، دار القصبية، 2006.

164. ناجي عبد النور: تجربة التعددية الحزبية والتحول الديمقراطي، دراسة تطبيقية في الجزائر، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2010.
165. ناصر علي كريم ، الدليمي أحمد محمد مخلف: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
166. نصر الله عمر عبد الرحيم: مبادئ الاتصال التربوي والانساني، عمان (الأردن)، دار وائل للنشر.
167. الهاشمي مجد: تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري المدخل إلى الاتصال وتقنياته الحديثة، ط1، عمان، أسامة للنشر والتوزيع، 2004.
168. هلال المزاهرة منال: بحوث الإعلام "الأسس و المبادئ"، ط1، عمان (الأردن)، كنوز المعرفة، 2010.
169. _____: نظريات الإتصال، ط1، عمان(الأردن)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012.
170. الهيتي خالد عبدالرحمان: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الطبعة 02، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- ب- باللغة الأجنبية:
171. 134.Ahmed machiou les collectivites locales en Algerie annuaire de lafrigue du nord 1969 .
172. 135.Chabane ben kazouh: la deconcentration en algerie du centralisation au decentralisation office des pulic action universitaires،i.place de ben akenoum، Alger، Edition، 1458،avril، 1984 .
173. 136.Charles Eisseenman,les fonctions de l'états dans l'Encyclopédie françaises,paris,1964,Tome x a.
174. 137.Denis Mcqail:The influence and effects of communication and society by jamescurrenental.edwardarnold in association with open un.press .
175. 138.Dennis R.Smith.LKeithwilliams:interpersonal communication roles stratégiques and games web w m.cbrown.publicationdupuque iowa,3ed, 1985.
176. 139.Ernest GG.Borman, Nancy Borman:speach communication,4 edition, new york,1986.

177. 140. Georges bardeau, taite de science politique, tome v, les régimes politique, paris, 1970.
178. 141. jean-françois Médard, communauté locale et organization communautaire aux états-unis, cahiers de la fonction nationale des sciences politiques, no 17 armand colin, paris ; 1969, p 18. Voir: son article, sous-titre «A propos d'un droit des collectivités locales» publié dans la revue des finances communautés, paris; novembre; 1996, n° 11.
179. 142. Marchèle Garry : les politiques de communication des collectivités et le phénomène et sous traitance, université lyon, d.e.a sciences de l'information et de la communication, 1993.
180. 143. MARK L Knapp & Gerald R. Miller: hand book of interpersonal communication, sage publications, Beverly hills, London, new delhi 1985.
181. 144. Peter hartley: interpersonal communication, London and new york, 1993.
182. 145. Philip K. tomkins: communication as action an introduction to rehetoric and communication. Wedswath publishing company belmort california advesin of wodrswadth in 1982.
183. 146. Shearvon Jowery, meluin. L. defleur: milestones of musscomresearch media effects/N. v lonyman, 1983.
184. 147. Willbursheram: communication change in developing contries (honolulu, the university press of hawaii).

رابعاً: الدوريات

185. ابراهيم أحمد أبو عرقوب وحمزة خليل خدام: تأثير الأنترنت على الاتصال الشخصي بالأسرة والأصدقاء، مجلة دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 39، العدد 02، كلية عجلون، الجامعة الأردنية (الأردن)، 2012.
186. أبو الخير مختار محمد فؤاد: الاتصال الشخصي بين المتلقين وخلق العقل الواعي لتنمية الإنسان بالريف، دراسة تجريبية على قريتين مصريتين، مجلة بحوث الإتصال، عدد 8 ديسمبر، 1992، كلية الإعلام، القاهرة.
187. بن عثمان شويح: التعاون الدولي اللامركزي للجماعات المحلية تطبيقات داخلية ومقارنة جديدة في العلاقات الدولية، مجلة الحقوق والحريات، مخبر الحقوق والحريات، مخبر حقوق الإنسان وحريات الأساسية، جامعة بوبكر بالقائد، العدد 1017.

188. بوحميده عطا الله: معالجة اللامركزية الإدارية في التشريع والتنظيم، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والإقتصادية والسياسية، العدد 01، جامعة الجزائر، 2005.
189. جبار عبد المجيد: التنظيم اللامركزية للمدينة الكبيرة، المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 03، جامعة الجزائر، 1998.
190. خطاب رئيس الجمهورية: السيد عيد العزيز بوتفليقة، يوم 15 أبريل، مجلة مجلس الأمة العدد 46، منشورات مجلس الأمة الجزائر، 2011.
191. دريوش مصطفى: الجماعات المحلية، مجلة النائب، العدد منشورات مجلس الأمة، الجزائر 2003.
192. رقاني أيوب: الإتصال عبر الحدث في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم و الإتصال، جامعة قسنطينة (الجزائر)، العدد 47، جوان 2017.
193. شيهوب مسعود: إختصاص الهيئات التنفيذية للجماعات المحلية، مجلة الفكر البرلماني، العدد 02، الجزائر، مارس 2003.
194. فرحاتي عمر: مكانة المجالس الشعبية البلدية في الجزائر، أعمال ملتقيات، دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية، مجلة الإجتهد القضائي، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
195. القراعي أحمد يوسف: دبلوماسية المؤتمرات في عصر الأمم المتحدة، مجلة النيل، الهيئة العامة، 6 جانفي 1996.
196. مجلة مجلس الأمة، العدد 74 منشورات مجلس الأمة الجزائر، 2011.
197. مزهود عبد المالك: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001.
198. ناجي عبد النور: دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية، مجلة دفاتر السياسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 01، 2009.
- خامسا: الملتقيات والمؤتمرات:
199. بن الطيبي مبارك وبامة إبراهيم: الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين خدمات المرفق العام في الجزائر، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع - تحديات - آفاق، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 26/27 نوفمبر 2018.

200. بن الطيبي مبارك: المرفق العام و رهان تحسين الخدمة العمومية، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الدولي الأول حول التحولات الجديدة لإدارة المرفق العام في الجزائر، جامعة المدية، 11/10 أكتوبر 2018.
201. بوفاس الشريف: الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الواقع والمأمول-، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول الإدارة الإلكترونية في التسيير الحضاري، معهد التقنيات الحضرية بجامعة قسنطينة، 17 و 18 نوفمبر 2016.
- سادسا: الرسائل والأطروحات:
أ - رسائل الدكتوراه
202. جمال العيفة: دور الإتصال الشخصي في العمل السياسي (دراسة ميدانية حول إستفتاء ميثاق السلم والمصالحة الوطنية بالجزائر)، أطروحة دكتوراه "غير منشورة" في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر "يوسف بن خدة"، 2007/2006.
203. رغيث إيناس: الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، 2019.
204. سليمة غزلان: علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري ، أطروحة دكتوراه، فرع القانون العام، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون-الجزائر 1، 2010/2009.
205. كوسة بوجمعة: الأجور والأداء لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر - الأسلاك المشتركة- نموذجا، دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، 2014/2013.
- ب-رسائل الماجستير.
206. أعثامنة جياذ: الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 1990-1992، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 1995.
207. 152. بركات فيصل: دور الإعلام في الدول النامية، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، ماجستير منشورة، جامعة القاهرة، 1978.

208. البقي مصلى حمدان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
209. بن عثمان شويح: دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، 2010/2011.
210. بن عيشة عبد الحميد: المبادئ العامة للتنظيم الإداري و تطبيقاتها في الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق كلية الحقوق و العلوم السياسية 2000/2001.
211. بوعطيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
212. بومالي أمينة: أزمة الإتصال الشخصي في ظل التكنولوجيا الحديثة في الجزائر "الإعلاميون الجزائريون نموذجاً"، رسالة ماجستير، "غير منشورة" في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2010/2009.
213. الجيلالي أحمد: إشكالية عجز البلديات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة تلمسان، 2010.
214. حجاج حسان: الإتصال الحديث في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2010/2009.
215. حجازي وليد وادي النيل مسعود: علاقة الإتصال الشخصي بين المراهقين بالمعرفة من الصحف، دراسة مسحية، رسالة ماجستير، قسم الإعلام وثقافة الطفل، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 2000.
216. حسن ناصر حسن محمود: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة قسم الأعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
217. خلاص دحمان: الإتصال الشخصي ودوره في تحقيق التواصل الإنساني في المجتمع الجزائري، دراسة تحليلية لواقع الإتصال في الأسرة الجزائرية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، قسم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2009/2008.

218. زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.
219. السردى همام عبد الله على: تقييم أدوات البحث المستخدمة في البحوث التربوية لدى طلبة الدراسات العامة في الجامعة الإسلامية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير.
220. سودي عائشة: تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2012/2011.
221. سي يوسف أحمد: تحولات اللامركزية في الجزائر، حصيلة وآفاق، مذكرة لنيل الماجستير في القانون، فرع تحولات الدولة، كلية الحقوق، جامعة تيزي وزو، 2013.
222. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، 2009.
223. شياب سهام: إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات، دراسة حالة ولاية معسكر، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2012.
224. عبد الله عيسى أحمد علي: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
225. عقون إشراف: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007).
226. عولمي بسمة: دور الجباية المحلية في تمويل التنمية المحلية، دراسة بلدية تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، مركز جامعة تبسة، 2003.
227. فريحات اسماعيل: مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري (مذكرة لنيل الماجستير في القانون العام)، تخصص تنظيم إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2013/2014.
228. قاسم محمد سناء: واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التخطيط الحضري، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس فلسطين.
229. لعبادي إسماعيل: أثر التعددية على البلدية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، قسم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2004/2005.

230. محمد الطاهر عزيز: آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة.
231. محمد العبهري فاتن عبد الفتاح: دور الإتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظمة اليونسيف (معا... نحو بيئة مدرسية آمنة) من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011/2010.
232. مطلاوي ربيع: ضغوط العمل و علاقتها بإستمرار العامل في المؤسسة الجزائرية، "دراسة ميدانية بمؤسسة إسمنت تبسة" أطروحة دكتوراه "غير منشورة" في علم الإجتماع، جامعة باتنة1، الجزائر، 2019/2018.
233. مقطف خيرة: تطبيق نظام اللامركزية في الجزائر، دراسة نظرية تحليلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2001/2002.
- ج- رسائل ليسانس وماستر:
234. بالجابري أو جابري يوسف: آليات ترقية نشاط المرافق العمومية بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2018/2017.
235. بندالي أحمد: إصلاح الجماعات المحلية في منظور الحكم المحلي الجديد "الجزائر نموذجاً"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير و إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مستغانم، الجزائر 2015 /2014.
236. بوقدة نصيرة: التنظيم الإداري المحلي في الجزائر-الولاية- البلدية - مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، علوم قانونية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2011، 2012.
237. حاكمي حمزة: إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص السياسات العامة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2015.
238. حبارة توفيق: النظام القانوني للوالي في ظل قانون الولاية 07/12، (مذكرة ماستر في العلوم القانونية والإدارية، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2013) .
239. حمريط سهام: تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015.

240. دخيلي عبد الله: دور الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة خيضر- بسكرة، 2016/2017.
241. دراع حميدة ، بواس ليلي: دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2015.
242. صالح عبد الرؤوف: الرقابة على منتخبي المجلس الشعبي البلدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2015/2014
243. عشاب لطيفة: نظام البلدية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة 2013/2012.
244. ملال مختارية، مسلم دليلة: الإصلاحات الجديدة في قانون الجماعات المحلية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير و إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة معسكر، 2016/2015.
245. مولاي سيد أحمد: إنتخاب المجالس المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تسيير و إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كل الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مستغانم، 2014/2013.
246. يخلق محسن: دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسات عامة وإدارة إقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013/2014.
247. يوسف نور الدين: الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، 2009/2010.

سابعا: المواقع الإلكترونية

248. بتاريخ 04 نوفمبر 2020 <https://almerja.com/reading.php?idm=50958>
249. https://fr.wikipedia.org/wiki/Raymond_carré_deMalbergpour toute éclaircissement voir l'ouvrage de ce grand auteur intitulé contribution à la théorie général de l'état,tome01,sirey paris,1920. بتاريخ 04 نوفمبر 2020.



ملاحق الدراسة

الملحق رقم 01

استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف -



قسم علوم الإعلام والاتصال

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

استمارة استبيان حول موضوع:

دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية

-دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف-

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال عمومي

إشراف الدكتور:

لعرباوي نصير

إعداد الطالبة:

قرعش حدة

ملاحظة:

نقدم لكم هذه الاستمارة التي تشمل مجموعة من الأسئلة، الرجاء الإجابة عنها بوضع علامة (X) في الخانة

المناسبة، ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة من طرفكم فائقة السرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2021-2022

محاور الاستمارة:

المحورالأول: البيانات الشخصية

01-الجنس: ذكر أنثى

02-العمر

من 20 سنة إلى 30 سنة

من 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكبر من 50 سنة.

03- المستوى التعليمي:

متوسط

تكوين مهني

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

04- الأقدمية:

أكثر من 20 سنة

من 10 سنوات إلى 20 سنة

أقل من 10 سنوات

05- الوظيفة الحالية:.....

المحور الثاني: واقع وأساليب الإتصال الشخصي بالجماعات المحلية.

06- عند تأديتك لمهامك هل تعتمد على الاتصال؟

الشفهي والكتابي معا

الكتابي

الشفهي

الإلكتروني

.....أخرى تذكر

07- إذا كانت الإجابة ب شفهيًا، هل سبب ذلك يرجع إلى :

شرح تعليمات جديدة

شرح طريقة عمل جديدة

سرعة استيعاب المعلومة.

-أخرى تذكر.....

08- ما الأسلوب الإتصالي المعتمد في التواصل مع مختلف أقسام ومصالح البلدية؟

أسلوب مباشر أسلوب غير المباشر

09- إذا كانت الإجابة بغير مباشر فهل يتم ذلك عن طريق؟

مكالمة هاتفية رسالة نصية عبر البريد الإلكتروني

..... أخرى تذكر

10- هل ترى بأن الإتصال الشخصي المباشر مع رئيسك يمكنك من؟

التعبير عن انشغالكم بكل أريحية

طرح تساؤلات واستفسارات ذات علاقة بانشغالكم

سرعة معرفة ردود فعل (إيجابية أو سلبية) رئيسكم

فهم غموض يكتنف موضوع المقابلة.

11- هل تفضل استخدام الإتصال الشخصي المباشر في جميع تعاملاتك داخل البلدية؟

أفضل لا أفضل أفضل أحيانا

12- من أي مستوى تنظيمي تأتيك التعليمات؟

من المستوى التنظيمي الأعلى منك رتبة كلهم

نفس السلم التنظيمي بعضهم

المستوى الأقل منك رتبة

13- هل تصلك التعليمات؟

في وقتها متأخرة

14- ماهي الوسيلة التي تتلقى من خلالها التعليمات؟

المسؤول المباشر الإعلانات الهاتف

تقارير ومنشورات كتابية المقابلة الشخصية الطلب الخطي

الإجتماعات البريد الإلكتروني

15- هل ترى أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

دائما

أحيانا

أبدا

16- هل تنفذ التعليمات التي تصدرها إدارة البلدية؟

ببطء

بسرعة متوسطة

بسرعة فائقة

17- إذا كانت الإجابة ببطء، فهل يرجع ذلك إلى؟

عدم شرح المعلومات للموظفين.

عدم فهم الموظفين لمحتوى العمل الممنوح لهم

استعمال وسائل كتابية (تقارير ومنشورات)

18- هل ترى أن الاتصال الشخصي ساهم في تسهيل مهامك؟

لم يسهل

سهل قليلا

سهل كثيرا

19- حسب رأيك هل العملية الاتصالية بإدارة البلدية؟

غير فعالة

متوسطة

فعالة

20- هل أنت راض عن الاتصال في البلدية؟

غير راض

راض

راض جدا

المحور الثالث: تجليات استخدام الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية.

21- هل ترى بأن المهام المقدمة لك واضحة؟

غير واضحة

واضحة

واضحة جدا

22- إذا كانت الإجابة بـ"لا" فهل يعود ذلك إلى:

تقديم التعليمات مكتوبة دون شرحها

غموض في محتوى الرسالة المقدمة

صعوبة في اللغة والأسلوب المستعملين

أخرى تذكر

23- في حال مواجهتك لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل؟

رئيس البلدية

رئيس المصلحة

أحد الزملاء

ولماذا.....

24- ماهي الوسيلة المستعملة في اتصالاتك بهم؟

الهاتف

الطلب الخطي

المقابلة الشخصية

..... أخرى تذكر

25- إذا كانت الإجابة "المقابلة الشخصية" فهل ذلك:

إمكانية الوصول للحقيقة بسرعة

الحصول على حقائق وإضافات

تمتع المقابلة الشخصية بالعموية والتفائية

إمكانية تعديل الرسالة وتمحيصها

..... أخرى تذكر

26- كيف تنتقل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؟

عن طريق الوسائل الشفوية

عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية

عن طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية

..... أخرى تذكر

27- هل وضوح أدوار ومهام العاملين يساهم في تطوير الاداء الوظيفي؟

لا

نعم

28- في حالة الإجابة "بنعم" كيف ذلك:

29- هل ترى أن أهمية التعاون والاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية تزيد من دافعيتك نحو العمل؟

لا

نعم

..... لماذا

30- هل ترى أن استخدام الاتصال الشخصي ساهم في تقليل مدة إنجاز العمل؟

غالبا

أحيانا

دائما

31- هل ترى أن الاتصال الشخصي ساعدك في إنجاز العمل الموكل إليك؟

لم يساعدي

ساعدني كثيرا

ساعدني قليلا

32- هل ساهم الاتصال الشخصي في إنجاز أعمالك في وقتها المحدد؟

غالبا

أحيانا

دائما

33- هل ساهم الاتصال الشخصي في تحسين جودة العمل المنجز؟

لا

نعم

34- إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف ذلك

.....

35- هل استخدامك للاتصال الشخصي جنبك ارتكاب أخطاء مهنية؟

دائماً أحيانا غالبا

36- هل ترى أن الاتصال الشخصي جعلك تنضبط أكثر في عملك؟

نعم لا

37- إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف ذلك؟

.....

38- هل ترى أن الاتصال الشخصي جعلك تتقانى وتخلص في عملك؟

نعم لا

39- هل ساهم الاتصال الشخصي في التقليل من ظاهرة التأخر والغياب عن العمل ؟

ساهم كثيرا ساهم قليلا لم يساهم

40- هل للاتصال الشخصي دور في الحد من ظاهرة العطل المرضية الوهمية؟

نعم لا

41- هل للاتصال الشخصي دور في الحد من لامبالاة الموظفين تجاه مهامهم؟

دائماً أحيانا غالبا

42- هل اعتراف الرئيس بأهميتك كفرد متميز يساهم في تطوير أدائك الوظيفي؟

نعم لا

43- هل توافق على أن الاتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوسين يعزز من نشاط الإدارة؟

موافق محايد غير موافق

44- في رأيكم هل توافق على أن الاتصال الشخصي يساهم في توطيد العلاقة بين المرؤوس والرئيس؟

موافق محايد غير موافق

45- هل ترى أن الاتصال الشخصي يزيد من حماسك للعمل؟

موافق محايد غير موافق

46- هل تضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية؟

نعم لا

47- إذا كانت الإجابة "بنعم" فهل يتم مكافئك على هذا العمل من خلال؟

الحصول على أيام راحة تعويضية

مكافآت مادية

تكريمك خلال بعض الاحتفالات الرسمية

شهادات تقدير

الترقية

48- عند اتصال الإدارة بك هل يكون ذلك بهدف؟

رفع مستوى أدائك

تنفيذ القرارات والتعليمات

المشاركة في اتخاذ القرارات

أخرى تذكر

49- إذا كانت إجابتك برفع مستوى أدائك فيكون ذلك؟

.....

50- هل تبادر بتقديم اقتراحات للإدارة لحل مشاكل متعلقة بالأداء الوظيفي؟

لا

نعم

51- إذا كانت الإجابة بنعم، هل تأخذ الإدارة اقتراحاتك بعين الاعتبار؟

غالبا

أحيانا

دائما

52- هل اهتمام الإدارة باقتراحاتك يزيدك تحفيزا في العمل؟

لا

نعم

53- هل تعتمد إدارتكم على برامج تكوينية في مجال الاتصال لتحسين أدائكم؟

لا

نعم

54- إذا كانت الإجابة بنعم، فما نوع هذه البرامج

ملتقيات

دورات تكوينية

محاضرات

55- هل ساهمت هذه البرامج في رفع مردودك الوظيفي؟

لا

نعم

56- حسب رأيك ماهي العوامل التي تساعدك على رفع أدائك الوظيفي؟

التحفيز الايجابي من قبل الرئيس

العمل الجماعي

المشاركة في اتخاذ القرارات

الالتزام بمواعيد العمل

أخرى تذكر

57- هل يوجد اهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الموظفين؟

نعم لا

58- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل يزيد ذلك من:

حماسك نحو العمل

السرعة في العمل

بذل جهد أكبر

أخرى تذكر.....

المحور الرابع: الاتصال الشخصي والخدمة العمومية بالجماعات المحلية؟

59- هل قلل الاتصال الشخصي من تراحم المواطنين؟

نعم لا

60- هل توافق على أن الاتصال الشخصي ساهم في الحد من انفعالات وتوتر الموظفين؟

موافق غير موافق محايد

61- هل توافق على أن استخدام الاتصال الشخصي قلل من ضغط العمل على مستوى الشبيابيك؟

موافق غير موافق محايد

62- هل ساهم الاتصال الشخصي في تقريب الإدارة بالمواطن؟

ساهم كثيرا ساهم قليلا لم يساهم

63- هل ساهم الاتصال الشخصي في تحسين طريقة استقبال المواطنين؟

نعم لا

64- هل توافق على أن الاتصال الشخصي ساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية لطالب الخدمة العمومية؟

موافق غير موافق محايد

65- هل ساهم الاتصال الشخصي في تخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات؟

نعم لا

66- حسب رأيك هل ترى بأن الاتصال الإلكتروني يعتبر دعامة للاتصال الشخصي في وتقديم الخدمة للمواطن؟

نعم لا

67- إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك

68- إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا؟

69- حسب رأيك هل الاتصال الشخصي بإدارة الجماعات المحلية يهدف إلى؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

تحسين صورة الإدارة العمومية

تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطن

تنفيذ المهام فحسب

توفير مناخ ملائم للاتصال بين مختلف المستويات الإدارية

سهولة قيام الإدارة بمهامها

تنمية الروابط الحسنة بين العمال

زاد من تقارب وجهات نظر الرئيس والمرؤوسين

المحور الخامس: الصعوبات التي تعيق الاتصال الشخصي وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي؟

70- هل تواجه صعوبات في اتصالك بالإدارة التي تعمل بها؟

لا

نعم

71- إذا كانت الإجابة "بنعم" فهل السبب يكمن في؟

عدم الدقة في التعبير نوع الاتصال السائد

الجهد الذي تأخذه الرسالة في إعدادها

خلل في الرئيس

أخرى تذكر.....

72- من هي الجهة التي تجد صعوبة في الاتصال معها؟

زملاء العمل

المشرف المباشر

الرئيس

73- ماهي طبيعة الصعوبات التي تعرقل مختلف اتصالاتك داخل البلدية؟

إدارية

الإشاعات

المستوى التعليمي والثقافي

تكنولوجية

اللغة

تعدد المستويات الإدارية

أخرى تذكر.....

74- ماهي الصعوبات التي تؤثر عليك تقنيا وتقلل من أدائك الوظيفي ؟

زيادة المهام ونقص المتعاونين

تناقض التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل

انعدام الاستقلالية في العمل

غياب التشاور مع المسؤولين

75- هل سريان التعليمات الإدارية بين المستويات الإدارية له دور في تحريف مضمونها؟

نعم لا

76- هل ترى أن الفهم الخاطئ للتعليمات يعتبر أحد معيقات الأداء الوظيفي؟

نعم لا

77- إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف ذلك؟

78- هل تعدد المستويات الإدارية في تقديم الرسالة يؤثر على الأداء الوظيفي؟

نعم لا

79- إذا كانت الإجابة بنعم، هل بسبب؟

غموض مضمون الرسالة عدم توفر القائم بالاتصال على المهارات الإتصالية

طبيعة اللغة أخرى تذكر.....

80- ما طبيعة الصعوبات وما تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

انخفاض مستوى تدريب العاملين في مجال الاتصال وجود تكتلات داخل الإدارة

الإستغلال الخاطئ للمناصب ضعف المردود

أخرى تذكر.....

81- حسب رأيك هل للاتصال الشخصي دور في تحسين أداء العاملين؟

نعم لا

82- إذا كانت الإجابة بنعم فهل كان ذلك من حيث:

سرعة إيصال التعليمات دقتها

زيادة القدرة على مواجهة أعباء العمل توفير الوقت والجهد

تنشيط الإجراءات والسرعة في إنهاء المعاملات تقليل معدلات الأخطاء

تقليل تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشيف رفع فعالية الإتصال بين العاملين

83- ماهي اقتراحاتكم لدعم الاتصال الشخصي وتكريس دوره في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

الملحق رقم 2 دليل المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف -

قسم علوم الإعلام والاتصال

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

دليل مقابلة حول موضوع:

دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية

-دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف-

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال عمومي

إشراف الدكتور:

لعرباوي نصير

إعداد الطالبة:

قرعيش حدة

UNIVERSITE SETIF2

السنة الجامعية: 2021-2022

مقابلة مع رؤساء مصالح الحالة المدنية ببلدية سطيف، عين ولمان، بوقاعة والعلمة.

المحور الأول: أساليب ووسائل الاتصال الشخصي داخل المؤسسة

1- كيف يتم تبليغ الموظفين العاملين بإدارة الجماعات المحلية عن المستجدات والقرارات الجديدة؟

.....

2- ماهي الوسيلة الأكثر استخداما من طرفكم لتبليغ تعليماتكم لمرؤوسيككم؟

.....

3- هل تتلقون طلبات مقابلة لمسؤوليككم؟

.....

4- من خلال اللقاء بمرؤوسيككم، هل تكفلتم بإنشغالاتهم؟

.....

5- ماهي الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما بين العاملين في المؤسسة ولماذا؟

.....

6- هل يتم عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين؟

.....

7- هل تتداول بين العاملين في المؤسسة نقاشات وحوارات؟

.....

8- ماهي مهارات الاتصال الشخصي التي تستخدمها داخل المؤسسة (الاستماع، الكتابة، مهارة الحديث).

.....

المحور الثاني: دور الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية للعاملين

9- خلال اجتماعاتكم الدورية مع العمال، هل يتم فتح مجال لهم للمناقشة؟

.....

10- هل تتحكم في انفعالاتك خلال الاتصال الشخصي مع أحد العاملين في المؤسسة؟

.....

12- هل تفضل فرض الأوامر على العاملين والزملاء؟

.....

13- في رأيك ماهي العوامل التي تحول دون استخدام العاملين لمهارات الاتصال الشخصي داخل المؤسسة (عدم التخصص، نقص الخبرة، عدم التحكم الجيد فيها)؟
.....

14- هل تواجهك صعوبات في استعمال أساليب الاتصال الشخصي في عملك؟ ولماذا؟

المحور الثالث: تأثير الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي للعاملين بالجماعات المحلية.

15- من خلال استخدامك للاتصال الشخصي ومهارته مع العاملين، هل ترى أنه حقق لك نجاح في حياتك الشخصية والعملية؟
.....

16- هل طورت مهارات الاتصال الشخصي أدائك المهني داخل إدارة الجماعات المحلية؟
.....

17- هل التعامل وجها لوجه مع بقية العاملين ترك لك انطبعا إيجابيا على طريقة أدائك بإدارة الجماعات المحلية؟
.....

18- في رأيك ما دور الاتصال الشخصي في فهم طبيعة العمل بالنسبة للعاملين
.....

19- هل الاتصال الشخصي جعلك أكثر انخراطا في جماعة العمل داخل إدارة الجماعات المحلية؟
.....

20- هل ترى أن الاتصال الشخصي ساعد في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين العاملين في الجماعات المحلية مهما كانت مناصبهم؟
.....

21- ماهي الإضافات التي حققها الاتصال الشخصي لك ولأدائك المهني؟ (إقامة علاقة جيدة بين العاملين، اكتساب خبرة في العمل)؟
.....
.....

المحور الرابع: معوقات الاتصال الشخصي وتقييم دوره في تحسين الأداء الوظيفي
بالجماعات المحلية؟

21- هل هناك معوقات تعيق اتصالك داخل الإدارة المحلية؟

نعم لا

22- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه المعوقات؟

.....

23- هل تؤثر هذه المعوقات على فهم المهام والتعليمات؟

نعم لا

24- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

25- هل تؤثر هذه المعوقات على حسن أداء المهام؟

نعم لا

26- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك

.....

27- هل تؤثر هذه المعوقات على انضباطك في العمل؟

نعم لا

28- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك

.....

29- هل نقص الاتصال والتحفيز يؤثر على الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

30- هل تؤثر هذه المعوقات على تقديم خدمة في المستوى للمواطن؟

.....

.....

31- ماهو تقييمكم دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلي؟

.....

32- هل ترون بأن الإتصال الإلكتروني يعتبر دعامة مكملة للإتصال الشخصي بالجماعات المحلية، وكيف ذلك؟


.....

33- ماهي اقتراحاتكم لدعم الاتصال الشخصي وتكريس دوره في تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية؟

.....

.....





ملخص
الدراسة

ملخص الدراسة:

أ- باللغة العربية:

الملخص:

ترمي الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، وذلك من خلال اختيار أربع بلديات من ولاية سطيف، إضافة إلى البحث في أهم الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة من قبل مصالح البلدية في الاتصال بموظفيها، كما تهدف الدراسة للوقوف على مختلف المعوقات المرتبطة بالإتصال الشخصي التي تحول دون تحقيق مستوى وظيفي أفضل.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يندرج ضمن الدراسات الوصفية، وقد تمثل مجتمع الدراسة في عينتين: الأولى تتمثل في رؤساء مصالح الحالة المدنية للبلديات الأربعة محل الدراسة والثانية عينة من موظفي البلديات محل الدراسة بلغ عددها 510 مفردة، وتم جمع المعلومات اعتمادا على أداتي الاستبيان و المقابلة قصد الإلمام بالموضوع والتوصل إلى نتائج دقيقة ومضبوطة. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- _ أن الوسائل الاتصالية المعتمدة بمصالح البلدية هي التقارير والمنشورات الكتابية وكذا الإعلانات اليومية.
- للإتصال الشخصي دور في فهم التعليمات والمهام المسداة للعمال والموظفين، ويتجلى ذلك من خلال إنجازها في آجالها ودون أخطاء.
- استخدام الاتصال الشخصي بالجماعات المحلية حسن من دافعية ومردودية العمل لموظفي الجماعات المحلية.
- هناك مجموعة من الصعوبات المرتبطة بالاتصال الشخصي التي تعيق تحسين الأداء الوظيفي بالجماعات المحلية، من أهمها نقص الدورات التكوينية وافتقاد الكثير من الموظفين لأبسط المهارات الاتصالية.

الكلمات المفتاحية: الدور، الإتصال الشخصي، الأداء الوظيفي، الموظف، الجماعات المحلية.

Abstract:

The study aims to reveal the role of personal communication in improving the job performance of local groups, through the selection of four municipalities from the state of Setif. In addition, it aims to investigate the most important means and communication methods used by the municipality's services in communicating with its employees. The study also aims to identify the various obstacles associated with Personal contact that prevents a better career level.

The study relies on the descriptive approach that falls within the descriptive studies. The studied population is represented in two categories: the first one is constituted of the heads of service departments of the four municipalities, and the second, 510 employees of the municipalities. The collection of the data and information is based on the questionnaire and interview tools, in order to control the investigation, and reach accurate and precise results.

Finally, our study reached a number of results, the most important are:

- The means of communication adopted by the municipality's services are written reports and publications, as well as daily announcements.
- The personal communication has a role in understanding the instructions and tasks given to workers and employees, and this is established by reaching them on time and without errors.
- The use of personal contact with local communities improved the motivation and effectiveness of the work done by the employees of local communities
- The existence of a number of difficulties associated with personal communication that block improving job performance in local groups. This mostly due to a lack of the simplest communication skills by most employees, and also, to the absence of dedicated training courses.

Keywords: role of personal communication, job performance, employee, local groups.