

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع الاعلام والاتصال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة "الماستر" المسومة ب:

الجماعات المحلية و الاتصال

(نموذجا مندوبية المقرري بوهران)

إشراف:

بن طرمول عبد العزيز

رئيسا

مشرفا و مقورا

مناقشا

اعداد:

✓ اوكدان حنان

أعضاء لجنة المناقشة:

عدة بوجلال

بن طرمول عبد العزيز

بوزيدي هواري

السنة الجامعية

2018-2017

تذکرہ و تفسیر

## شكر و عرفان

قال الله تعالى: "وان تاذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم"

قال رسول الله ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتوجه بالشكر لله تعالى على فضله و عطاؤه.

كما نتوجه بالشكر والعرفات و التقدير و الاحترام إلى كل من ساهم من من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

إلى الأستاذ المشرف "بن طرمول عبد العزيز" الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته شرفه الله و طيب ممشاه

إلى كل أساتذة الأفاضل الذين أثاروا عقولنا بالعلم و المعرفة

في جميع مراحل هذا المنشور

وخاصة أساتذة قسم علم الاجتماع

إلى كل الاداريين العاملين بجامعة وهران

خاصة فرع علم الاجتماع

إلى مدير المندوبية بالمقري و شكر خاص لرئيس المستخدمين

إلى كل من ساندنا من أصدقاء و زملاء

# فهرس الموضوعات

## فهرس الموضوعات:

الموضوع ..... الصفحة

✓ بسملة

✓ شكر وتقدير

✓ مقدمة ..... أ-ب

## الجانب المنهجي

1. الاشكالية ..... 4
2. الفرضيات ..... 4
3. أسباب اختيار الموضوع ..... 5
4. أهمية الدراسة ..... 5
5. أهداف الدراسة ..... 6
6. المجال الدراسة ..... 6
7. مجتمع البحث ..... 8
8. منهجية البحث ..... 8
9. تحديد المفاهيم ..... 9
10. صعوبات البحث ..... 11
11. الدراسات السابقة ..... 12

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الاتصال الإداري

#### المبحث الأول:

1. تعريف الجماعات المحلية ..... 15
  2. تعريف الاتصال الإداري ..... 16
  3. أهميته و خصائصه ..... 28
- #### المبحث الثاني:
4. دور الاتصال الإداري في تفعيل العلاقات العامة ..... 32
  5. العلاقة بين المجالس الولائية و البلديات ..... 34
  6. دور المجالس الولائية و البلديات ..... 35

## الجانب الميداني

### الفصل الثاني:

تمهيد..... 39

### المبحث الأول: مشروع الرقمنة الالكترونية بالمندوبية

1. التعريف بالمندوبية..... 40

2. الهيكل التنظيمي للمندوبية..... 41

3. العلاقة بين المندوب و المدير..... 45

### المبحث الثاني:

1. تحديد المفهوم الاتصال من خلال المندوبية..... 46

2. التعريف بمشروع الرقمنة..... 47

3. مشروع الرقمنة الالكترونية..... 49

4. الاستنتاج..... 51

✓ الخاتمة..... 55

✓ قائمة المصادر و المراجع..... 57

✓ الفهرس..... 59

✓ الملاحق

## خطة البحث:

### ✓ مقدمة

-اشكالية

-فرضيات

-منهجية البحث

-اسباب اختيار الموضوع

-أهمية الدراسة

-أهداف الدراسة

-صعوبات الدراسة

-المجتمع البحث

-منهجية البحث

-تحديد المفاهيم

-الدراسات السابقة

**الجانب النظري**

الفصل الأول:

تمهيد

المبحث الأول:

تعريف جماعات المحلية

تعريف الاتصال الاداري

أهميته و خصائصه

المبحث الثاني:

دور الاتصال الاداري في تفعيل العلاقات العامة

علاقة بين المجالس الولائية و البلديات

دور المجالس الولائية و البلديات

**الجانب الميداني:**

تمهيد

المبحث الاول:

تعريف المندوبية

الهيكل التنظيمي للمندوبية

العلاقة بين المندوب والمدير

المبحث الثاني:

تحديد المفهوم الاتصال من خلال المندوبية

تعريف بمشروع الرقمنة

مشروع الرقمنة الالكترونية

الاستنتاج العام

✓ الخاتمة

✓ الملاحق

✓ المراجع

✓ الفهرس



مَقْدَمَةٌ

## مقدمة:

أصبحت اليوم الجماعات المحلية مرتبطة بعامل أساسي وحيوي هو ممارسة الاتصال بجميع أشكاله ومضامينه، من ضمن نماذج التي تستحق الدراسة الجماعات الخاصة بالبلدية التي لها علاقة بالتنمية المحلية وحل مشاكل المواطنين.

وفي هذا الإطار نلاحظ أن الاتصال له دور فعال في المؤسسات فبواسطته تتم عملية توطيد العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها بواسطة محيطها الخارجي؛ وبالتالي خلق فضاء من أجل تحقيق استراتيجية محكمة للمؤسسة.

فمع موجة التغيرات السريعة التي يشهدها العالم وما تفرضه العولمة نجد المؤسسات تفرض نفسها ومهما كانت طبيعتها وشكلها أمام مجموعة من الإجراءات التي تلزمها بإحداث تغيير جذري، يساعد على توسيع نطاق أنشطتها وتجاوز الحدود التقليدية، تتضخم خدماتها نتيجة لتنفيذ برامج متعددة وفعالة.

وفي نطاق هذا التفاعل والتغيير يأتي دور الاتصال الفعال لإنتاج وتجميع وتوفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل في إدارة المؤسسات، وكما يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة فهو في حد ذاته ليس غاية، إنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري وتحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال.

وبما أن البلدية مؤسسة لها عدة وظائف تركز عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتسيير، دون أن ننسى الشريان والعصب المحرك لكل هذه الوظائف ألا وهو النظام الاتصالي وضبط سير العمل والتحكم فيه، كما يظهر لنا في المادة الأولى من القانون المؤرخ فبي 22 جوان 2011 والذي ينص على أن البلدية هي وحدة إقليمية لا مركزية أو هيئة إقليمية في النظام الإداري الجزائري، وبقوله أيضا: "جماعة إقليمية أساسية تتمتع بشخصية الهوية والاستقلال المالي"، كما للبلدية ملحقات أو مندوبات حسب المادة 133 "يمكن للبلدية أن تحدث مندوبيات بلدية أو ملحقات في حدود اختصاصاتها وتحدد قواعد تنظيم المندوبيات والملحقات وسيرها عن طريق التنظيم"، وحيث تجربة المندوبية في إطار اللامركزية الإدارية ضمن قانون الجماعات الإقليمية الذي يمنحها صلاحيات

إضافية، وإبراز أهمية ودور المندوبيات الإدارية في تسيير شؤون المواطنين والتنمية المحلية.

ولهذا سنحاول في هذه الدراسة التي تتمحور حول: "الجماعات المحلية والاتصال" - المندوبية بوهرا ن نموذجاً-، وقد اخترنا وضع فصلين لهذا البحث، الفصل الأول وهو الجانب النظري ويتضمن الاتصال الإداري وأهميته وخصائصه ودوره في تفعيل العلاقات العامة، والعلاقة بين الولاية والبلدية، ودور المجالس الولائية والبلدية، أما الجانب التطبيقي فقد تطرقنا فيه إلى تعريف البلدية وهيكلها التنظيمي ولمحة عن المندوبية، وقانون البلدية وعرفنا بمشروع الرقمنة واستخدامه في المؤسسات المدروسة، الاستنتاج العام، الخاتمة، قائمة المراجع، والملاحق.

# الفصل الأول: الاتصال الإداري

المبحث الأول:

✓ تعريف الجماعات المحلية

✓ تعريف الاتصال الإداري

✓ أهميته وخصائصه

المبحث الثاني:

✓ دور الاتصال الإداري في تفعيل العلاقات العامة

✓ علاقة بين المجالس الولائية و البلديات

✓ دور المجالس الولائية و البلديات

# الجانب النظري

## المبحث الأول:

### تعريف الجماعات المحلية:

هي الجهات العمالات و الأقاليم و الجماعات الحضرية و القروية وكل جماعة أخرى تحدث بقانون وهي وحدات ترابية داخل حكم قانون عام و كما تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تتوفر الجماعة على المجموعة البشرية والتنظيم الإداري و الاجهزة المنتخبة و الأجهزة الإدارية و الموارد البشرية و المستقلة. فالجماعة تسيير وتدير شؤونها من قبل المجلس الجماعي المنتخب على اعتبار أنها الدائرة الأولى التي يتمكن فيها المواطن بمواسطة من انتخابه في المجلس الجماعي و أن يديرو شؤونهم بحرية و يمارسو حقوقهم المدنية بأن تكون لديهم إدارة قريبة و فعالة تصغي الى انتظاراتهم و تطلعاتهم.

-كما لا تكافي الجماعات المحلية بتقديم الخدمات الأساسية الضرورية فحسب، بل تساهم و بشكل كبير في تنمية مجتمعاتها المحلية بما تقدمه من خدمات و مشاريع و أنشطة انتاجية، باعتبارها تمثل الوحدة المركزية للحكم و الادارة في الجزائر و تشكل الوسيط بين المواطن و الإدارة المركزية خاصة اذا تعلق الامر بالخدمة العمومية و تنفيذ السياسات العامة للدولة، انطلاقا من تكامل جهود المجتمع المحلي من جهة و الجهود الحكومية من جهة اخرى.

حتى تتعرف على علم الاتصال من خلال علم الإدارة، لا بد لنا أن نستعرض  
بايجاز علم الإدارة والعملية الإدارية والاتصال كجزء من العملية الإدارية ومكمل  
لها.

## مفهوم الإدارة والعملية الإدارية:

الإدارة هي ذلك الجزء في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج المرجوة،  
والتي وجدت من أجلها في المجتمع بأقل التكاليف من خلال استخدام العناصر  
المادية والبشرية باستخدام الأفضل والأمثل، بما يكفل لتلك المؤسسة البقاء  
والاستمرار في المستقبل.

أما عملية الإدارة فهي نشاط انساني اجتماعي وذهني تتناسق فيه جهود  
العاملين في المؤسسات أفراداً وجماعات لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين على  
حد سواء.

والإداري هو ذلك الشخص الذي ينسق ويوجه جهوده وجهود الآخرين  
لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

ويعتبر من خلال ما تقدم؟ أن عنصر الاتصال بين الأفراد يعتبر عنصراً  
أساسياً وهاماً وضرورياً لتحقيق هدف الإدارة، وكما يتم هذا النشاط الإداري  
فهناك حاجة لتفاعل أنماط من سلوك الأفراد والجماعات يقوم من خلاله العاملون  
كل حسب وظيفته بأدوار معينة في إطار موقع كل منهم من التنظيم بالواجبات  
والمهام الوظيفية المحددة له مسبقاً، وأن أي عمل إداري تقوم به الإدارة  
ينحصر نطاقه في عمليات رئيسية هي التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة،  
وتتم هذه العمليات جميعاً ضمن عوامل بيئية تتشابك فيها النواحي السياسية  
والاجتماعية والحضارية.

والإدارة أمر حتمي في أي مجتمع انساني ولكل أنواع التنظيمات والجماعات  
مهما اختلفت أشكالها؛ فالجهد الجماعي لا يتم إلا بها ولا يتحقق التعاون بين  
الأفراد إلا من خلالها، وتلبية حاجات الأفراد لا تتم إلا بواسطتها وتتساوى في  
ذلك الجماعات على أي مستوى سواء كان عالمياً أو إقليمياً، قطاعياً أو سياسياً،

ديناً أو خيرياً أو اقتصادياً، أو تجمع الإدارة بينهم جميعاً كعامل مشترك تحقق غاياتها ويوفر الرفاهية لأفرادها.

إن الإدارة هي التي تعمل على التنسيق بين الموارد مادية كانت أو بشرية أم طبيعية، وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل، أي بقدر ما يناسب من الجهد البشري لا ينمي عنه إرهاق أو استنزاف للطاقات والقوى المتاحة.

وتعود أهمية الإدارة إلى ما تشهده المجتمعات المتقدمة من التطور والرقى والنهضة في شتى نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولم تتحقق هذه التطورات والإنجازات لأن هذه المجتمعات تملك الموارد فحسب، ولكنها إضافة إلى ذلك فهي مجتمعات متطورة إدارياً الأمر الذي جعلها من أغنى المجتمعات وأقواها، فالإدارة أساس التغيير ومن الطبيعي أن تلجأ الإدارة في تنفيذ الأعمال إلى أعمال ضخمة من العاملين والإداريين والقادة وتخلق بينهم روح التعاون وتقوم بالتنسيق فيما بينهم عن طريق ما يسمى بالاتصال.

### تعريف و مفهوم الإدارة:

عرفها "تايلور" بأنها المعرفة الصحيحة بما يراد أن يقوم به العاملون، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و بأرخص التكاليف.

وعرفها "فايول" من خلال تحديده لعمل المدير بقوله: "إن معنى المدير هو من يتنبأ و يخطط و ينظم و يصدر الأوامر وينسق ويراقب".

وعرفها "والدو" بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.

ومن التعاريف الثلاثة المذكورة لكل من "تايلور، فايول و والدو" يلاحظ أن الإدارة تركز على الوظائف التي يقوم بها الأفراد و إبراز ما يقوم به المديرون من أعمال لتحقيق الأهداف، كما تبرز أهمية التنسيق و التعاون و الاتصال في الجهد المبذول من قبل المدراء و العاملين.



وقد عرفها "شيلدون" بأنها: "الوظيفة التي تحدد من خلالها سياسات المنظمة و التنسيق بين عملياتها الرئيسية من إنتاج و تمويل و توزيع و تحديد الهيكل التنظيمي و الرقابة على التنفيذ".

و يعرفها "ليفنجستون" في كتابه هندسة التنظيم و الإدارة بأنها: "الوصول إلى الهدف بأحد الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد و التسهيلات المتاحة و عن طريق حسن استخدامها".

و يعرفها "وايت" بأنها: "تحفيز و توجيه و تنسيق و رقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة او تحقيق هدف معلوم .

و يعرفها "بيتر دركر" في كتابه "ممارسة الإدارة" بأنها : "جهاز متعدد الوظائف يدير فيه العمل المديرين و العمال".

ومن التعاريف السابقة يبرز عنصر الاتصال واضح بين المدراء و العمال القائمين على إدارات اي مؤسسة لتحقيق أهداف قضة.

ويلاحظ من التعريفات السابقة مجموعة من العناصر هي:

- أن الإدارة وسيلة أو نشاط أو وظيفة.

-أنها تعني بتجميع الجهود و الطاقات الفردية و ال جماعية أي أنها عن جهد تعاوني أو جماعي.

أنها ترتبط بهدف محدد تضعه السلطة ذات العلاقة من أجل تنفيذ و تحقيق الهدف.

أما عن مفهوم الاتصال، فقد اعتبره بعض علماء الإدارة و الاتصال بأنه عملية متداخلة في هيكل التنظيم للمنشأ و الرقابة التنظيمية و تكنولوجيا التنظيم و عملية صناعة القرارات التنظيمية.

وينظر اليه علماء اخرون مثل "فيغندر و شيروود" على أنه اضافة تنظيمية يساعد مهمها على التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية.

و يعتقد أن الاتصال و اتخاذ القرارات على درجة عالية من الأهمية، و اذا لم يكونا متطابقين فإنه يصعب فصلهما و التمييز بينهما، و بسبب تعدد التعريفات التي استخدمها العلماء فإنه يصعب الاتفاق على تعريف واضح محدد لمفهوم الاتصال.

يرى بعض العلماء أن كلمة الاتصال تعود الى الأصل اللاتيني communis التي تعني بالعربية عام أو شائع و يعتقد أن هذه الكلمة تتضمن بالإضافة الى عمومية و الشبوع مفاهيم النقل و التحويل للمعلومات او البيانات و اذا جمعنا هذه الكلمات معا يمكن الوصول الى تعريف للاتصال بأنه تحويل و نقل معلومات عامة ذات دلالة و معنى.

ويعرف عالم اخر الاتصال بأنه حقل للمعرفة يهتم بالاستخدام المنظم للرموز للحصول على معلومات عامة أو مشتركة حول ظاهرة أو حادث أو هدف.

ويعرف عالم اخر الاتصال بأنه عملية تتضمن نقل و تسليم الأفكار او المشاعر او الاتجاهات سواء بشكل شفوي أو غير شفوي و من شأنها أن تحقق استجابة ما.

و العالم "ويليام سكوت" يعرف الاتصال الاداري بأنه عملية تتضمن نقل او تسلم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة feed back بهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة،

بينما العالم "ثيودور هربرت" فيعرف الاتصال بأنه عملية ديناميكية من خلاله يؤثر شخص بشكل مقصود أو غير مقصود في ذهن أو تفكير شخص معين اخر من خلال وسائل و أدوات تستخدم بشكل رمزي.

من خلال هذه التعاريف المختلفة نجد أنها تشمل على مجموعة من المفاهيم تتضمن مرسل المعلومات (sender) و متسلم المعلومات (recliver) و الرسالة أو المعلومات المنقولة (Message) و من ثم تحقيق الاستجابة (reponse) للمعلومات و المعنى المقصود و توصيله (meaningintended) وان أهم مضمون هنا هو تحقيق الاستجابة أو التأثير في سلوك مستقبل المعلومات حسب مايريده المرسل الذي هو مصدر المعلومات

و لتحقيق تلك الاستجابة ينبغي ان يتم الحد الأدنى من التفاهم بين طرفي عملية الاتصال المرسل و المستقبل.

أما المعلومات أو الرسائل المنقولة فهي عبارة عن علاقات أو أنماط علاقات تتخذ عدة أشكال كالرموز أو اللغات الكتابية أو الشفهية أو الرسائل غير اللغوية ، وقد يحدث الاتصال بشكل غير مقصود مثل الملامح العفوية أو تعبيرات الوجه غير المقصودة و التي يكون له أثر واضه على إيصال المعلومات أو الرسالة المقصودة. و لكي تتم عملية الاتصال يجب ان يكون لها أثر على مستقبل أو مستلم الرسالة أو المعلومات فالتغير المتوقع في مشاعر مستلم الرسالة قد يكون نوعا من الاستجابة لعملية الاتصال.

فمثلا عندما يرسل شخص إلى شخص اخر كلمات عبر الهاتف النقل فهذه عملية اتصال مقصودة فالمرسل معروف و المستقبل على الطرف الثاني معروف، و الكلمات التي تظهر على شاشة الهاتف النقل أو الرموز أو الصور هي رسالة يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل بغرض احداث تغيير أو غرض معين. فاذا استجاب المستقبل و قام برد فعل يكون قد قام بفعل الاستجابة، بينما تعتبر في هذه الحالة الهواتف النقالة هي وسائل الاتصال. وعندما يقوم المهندس بمراجعة الانتاج على الألة التي يقوم بالعمل عليها العامل الماهر أو الفني، و تظهر على وجهه علامات الرضا، أو بالعكس تظهر في عينيه ملاحظات التعجب أو الرفض فإن كل هذا يطلق عليه عملية الاتصال.

فالاتصال إما ان يكون بالكلمة أو الإشارة أو الرمز أو ملامح الوجه أو كتابة أو شفويا. ولكي تحدث عملية الاتصال يجب أن يكون لها أثر على مستلم المعلومات من المرسل حتى ولو كان ذلك الأثر لا يتفق مع الأثر المتوقع أو المقصود،

و يحدث الاتصال بين الأشخاص على شكل رموز و عند استخدام التجريد abstraction في الرسائل المنقولة يمكن نقل الافكار أو الأعمال المرغوبة من خلال استخدام بعض الرموز ترتبط بها معاني متفق عليها كالرموز المستخدمة في البرقيات (اللغة) أو الاشارات أو الملامح أو الأصوات أو استخدام

وسائل مادية (مثل استخدام الاعلام في الماضي لإرسال اشارات ذات دلالات و معاني متفق عليها مسبقا).

## - تعريف الاتصال الإداري:

هناك تعاريف متعددة للاتصال الإداري، فبعضها يركز على مكونات العملية الأساسية، و البعض الآخر يربطها بالبيئة التنظيمية الخارجية و الداخلية و اخرى تركز على الفهم و الأثر الذي تتركه العملية نفسها.

غير أن هناك اجماعا على أن الاتصال الجيد هو جوهر المنظمة سواء من حيث وجودها او من حيث ادائها لوظائفها<sup>1</sup>.

وهناك من يدرج تعاريف متعددة للاتصال أهمها:<sup>2</sup>

\*"هو تبادل الرسائل بين الناس بطرق مختلفة مثل: التحدث و الكتابة، حركات الجسم، تعابير الوجه"

\*عرفته جمعية الإدارة الأمريكية (AMA)الاتصال على أنه فن خلق و اشاعة التفاهم بين الاشخاص بيم الاشخاص، أي تبادل و نقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات.

\*سلوك يقود الى تبادل المعاني.

\*عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف الاخر بغرض ايجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

\*تبادل المعاني و الحقائق و المشاعر بين جهة و أخرى لانجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ما.

\*نقل و تبادل المعلومات من طرف الاخر و التأكيد من فهم الطرف الاخر لهذه المعلومات.

<sup>1</sup>-Troningtonkderek and loura-hall .human resource management,prentice hall,euro,USA,1998,p122

<sup>2</sup>-فياض رجاء، الاتصال الإداري. بحث غير منشور، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة حزيران 1987، ص 2.

و تجدر الاشارة إلى أن البحث في حقول الاتصال المختلفة يرجعها الكثير من الباحثين إلى العصر الإغريقي ومنهم الباحث "برنت روبن" الذي يعتبر بأن الاتصال كان يدرس باعتباره جزء من العلوم الانسانية و الفنون وهو بذلك يشبهه إلى حد كبير دراسة الفلسفة والفنون والأدب، وبهذا الصدد أدرج الكاتب تعريف ارسطو للاتصال بأنه "عملية تجري بين الخطيب او المتحدث، الذي يبتكر حجة يقدمها في شكل قول للسامعين أو الجمهور، وهدف المتحدث أن يعكس صورة ايجابية عن نفسه و أن يشجع أفراد الجمهور على استقبال الرسالة"<sup>3</sup>.

وفي قاموس الإدارة العامة dictionary of public administration أورد "زكي غوشة" تعريفا للاتصال بأنه: نقل المعلومات بين الموظفين و رؤسائهم على مختلف الاتجاهات و المستويات الإدارية في المنظمة.<sup>4</sup>

بشكل عام فإن التعاريف السابقة تعطي مفهوم الاتصال بشكل اجمالي، أما الاتصال الإداري فقد عرفه "وليم جوليك" بأنه عملية إعطاء المعلومات و تفسيرها للمجموعات و الافراد داخل المنظمة و خارجها.

و تظهر أهمية الاتصالات الإدارية في الإدارة من خلال التأكيد على أن الإدارة ليست مجرد هياكل تنظيمية و أقسام إدارية ، بل هي تشمل أيضا جملة من العلاقات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، و هذه الاتصالات هي الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة لعليا عند اتخاذ القرارات و التي هي أساس العملية الإدارية بشكل كلي.

من التعاريف السابقة يظهر أن الباحثين يؤكدون على اعتبار عملية الاتصالات الإدارية عبارة عن عملية يتم بواسطتها نقل رسالة من شخص لآخر، وفي هذا تعتبر عملية نقل الرسالة بمثابة جوهر الاتصال بينهما يضيف باحثون آخرون ضرورة وضوح الرسالة وفهمها من قبل المستقبل، و يلجأ فريق آخر من الإداريين الباحثين إلى التأكيد على ضرورة أن تؤثر الرسالة على المستقبل بحيث تمكنه من اتخاذ القرار و الآراء السابقة المعرفة لعملية الاتصال الإداري يمكن

<sup>3</sup>-روبن برنت، الاتصال و السلوك الانساني :عمر اسماعيل الخطيب و آخرون الرياض:منشورات معهد الادارة العامة 1991، ص 67

<sup>4</sup>-Ghosheh,zaki ,R,dictionary of public administrationMenglisharabic ,amma ne :first edition,p 46

اعتبارها مقبولة وإن كان التعريف الأول يركز على عملية الاتصال بشكل عام، وقد يكون هذا الاتصال ناجحاً أو فاشلاً ولكنه في كل الأحوال موجود، بينما تصنيف وجهات النظر الأخرى ضرورة أن يكون الاتصال مفهوماً وأن يؤدي إلى سلوك معين، مع العلم أن هذه السمة تميز الاتصال الفعال و الناجح، ولكن يمكن القول أن الاتصال أحياناً في المنظمة مع أنه اتصال غير فعال، فليس معنى ذلك عدم وجود الاتصال<sup>5</sup>

ورغم أن عملية الاتصالات ككل تعبر عن سلوم دائم يصعب ضبطه و التحكم فيه إلا ان الوسائل التكنولوجية الحديثة و الطرق الرسمية لتخطيط العمل، تجعله بالإمكان التحكم الى حد كبير في عملية الاتصالات، ومن الامور التي يجب التأكد عليها هي أن أية عملية تهدف إلى إثارة رد فعل لدى المرسل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل لا تعتبر عملية اتصال بل ضوضاء<sup>6</sup>

إن أي تنظيم لا يعدو أن يكون جماعة من البشر تحكمهم قواعد و قوانين معينة بهدف تحقيق أهداف محددة، وترتبط بينهم عملية اتصال بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، اما الاتصال الإداري الفعال فهو يؤمن الربط بين مركز المعلومات و الحقائق في المنظمة وبين مراكز اتخاذ القرارات<sup>7</sup>.

من كل ما سبق يمكن القول أن عملية الاتصالات جزء لا يتجزأ من كافة الخطوات الإدارية بدءاً بالتخطيط و التنظيم و التوجيه وصولاً الى الرقابة، و المدير بدوره لا يستطيع أن ينسق و يوجه جهود الموظفين بدون شبكة من الاتصالات .

ونخلص مما تقدم إلى ان مفهوم العملية في الاتصال يشي الى ما يلي<sup>8</sup>:

<sup>5</sup> بدر حامد أحمد رمضان، اسهامات الدين الإسلامي في فعالية نظام الاتصال بالمنظمة، عمان: المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1987 ص 3، ص 32.

<sup>6</sup> -القبورتى محمد قاسم، عملية الاتصالات و اهميتها في الإدارة، بحث غير منشور، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة، 1985، ص 2.

<sup>7</sup> -الحنواوي رويده نايف، الترسيم ومدى تأثير على الاتصال الفعال في المصارف التجارية في الاردن، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية ، ابار 1993 ص 27، ص 33.

<sup>8</sup> محمد لطفي راشد، الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق التجارية، 1883، ص 22، 33.

\*ديناميكية الاتصال و استمراره و تغييره من موقف الى اخر.

\*عدم وجود نقطة بداية و نقطة نهاية محددة في الاتصال.

\*التفاعل بين العناصر المكوّنة للاتصال بحيث يتأثر كل عنصر منها بالعنصر الاخر و يؤثر فيه.

عملية الاتصال الإداري اذن عملية معقدة تتجاوز ارسال الوسائل و البيانات و المعلومات بل تهتم كذلك بتحقيق الفاعلية منه الاتصال و ذلك بدراسة الأثر الرجعي الذي بدوره لن يتحقق إلا اذا تأكدت الإدارة المعنية بالاتصال بأن الرسالة قد سلّمت للمرؤوسين وانهم قد فهموا واستوعبوا هذه الرسالة.<sup>9</sup>

هناك قضية جوهرية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي المضمون الاجتماعي الذي يعود أساسا إلى طبيعة العلاقات بين القائمين على الاتصال، وكذا إلى طبيعة المعاني والمفاهيم التي يعطيها القائمون بالاتصال للوسائل المتبادلة فيما بينهم، كما أن المرؤوسين بدورهم بحاجة إلى نظام فعال يضمن لهم فهم أغراض الإدارة و أهدافها بوضوح.

توفير البيانات و المعلومات لحل المشكلات التي تفرض على الإدارة بشكل سريع و ذلك للأغراض التالية:

-تحقيق الاستقرار النفسي للعمال و تجنيبهم مشاكل الصراع التنظيمي .

-مناقشة مشاكل العمل و تقديم الاقتراحات لتحسين طرق العمل.

مراعاة التغذية العكسية كعملية جوهرية لتحقيق الرقابة.

-تنمية خبرات ومهارات العاملين و تحسين اتجاهاتهم و تطوير أدائهم عن طريق عمليات التدريب المستمرة و الفعالة.

<sup>9</sup>-العلاق البشير عباس، الإدارة: مبادئ وظائف، تطبيقات 1996، ص 257.

ركز الباحثون في حقل الادارة في موضوع دراستهم على العناصر المكونة للعملية الاتصالية، ولعل من أهم النماذج ما كتبه (هارولد لاسويل) في عبارته في عبارته الشهيرة التي تختصر مكونات عملية الاتصال، وهي: من يقول؟(who؟)، ماذا يقول؟(what؟)، لمن يقول؟(towhom؟)، لماذا يقول؟(why؟)، ومازالت هذه العبارة هامة لأنها تعتبر المبدأ الذي يوجه عملية الاتصال مع ما يمكن اضافته لها مثل متى وأين when and where، وطبيعة الأثر الرجعي.

ويقدم هذا المدخل أربعة أبعاد للمشكلة يجب البحث فيها عند أي دراسة عن الاتصال و هي:

\*دراسة محتوى الرسالة سواء كان شخصا أو منظمة تقوم بعملية الاتصال من حيث التكوين و السياسة المستخدمة.

\*دراسة محتوى الرسالة للتعرف على نوع المعلومات أو مادة الاتصال التي تضمنهاالرسالة .

\*دراسة طبيعة المستقبل أو المرسل إليه سواء كان فردا يلتقي الرسالة من فرد اخر أو جمهور يتلقى الرسالة من فرد أو من وسائل الاعلام المختلفة.



## - أهمية الاتصال الإداري:

قصة الدينصور: يروي لنا العلماء أنه في حقبة ما قبل التاريخ كان هناك حيوان نَمى جسمه وتضخم بشكل مفرط، وأنه وقع ضحية الوحوش الكاسرة ، تنهش أجزاء من هذا الجسم لقمة سائغة، ويفسر العلماء هذه الظاهرة في أنه وقع ضحية عدم نمو جهازه العصبي بشكل يتناسب مع نمو جسمه، وهكذا أخذت الوحوش تنهش أطرافه بدون أن يحس، أو بدون أن يتمكن من تنسيق حركاته للدفاع عن نفسه إذا أحس وقد تكون قد تصورت نهايته المأساوية، لقد انقرضت سلالته بالطبع.

وما حدث للدينصور قد يحدث لبعض الامبراطوريات المتداعية، حيث تنقطع الصلة بين المركز والاطراف البعيدة، فينهشها عدو متربص، وما حدث للدينصور وللإمبراطوريات هو ما تتعرض له الإدارة في بعض الأحيان حين تنهار المؤسسة ويكون مصيرها الإفلاس والتصفية.

وإذا كان للكائن الحي هيكل عظمي يشكل أساس بيئته وسندها، فإن للإدارة تنظيماً يقوم بهذا الغرض<sup>10</sup>، وإذا كان للكائن الحي جهاز عصبي يحفظ له وحدته الحيوية وينسق عمل أعضائه، يتلقى المثيرات الخارجية والداخلية ويوجهها للدماغ، مركز التحليل واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى الأعضاء للقيام بالاستجابات الملائمة، فإن نظام الاتصالات يشكل الجهاز العصبي للإدارة بكل معنى الكلمة، فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري، إلى الإدارة، مركز صناعة القرار، ومن خلاله تصدر التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ.

على سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة، ولهذا يقرر شاستر برنارد<sup>11</sup>، "إن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال"، ويذهب

<sup>10</sup>- قد يكون من المفيد أن نعيد إلى ذاكرتك أن كلمة تنظيم هي الترجمة الشائعة لكلمة organisation الأجنبية، وأن هذه الأخيرة مشتقة من الأصل الحيوي organism ولذلك اقترح بعضهم استبدال كلمة تنظيم بكلمة تعضية التي تعبر عن الحالة الحيوية وما بين أجزائها من تفاعل وتنسيق واعتماد متبادل.

<sup>11</sup>- نقلاً عن محمد يسري قنصوه، ود. أحمد رشيد، في كتاب التنظيم الإداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص209.

د. سيد هواري<sup>12</sup> نفس المذهب في قوله بأنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال.

- كما يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة، والاتصال في حد ذاته ليس غاية، وإنما هو وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال، كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما أن الاتصال الجيد يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصاً عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية، كما أن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها.

- وتنبع أهمية الاتصال من الوقت الذي يستغرقه المديرون والعاملون في القيام بعملية الاتصال حيث أظهرت إحدى الدراسات مايلي:

الاتصال يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية، وفي ضوء تلك الدراسة وزع وقت الاتصال على النحو التالي:

- 50% من وقت الاتصال في الاستماع.
- 35% من وقت الاتصال في المحادثة.
- 10% من وقت الاتصال في القراءة.
- 5% من وقت الاتصال في الكتابة.

حال من أحوال إغفال الثقافة الاجتماعية لأي مجتمع، والتي تتكون بفعل تظافر حصيلة من عمليات التنشئة التربوية والاجتماعية، ذلك أن الاتصالات الإدارية تحدث داخل بيئة اجتماعية وثقافية تميز مجتمعاً ما عن غيره من المجتمعات.

<sup>12</sup>-سيد هواري، الإدارة، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1973، ص381.

## - أهمية الاتصال الإداري وخصائصه:

لا يمكن للاتصال الإداري أن يؤدي دوره إلا إذا كان بحيث يتم إدراك المعاني والمشاعر والمعلومات من قبل المتصل به بالشكل نفسه الذي قصده المرسل، رغم ان هذا الاتصال المثالي من النادر حدوثه في الحياة الواقعية بفعل كثرة المتغيرات التي تحرف بشكل أو بآخر مضمون عملية الاتصال.

تتبع أهمية الاتصال الإداري في كونه يمول المدراء بالمعلومات والمعطيات فب الوقت الاستراتيجي مما يساعد على اتخاذ القرارات<sup>13</sup>، وتؤدي الاتصالات الإدارية الوظائف ثلاثة<sup>14</sup>:

1-تجميع المعلومات.

2- وسيلة للتأثير في الآخرين، أي عمليات التوجيه والتحفيز.

3-الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها ما بين شخص وشخص أو شخص أو جماعة وجماعة.

والمواقع العملي يثبت أن الاتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ، خصوصا إذ ما أخذ الجانب الإنساني والاجتماعي بعين الاعتبار، فالوضوح والصراحة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، والاستماع الجيد يمكن العاملين بالمنظمة من الاستفادة من وجهات النظر المختلفة التي تكونت نتيجة اختلاف الثقافات وتعددتها، وتساهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات conflict، إذ أن الصراع هو الوحيد الذي يستطيع زيادة الاختلاف في وجهات النظر ويمنع الابتكار<sup>15</sup>.

والاتصال الإداري الجيد يمكن المنظمة من تسويق إنتاجها ومن تم تحقيق نجاحات كبيرة، ومن ثم فإن هدف عملية الاتصال ليس داخليا فقط ، بل يتجاوز

<sup>13</sup>- Abdelatif ; etudes en science de gestion ; syria publication du damax ; 1996 ;p34-57.

<sup>14</sup>-حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، ط2، بيروت: المؤسسة الجامعة للدراسات والمنشورات والتوزيع، 1997، ص20.

-هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات الاتصال، فن الاستماع والحديث، مصر مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996، ص132.

ذلك ليرتبط بالبيئة الخارجية وذلك بجذب العميل والاحتفاظ به كزبون دائم، بل إذا تطلب الأمر تحويله إلى عضو مجند في فريق الدعاية للمنظمة وأهدافها ومنتجاتها.

عادة ما يقصد الأمريكيون في دراساتهم بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة، وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وقد حدد "فراس ومونج" وراسل ثلاثة وظائف أساسية للاتصال:<sup>16</sup>

**1- الإنتاج:** إذ أن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد توجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء بتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل، وإبداء الإعجاب والإعلان عن مكافأة أداء جيد، أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية، وقد بينت تجارب كثيرة ابتداءً بدراسات "هاوثورن" مدى تأثير الاتصال الرسمي والذي ينتج عن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال غير الفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات كتعبير عن الاشمئزاز وعدم الرضا.

**2- الإبداع:** ويقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، ويرتبط بعامل الإبداع بعدان هاما: البعد الأول: ويمثل عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، ويمثل البعد الثاني عمليات تطبيق البعد الأول، وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية مقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل، وفي ابتكار وسائل وأساليب جيدة في مختلف المجالات.

<sup>16</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 142-143.

### 3- الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية:

- أ. حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
  - ب. تغيير موقف الأفراد من القيم التي يولونها للتفاعل على الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
  - ج. ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.
- وباختصار فإن هذه الوظائف الثلاث (الإبداع والصيانة والإنتاج) ترتبط بدورها بأجهزة أخرى على المستوى التنظيمي مثل القيادة، والإشراف، وممثلي العمال (النقابات).

من جهته وضح الكاتب Greenhaum ;1974 أربعة أهداف رئيسية للاتصال داخل المنظمة وهي<sup>17</sup>:

- أ. الاتصال وسيلة للتعريف بالعرض من التعليمات والقوانين في المنظمة .
- ب. الاتصال يعمل على تحديد أهداف المنظمة بحيث بواسطته يتم تحديد الأعمال وكيفية إنجازها.
- ج. للاتصال الإداري أغراض تكاملية: حيث تكمن الفكرة الأساسية في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف، وكذا العمل على رفع معنوياتهم.
- د. استخدام المعلومات وتوزيعها للأفراد بناء على احتياجاتهم.

إن فشل عملية الاتصال قد يؤدي إلى عواقب وخيمة تصيب المنظمة، بحيث يؤدي فشل الاتصال إلى عزل المنظمة وأهدافها عن الظروف المحيطة بها<sup>18</sup>، ويمكن تصور هذا الأمر عند فشل القائد العسكري في توصيل المعلومات إلى الجنود والضباط وما ينجر عن ذلك من خسارة عسكرية وبشرية فادحة.

<sup>17</sup>- Taarington Hall ; o pcit ; p113.

<sup>18</sup>-محمد صادق ماجد شبلي ومسلم العلاوي، "علاقة الاتصالات الأفغنية والرسمية بالرضا عن العمل: الدراسة التطبيقية"، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد3، 23، ص79.37.

ومن خلال قراءتنا للأدبيات الإدارية المتعلقة بالاتصال الإداري، نجد أن وظائف الاتصال الذي لا يأخذ طابعا رسميا وفنيا، وإما أن يتعلق بأنشطة تتضمن إعداد البرامج وتحقيق التنسيق، وإما أن يتصل بميدان إمداد وتزويد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات الخاصة بميدان الرقابة الإدارية التي تمارس على نتائج التنفيذ.

ويمكن تحديد الأهداف الأساسية للاتصال الإداري بناء على ما سبق فيما يلي:

1. توفير البيانات والمعلومات بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة مع مراعاة البيانات والمعلومات.

2. نقل أهداف وخطط المنظمة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها الخارجي.

3. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية المتمثلة في: وضع سياسات المنظمة، وضع الخطط والأهداف، تقييم العمل، اتخاذ القرارات، التوفيق بين جهود العاملين.

4. تحقيق التنسيق بين أنشطة الإدارات المختلفة المكونة للمنظمة وتنسيق جهودهم.

## المبحث الثاني:

### - دور الاتصال الإداري في تفعيل العلاقات العامة:

ترجع أهمية العلاقات العامة للأسباب التالية:

نزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية و الإجتماعية مما يتطلب ضرورة تبني الجمهور الخطط التي تضعها والقرارات التي تتخذها و التي تمس حياتهم، و لذا فإن نجاح هذه الخطط يقتضي تأسيسها من قبل المواطنين و لا يتم ذلك إلا بشرحها، و تهيئة الرأي العام بقبولها و محاصرة الاشاعات المغرضة أو الغير مسؤولة، الابتعاد عن السرية والتكتم الذي يسمح للاشاعة ان تنتشر و يشجع على ترويجها، اتساع السوق و زيادة حجم الانتاج و تعاضم النفقات مع وجود منافسة حادة، هدفها جلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين مما دفع مؤسسات الأعمال الى استخدام كل الوسائل و كلفت دوائر العلاقات العامة فيها شرح سلعها و خدماتها وخياراتها للجمهور ومعرفة رغباته و حاجاته و أفكاره لتضع سياستها الانتاجية و التسويقية على ضوء ذلك، لقد وفر التقدم الذي رافق وسائل الاتصال من اجهزة الكترونية واقمار صناعية ، كذلك تقدم في طباعة واخراج كثير من منافذ وصوله للجمهور نظرا للصعوبات التي تواجهها ادارة العلاقات العامة ، الاهتتان المتزايد للمجتمع و مصالح افراده وذلك بالرقابة على أسعار الغذاء أو السلع أو الخدمات و صلاحيتها للاستعمال او من حيث سلامة البيئة أو سلامة الجمهور ذاته، مما الزم مؤسسات الاعمال ان تؤدي تساعده على حل مشاكله، ويرى ثقة الجمهور بمؤسسات الأعمال لعزلة تلك المؤسسات عن الجماهير اثر دراسات الابحاث السلوكية في تنشيط و تفعيل أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة، وحثها على العناية بالعلاقات العامة، زيادة الاتصال بين دول العالم حيث اصبحت تربطها العلاقات الاقتصادية و السياسية والاجتماعية و الثقافية المشتركة، وتعددت المؤتمرات والمجتمعات الدولية التي تضيف تقريبا جديدا كل يوم بين الانسان واخيه وغايتها اقامة اسس علاقات طيبة بين أعضاء الاسرة الدولية، بناء سمعة حسنة للمؤسسة في البيئة التي تعيش فيها و ذلك لدعم بقائها واستمراريتها وتأكيد هويتها للبيئة بالإضافة الى ذلك هناك العديد من العوامل التي أدت الى زيادة اهتمام العلاقات العامة كنشاط اداري متخصص نذكر منها:

الثورة الصناعية و ظهور الانتاج الكبير، ادى ظهور الثورة الصناعية في اوائل القرن عشر الى تطور هائل في ادوات الناج واساليبها، فنتيجة لتطبيق مبادئ الادارة العلمية ، ودراسات الوقت والحركة مكن من التغلب على مشكلة ندرة عوامل الانتاج، و ظهور الصناعات الضخمة التي جذبت الاف العمال و ملايين المستهلكين ، فظهرت مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل (و المتمثل في الدارة) والعمال داخل هذه المصانع.

يعد أخصائي العلاقات العامة ماهو الا قائم بالاتصال يتوقف على كفاءته ومهارته الاتصالية نجاح الادارة، تم المؤسسة ككل في القيام بالعملية الاتصالية من منطق اتصالي واضح و أسلوب علمي محدد، و عندما توظف الادارة العلاقات العامة الاتصال توظيفا سليما يمكن ان يستخدم كمقياس لفعالية النسق الاتصالي على المستوى الداخلي و الخارجي و تحديد العوامل المؤثرة على العمليات الاتصالية فان قسم العلاقات العامة في المؤسسة أو الادارة لا بد وأن يتحمل المسؤولية الاتصالية و ما تتضمنه من تحديد للمسؤولية ، وتنظر المؤسسات المعاصرة الى الاتصال باعتباره عملية تستخدمها الادارة العليا للربط بين وظائفها الادارية<sup>19</sup> كما ان ادارة العلاقات العامة من خلال ما تقوم به من أنشطة وبرامج و حملات تسهم في تدعيم الجهود الاتصالية لتلك المؤسسات يحفظ لها مكانتها في جميع المجتمع وكما تعتبر الادارة المتخصصة في الاتصال و المسؤولية عن مساعدة الادارات الاخرى في التعامل السليم الفعّال مع جماهير المؤسسة، بالنسبة لإدارة العلاقات لا ينبغي ينحصر دورها في اسداد النصح أو تلقي الأوامر و انما لا بد أن يكون لها دورا "بناءا" في عملية صنع قرار تنظيمي بحيث يكون الوضع التنظيمي لإدارة العلاقات ليس النظر اليها كمخرج اتصالي فقط يسير بأسلوب القرار المبرمج، فالعلاقات العامة عندما يتحرر موقعها تنظيميا و مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تصبح اكثر أهمية و فعالية و تنظيما<sup>20</sup>

تعتبر اللغة من أهم العمليات الاتصالية الاولية في المجتمع، اذ يتطلب بناء اية جماعة انسانية بوحداتها و تصنيفاتها ضروريا مختلفة وقد تبدو الجماعة الانسانية في الظاهر كما لو كانت مجرد مجموعة.

<sup>19</sup>محمد البادى، المنهج العملي للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 50

<sup>20</sup>Cutlip-scott&centre, ALLEN .op. cite/p82



## - علاقة بين المجالس الولائية و البلديات:

علاقة ما بينهما هي علاقة متكاملة أي كلهما جماعات المحلية الاقليمية للدولة وكما يتمتعان بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و كليهما تحدث بموجب القانون، وكما يمارسان في كل مجالات الاختصاصات المخولة لها بموجب القانون، كما يساهمان مع الدولة بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليمية و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و حماية البيئة و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه.

وكم يتم جزء من إقليم بلدية أو أكثر إلى البلدية أو أكثر من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ بناء على تقرير الوزير مكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي و رأي المجلس الشعبي الولائي ومدولة المجالس الشعبية البلدية المعنية، كما تساعد الولاية في مشاريع البلدية تقنيا وماليا كالتزويد بالمياه الصالحة للشرب و التطهير و إعادة استعمال المياه التي تتجاوز الإطار الإقليمي للبلديات المعنية كما يبادر المجلس الشعبي الولائي بالاتصال مع المصالح المعنية بالبلديات كما يساهم المجلس الشعبي بالاتصال مع البلديات في تنفيذ كل الأعمال المتعلقة بمخطط تنظيم الاسعافات و الكوارث و الآفات الطبيعية و الوقاية من الأوبئة و مكافحتها و يساهم المجلس الشعبي الولائي بالتنسيق مع البلدية في كل نشاط اجتماعي يهدف إلى ضمان تنفيذ البرنامج الوطني.

كما يشجع المجلس الشعبي الولائي أو يساهم في برامج ترقية التشغيل بالتشاور مع البلديات و المتعاملين الاقتصاديين و لاسيما تجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيتها، حين يساهم المجلس الشعبي الولائي في انشاء الهياكل القاعدية الثقافية و الرياضة و الترفيهية و خاصة بالشباب و حماية التراث التاريخي والحفاظ عليه بالتشاور مع البلديات وكل الهيئات الاخرى المكلفة شرقية هذه النشاطات أو الجمعيات التي تنشط في هذا الميدان كما هناك اتصال ما بينهما ويقدم مساعدته مساهمته في برامج النشاطات الرياضية و الثقافية و الخاصة بالشباب، كما تعلق النتائج النهائية لانتخاب

رئيس مجلس الشعبي الولائي الى الوالي و تلتصق بمقر البلديات و الملحقات الادارية و المندوبيات<sup>21</sup> البلدية.

### - دور المجالس الولائية و البلديات :

يجتمع المجلس الشعبي الولائي تحت الرئاسة المنتخب الأكبر سنا، قصد انتخاب و تنصيب رئيسه خلال 8 أيام التي تلي إعلان نتائج الانتخابات.

ويتم وضع مكتب مؤقت للإشراف على انتخابات يتشكل من المنتخب أكبر سنا. يحدد المحضر النموذجي المتعلق بتنصيب الرئيس عن طريق التنظيم كما يقدم المترشح لانتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي أو أي عضو في المجلس يكون في وضعية تعارض مصالحه مع مصالح الولاية بأسمائهم الشخصية أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة والتي تعالج هذا الموضوع، ويلزم كل عضو مجلس شعبي الولائي، يكون في تعارض مصالح متعلقة به، و يجب عليه تصريح بذلك يتولى المجلس الولائي في ظل احترام المعايير الوطنية في مجال الصحة العمومية، انجاز تجهيزات الصحة التي تتجاوز امكانيات البلديات يسهر على تطبيق تدابير الوقاية الصحية.

يساهم بالاتصال مع البلديات أي تنفيذ كل الأعمال المتعلقة بتخطيط تنظيم الاسعافات و الكوارث و الافات الطبيعية و الوقاية من الأوبئة.

يساهم في انشاء الهياكل القاعدية الثقافية والرياضية والترفيهية و الخاصة بالشباب و حماية التراث التاريخي و الحفاظ عليها، بالتشاور مع البلديات و كل الهيئات الاخرى المكلفة بترقية هذه النشاطات أو جمعيات التي تنشط في هذا الميدان ويبادر بالاتصال مع المصالح المعنية، بالأعمال المتعلقة بترقية و تنمية هياكل و استقبال استثمارات.

تتولى الولاية في اطار المعايير الوطنية و تطبيقا للخريطة المدرسية و التكوينية وانجاز مؤسسات التعليم و تتكفل بصيانتها و المحافظة عليها.

<sup>21</sup>جريدة الرسمية، قانون رقم 07-12 مؤرخ في ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية.

-تعتبر المجالس البلدية تجربة رائدة و موفقة للتعاون بين المواطن و مؤسسات الدولة، ورافدا قويا من روافد التنمية الاقتصادية، و تطوير الخدمات المحلية، و ذلك من خلال مشاركة المواطن في خدمة الوطن، و تلمس احتياجات و مطالب المواطنين و المقيمين و متابعة الاداء الاداري للبلديات و رفع مستوى الأداء الوظيفي، متابعة المشاريع و أداء الخدمات البلدية كما لها دور الثقافي و التوعوي في تحسين الخدمات البلدية.

يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنفيذ مداورات كما يسهر على وضع المصالح و المؤسسات العمومية البلدية و حسن تسييرها، وكما ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي للعهدة الانتخابية طبقا لاحكام القانون، ويمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية و بهذه الصفة، فهو يكلف على خصوص بالسهر على احترام و تطبيق التشريع، و التنظيم المعمول بهما، كما تقوم البلدية تحت إشراف الوالي بما يأتي تبليغ و تنفيذ القوانين و التنظيمات عللا إقليم البلدية و السهر على النظام و النظافة العمومية.

الجانب المنهجي

مقدمة	✓
اشكالية	✓
فرضيات	✓
منهجية البحث	✓
اسباب اختيار الموضوع	✓
أهمية الدراسة	✓
أهداف الدراسة	✓
مجال الدراسة	✓
مجتمع البحث	✓
تحديد المفاهيم	✓
صعوبات الدراسة	✓
الدراسات السابقة	✓

## الإشكالية:

للاتصال دور فعال في جميع المؤسسات بكل أنواعها؛ بحيث ارتأينا استراتيجية الاتصال على صعيده الداخلي في واقع الإدارة المعاصرة والتطورات الحديثة التي طرقت على المؤسسة والتي تعد جهاز عصب الإدارة ، وفي هذا السياق نبين الإشكالية كالاتي:

\*إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في ضبط واقع الإدارة الجزائرية؟

ومن الإشكالية يمكننا تصور الفرضيات التالية:

-الاتصال وسيلة لتسهيل الوظيفة وخدمة الموظفين.

-توجد علاقة اتصالية بين العملية الاتصالية والادارة.

-مندوبيات البلدية تعتنى بالاتصال.

## أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ودوافع أدت إلى اختيار هذا الموضوع، تتلخص مجملها في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

-الأسباب الذاتية تتمثل فيما يلي:

\*الرغبة في اكتشاف جوانب الموضوع ومعرفة أهمية الاتصال الإداري، ومشروع الرقمنة الالكترونية في المؤسسات العمومية كالمندوبيات نموذجا.

\*إفادة الطلاب والباحثين ومساعدتهم في مثل هذه المواضيع.

-الأسباب الموضوعية تتمثل في:

\*يعد الاتصال أداة هامة لفتح باب التواصل مع الآخرين.

\*تفاقم الاهتمام بالاتصال لما يكتسبه من أهمية في المؤسسات العصرية

\*دور وأهمية المندوبية في خدمتها للشعب.

\*معرفة دور مشروع الأجهزة الالكترونية في إدارة المندوبية.

## أهمية الدراسة:

إن اختياري لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا بل كان نتيجة لعدة أسباب نوجزها في النقاط الآتية:

\*أهمية الموضوع : تنطلق أهمية الموضوع من أهمية اتصال المؤسسة إذ يعد الأداة الرئيسة لسير المعلومات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه؛ بالتالي أهمية مشروع الأجهزة الإلكترونية وتأثيره على الاتصال الإداري داخل الإدارة.

## أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي والبحث في إبراز مدى أهمية مشروع الأجهزة الالكترونية وتأثيره على الإدارة الجزائرية والعمل على تحسين العلاقات من خلال التناسق والتكامل والسير الحسن للمؤسسة المعاصرة مندوبية نموذجاً.

## مجال الدراسة:

**-المجال الميداني:** اقتصرت دراستنا على مندوبية المقري والتي تقع بحي كاسطور بوهران، حيث يحدها من الغرب حي الضاية ومن الشرق دار البيضاء ومن الشمال حي الزيتون ومن الجنوب مقري.

**-المجال البشري:** إن مندوبية المقري تضم كادر بشري يتكون من 460 موظف منهم 122 بصفة رسمية و139 بصفة غير رسمية-- DAH و29 رخصة مؤقتة و26-30 مستخلف و70 أعوان موسمين و6 نشاط الاجتماعي و41 على وكالة التشغيل.

**-المجال الزماني:** هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد المجال الزماني للدراسة فمنهم من يحددها منذ بداية اختيار موضوع الدراسة إلى غاية استخلاص النتائج، أما نحن نحو الرأي الثاني إذ تم تقسيم هذا المجال على أربعة مراحل هي كالآتي:

أ- المرحلة الأولى: انطلقت هذه المرحلة في شهر (جانفي 2018) إلى غاية (أفريل 2018)، حيث تم قراء وجمع المعلومات حول الموضوع والاحاطة ببعض جوانبه كما تم تحديد المفاهيم العامة لمتغيرات الدراسة.

ب- المرحلة الثانية: تم تحديد المؤسسة التي ستجرى بها الدراسة الميدانية وهي مندوبية المقري-بوهران، وكان ذلك في (21 فيفري) وبعد الاتصال بمدير المندوبية والمسؤولين للحصول على موافقتهم، وقمنا بدراسة استطلاعية للوحدة.



ج-المرحلة الثالثة: خلال هذه المرحلة قمنا بإعداد مقابلة أولية وتم تصحيحها من قبل الأستاذ المشرف وأعيد ضبطها مرة أخرى وبعدها تمت الصياغة النهائية لها وتم إجرائها خلا شهر (أفريل 2018).

د-المرحلة الرابعة: تم من خلالها دراسة نتائج المقابلة وتحليل المعطيات ثم استخلاص النتائج ودامت هذه المرحلة إلى أواخر شهر ماي..

ولقد حاولنا قدر المستطاع أن يكون دليل المقابلة شاملا لكل الأبعاد والمؤشرات البحثية غير جامد في أسلوبه ودقيق لا يتسم بالتعقيد حتى يسهل علينا عملية التواصل خصوصا مع المبحوثين، كما منحنا ذلك خصوصا مع الصياغات التساؤلية المفتوحة مع المبحوثين مع العمل على إعادة صياغة التساؤلات والاستفسارات موعد المقابلة وكلمات الثقة كنا حدرين فيها جدا من أحل جعل المبحوث أكثر استعدادا وقابلية للعطاء والتحدث بتلقائية وحرية المشاركة.

## مجتمع البحث:

العينة هي مجموعة من عناصر مجتمع البحث وعليه فإنهم مجموعة أفراد المجتمع الوهراني ومن مختلف الأصول الجغرافية الاجتماعية والثقافية.

وكانت العينة الأنسب لهذا الموضوع في المعاينة القصدية وهي سحب عينة من مجتمع البحث؛ بانتقاء عناصر مثالية من هذا المجتمع لا تم بالقصد باختيار أو استهداف مختلف شرائح المجتمع (مدير- رئيس المستخدمين- موظفين).

## المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، الذي يركز على وصف ظاهر أو طبيعة مجتمع معين أو سلوك أفراده ويدرس العلاقة الموجودة بين المتغيرات فهذا المنهج يخدم موضوع دراستنا، حيث يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة المتناولة.

بحكم طبيعة موضوعنا المتعلق بـ "الجماعات المحلية والاتصال" بالمندوبية وهران، اعتمدنا على المنهج الوصفي الكيفي الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها وتحليلها من أجل إبراز ظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم فيها؛ لأن المنهج الذي اتخذناه هو ملائم لهذه الدراسة فقمنا بتحليل المعلومات والبيانات، حيث تمت هذه الدراسة بمندوبية المقرري التي تقع بحي كاسطور تتكون من طابقين الطابق الأرضي مخصص للحالة المدنية وتتعامل مباشرة مع المواطنين وذلك لاستخراج الوثائق الإدارية، وتتكون من مكتب شهادات الميلاد، الوفاة، عقود الزواج، مكتب البطاقات الشخصية والعائلية للحالة المدنية، ومكتب بطاقات الإقامة الصالحة للملف الإداري ومصالحة الانتخابات، أما الطابق العلوي يتكون من مكتب الأمانة العامة ومكتب للمستخدمين ومكتب لجوازات السفر.

## التقنية المستخدمة:

استعملنا تقنية الملاحظة كمنهج علمي هي المعاينة للوصول إلى بعض الممارسات الاجتماعية والمقابلة النصف الموجهة، التي تستعمل في الأطروحات وفيها خطاب حر وفق دليل المقابلة، حيث تمت مع مدير المندوبية ورئيس المستخدمين وبعض الموظفين.

لاشك أنه باختلاف مشكلات البحث تختلف المناهج المتبعة للدراسة إذ يعتبر اختلاف المناهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية، نظرا لاختلاف الظواهر المدروسة فاختيار المنهج يكون حسب نوعية الموضوع المتبادل من طرف الباحث من أجل تحليل الظاهرة تحليلا سليما، يحمل شيئا من الدقة والوضوح والدرجة العلمية.

### تحديد المفاهيم:

**-تعريف الإدارة:** تعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الأفراد و تعالج جانبا من أهم جوانب الحياة وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، و تعني الإدارة بوصفها ممارسة او نشاطا "عملية تنظيم الجهود و استثمار الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط و التوجيه و الرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة و بالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة و مستمرة.

و الإدارة هي ذلك النشاط الخاص الذي يقوم باتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية، و القيادة العقلانية، وتنمية الموارد و الطاقات، و ذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها.

والإدارة نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة، و يعمل على تحقيق النتائج بكفاءة و فعالية باستخدام موارد معينة، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة و الاعتبارات المستخلصة منها، وتعرف الإدارة بأنها نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة و يعمل

على تحقيق النتائج بكفاءة و فعالية باستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف خارجية محيطة.

كما تعرف الإدارة بأنها مهارة تحويل الموارد إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة .

**-تعريف الاتصال:** يعرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه نقل أو توصيل و تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة "وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه 3اي سلوك يؤدي الى تبادل المعنى"

و يعرف الاتصال "بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر على شكل حقائق و أفكار أو مشاعر لتمكين أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم و أهدافهم

نستخلص من التعاريف السابقة إلى أن الاتصال في طبيعته يتسم بالسمات التالية:

- الاتصال مسبب، فلا بد من أسباب لمزاولته و أحداثه
- الاتصال مدفوع، حيث يرتبط بدوافع الأفراد و مثيرات تلك الدوافع.
- الاتصال موجه، و ذلك نظرا للاستمرارية في مزاولته.
- الاتصال اجتماعي، نظرا لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني.
- الاتصال تفاعلي، و ذلك نظرا لعلاقات التداخل و التأثير و التأثير.

## الدراسات السابقة:

لقد خاض العديد من المفكرين و الباحثين في موضوع الاتصال "shannon.w.shram.wener" من خلال دراسة عناصر العملية الاتصالية المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل، ودراستنا هذه امتداد لدراسات علم الاتصال و الإدارة حيث نجد دراسات henry Fayol في كتابه "l'administration industriel et général" حيث ركزت على الجانب الإداري التنظيمي للمؤسسة، كما نجد في هذا الصدد دراسات عدلي رضا الجانب الإداري التنظيمي للمؤسسة، كما نجد دراسات مصطفى حجازي الذي له كتاب الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة بالإضافة الى الدكتور عبد القادر حنفي الذي أشار لأساسيات الإدارة، و الدكتور مؤيد سعيد السالم و الدكتور سعيد بن عامر و الذي أشار إلى الآفاق المستقبلية للإدارة.

## صعوبات الدراسة:

من خلال قيامنا بهذا البحث واجهتنا بعض الصعوبات لإنجازه ونذكر منها:

- ✓ قصر المدة التي خصصت لإنجاز هذا البحث.
- ✓ استغرق إعداد الاستبيان وقتا كبيرا بسبب إعادة صياغة وترتيب الأسئلة في كل مرة بعد تصحيحها من طرف الأستاذ المشرف.

الجانب الميداني

# الفصل الثاني: مشروع الرقمنة الإلكترونية بالمندوبية

✓ تحديد

المبحث الأول :

✓ التعريف بالمندوبية

✓ الهيكل التنظيمي للمندوبية

✓ العلاقة بين المندوب و المدير

المبحث الثاني :

✓ تحديد مفهوم الاتصال من خلال المندوبية

✓ تعريف بمشروع الرقمنة

✓ مشروع الرقمنة الالكترونية

✓ الاستنتاج العام

## تمهيد:

سوف نتطرق الى تعريف المندوبية من القانون و لمحة عن مندوبية المقري وهيكلا التنظيمي.

-هي جماعة عمومية محلية ومستقلة غير خاصة تهتم بالمواطنين وتمنحهم مختلف الخدمات و تتفرع منها مندوبيات و ملحقات بحيث كل بلدية في حدود اختصاصها، وتحدد قواعد سيرها عن طريق التنظيم، كما تتكفل بالمنشآت و بجميع الانشغالات و في مقدمتها ، الحالة المدنية، وتسهر على النظافة العمومية و حماية البيئة. بالاضافة لالانارة العامة ، و التصديق على الوثائق. حيث دشنت يوم الأربعاء 1 ربيع الثاني الموافق 1989.1410 .

ويتمثل الهيكل التنظيمي لمندوبية بلدية المقري من مصلحة التقنية و تتفرع هذه المصلحة الى مكاتب : مكتب التعمير و البناء، مكتب تسوية الوضعية، مكتب الطرق و المرور، ومكتب النظافة والوقاية وكذلك لمصلحة التنظيم العام و الإدارة تتكون من مكتب المستخدمين ومكتب المحاسبة، وكما نجد ايضا المصلحة البيومترية التي يستخرج منها جوازات السفر و بطاقات التعريف ، بالإضافة إلى مصلحة الحالة المدنية و الانتخابات و تتكون من مكتب شهادات الميلاد و الوفاة و عقود الزواج، مكتب البطاقات الشخصية و العائلية ومكتب بطاقات الإقامة الصالحة للملف الاداري.

بالإضافة من مكتب الشبكات الاجتماعية تتكون من مكتب الحماية الإجتماعية و مكتب الشبكات الاجتماعية.



## المبحث الأول:

### تعريف المندوبية كما ينص قانون 22 يونيو سنة 2011

يمكن للبلدية أن تحدث مندوبيات بلدية أو ملحقات بلدية في حدود اختصاصها و تحدد قواعد تنظيم المندوبيات و الملحقات و سيرها عن طريق التنظيم.

المادة 134: تتولى مندوبية البلدية ضمان مهام المرفق العام وتوفير الوسائل الضرورية و يتكفل بها، وتنشط مندوبية البلدية منخب يدعى المندوب البلدي و يعين بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي بناء اقتراح من رئيس المجلس و يساعد متصرف يعينه رئيس المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من الأمين العام .

المادة 135: يتصرف المندوب البلدي تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي و باسمه يتلقى منه تفويضا بالإمضاء.

المادة 136: يحدد بموجب مرسوم عدد مندوبيات البلدية المنصوص عليها في مادة 134 أعلاه حدودها بالنسبة لكل بلدية كبرى اعتمادا بصفة خاصة على طابع جغرافي و حضري لاقليمها.

المادة 137: يحدد المجلس الشعبي البلدي بموجب المداولة، المرافق العمومية التي يعهد عليها الى مندوبية البلدية و يوفر الوسائل المادية و البشرية ضرورية لسيرها.

المادة 138: عندما يكون صعب الاتصال بين مقر رئيس البلدية و جزء منها لبعده المسافة أو الضرورة يحدث المجلس الشعبي البلدي بموجب مداولة ملحقة ادارية و يحدد مجال اختصاصها و يعين لها مندوبا خاصا.

يعين مندوب خاص من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي و يراعي قدر الامكان في تعيينهن أن يكون من المقيمين في ذلك الجزء المعني من البلدية و يتصرف تحت مسؤولية رئيس المجلس.

## لمحة عن مندوبية المقري:

لتخليد الذكرى الخامسة والثلاثين للثورة التحريرية تفضل سادة أعضاء المجلس الشعبي البلدي لمدينة وهران لتدشين ملحقة إدارية خامسة "5" يوم الأربعاء 1 ربيع الثاني الموافق ل 1410 سنة 1989.

## الهيكل التنظيمي للمندوبية:

### 1. مصلحة الحالة المدنية و الانتخابات:

أ: مكتب الحالة المدنية : يعتبر مكتب الحالة المدنية شريان المندوبية لأنها تتعامل مباشرة مع المواطنين حيث تقدم لهم خدمات كثيرة و تلبى لهم كل ما يحتاجونه من وثائق إدارية و تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب هم:  
-مكتب شهادات الميلاد، الوفاة، الزواج (بالعربية و الفرنسية).  
- مكتب البطاقات الشخصية والعائلية للحالة المدنية( بالعربية و الفرنسية).  
-مكتب بطاقات الإقامة الصالحة للملف الاداري.

ب:مكتب الانتخابات: يهتم هذا المكتب بإعداد وضبط و تطهير القوائم الانتخابية كل سنة، تبدأ العملية من 21 أكتوبر إلى 30 من نفس الشهر، كما تقوم هذه المكاتب بتسجيل المواطنين الذين بلغو السن القانوني للانتخابات (18).كما تقوم ايضا بعملية الشطب في حالة تحويل الإقامة والتعديلات في حالة الاخطاء بالإضافة لعملية تسجيل المواطنين للأداء فريضة الحج.

### 2. مصلحة التنظيم العام والإدارة :

مكتب المستخدمين: تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم و أكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية و يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين وإن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييرها لمتابعة جميع العمليات المخولة لمصلحة انجازها. مهام مكتب المستخدمين بالإضافة الى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين تحدد مهامها فيما يلي:  
-القيام بتعيين المستخدمين الاداريين و التقنيين و أعوان الخدمات في المؤسسة .

- متابعة مساره المهنى وتسييلا شؤونهم في إطار التنظيم الجارى بع العمل و عليه فإن مهام مكتب المستخدمين في:
- تسيير ملفات المستخدمين حسب الاتي.
- انجاز قرارات التربص للموظفين المعنيين الجدد.
- انجاز قرارات الترقية في الدرجة.
- التأهل و الترقية الى مناصب عليا .
- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- انجاز حصيلة الشغل للموظفين

كما للمكتب المستخدمين من الطبيعي أن يوجد في كل إدارة عامة مصلحة تقوم بتسيير الحياة المهنية للموظفين و تسمى هذه بمصلحة المستخدمين التي تتكون هذه المصلحة من مكاتبين هما.

- مكتب تسيير الحياة المهنية وتكوين المستخدمين: يقوم هذا المكتب بمتابعة حالات و حركات المستخدمين الاداريين و التقنيين بصفة عامة و تحضير جداول الترقية و تحضير ملفات قاعدة و احوالها على الجهة المختصة.
- مكتب المحاسبة: يقوم هذا المكتب بالمشاركة في عملية إحصاء سكان بالمندوبية بالتعاون مع الديوان الوطني. وكما يقوم هذا المكتب بتسيير أجور المستخدمين و تسديد الاستدراكات.

### 3. المصلحة التقنية:

- أ:مكتب التعمير والبناء : يتكون هذا المكتب من ثلاث مكاب وهي :
  - مكتب رخصة البناء و الأشغال الصغرى يقوم هذا المكتب بعد استقبال طلبات البناء و تحريرها بعد دراستها، الى تحرير رخص الاشغال الصغرى بعد المعاينة.

ب:مكتب الاحتياطات:يقوم هذا المكتب بمتابعة عقارات و دراسة الاطروحات الخاصة بها و عرضها على السلطة الوصية.

ج: مكتب المراقبة الحضرية:يقوم هذا المكتب بالمراقبة الحضرية وتسجيل كل الأشغال الجارية على مستوى البلدية .

د: مكتب الطرق والمرور: مكتب صيانة أملاك المندوبية و الطرقات و يقوم بصيانة بما فيها فرع حضيرة السيارات يقوم بصيانة معدّات المندوبية و الشاحنة و تعيين المعدات لفائدة المصالح بما فيها التقنية الادارية.

ه:مكتب الأمانة العامة:

- قيام بتنفيذ المداولات التي يصدرها المجلس الشعبي البلدي .
- تحقيق إقامة المصالح الادارية و التقنية و التنسيق بينهما
- ممارسة السلطة السليمة على مواطنيها.
- يساعد على ممارسة هذه المهام مكتب الأمانة العامة الذي يمارس الصلاحيات التالية :

- استقبال البريد و تسجيله(الوارد/الصادر).

- استقبال الموظفين توجيههم.

- استقبال المكالمات الهاتفية.

**مكتب الشبكات الاجتماعية:**

أ:مصلحة الشؤون الاجتماعية و النشاطات الرياضية: تتكون مصلحة الشؤون الاجتماعية من أربعة مكاتب و هي :

- مكتب الحماية الاجتماعية : يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- الاعانة الاجتماعية إلى جانب ملفات ضحايا الارهاب مثل: دخول المدرسي، قفة رمضان.....الخ

- ايداع ملفات المعوقين والمكفوفين و الأمراض المزمنة لدى مديرية الحماية الاجتماعية قصد منحهم البطاقات

- الكفالة و تسهم هذه الشهادات بناء على طلب الضمان الاجتماعي.

- بطاقات العلاج المجاني و شهادات الاحتجاج

ب: مكتب السكن الاجتماعي : يقوم هذا المكتب باستقبال ملفات طلبات

السكن للمواطنين حيث يقوم أعوان موظفين هذا المكتب بترتيبها و تصنيفها

بعد التأكد من اكتمال الملف الذي ينبغي أن يحتوي على مايلي: بطاقة

الإقامة، كشف الراتب، صورتين شمسيّتين، تصريح شرفي يقر صاحبه بعد

استفادته من سكن أو قطعة أرض كما يوجد على مستوى هذا المكتب

مساعدتين اجتماعيتين تقومان ببناء على طلب المواطنين أو بطلب من اللجنة المكلفة بدراسة الملفات قصد التأكد من الحالة السكنية للمعنيين.

ج: مكتب الشبكة الاجتماعية: يقوم هذا المكتب باستقبال الطلبات المتعلقة بطلب وظيفة في اطار الشبكة الاجتماعية و تقدر الاجرة ب 2800 شهريا كما يقوم بإعطاء المنحة الجغرافية للتضامن المتعلقة بكبار السن الذي يشترط الا يكون مسجلين .

ه: مكتب الميزانية والشؤون الاقتصادية: تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب وهي : مكتب الميزانية، مكتب أملاك الدولة، مكتب الشؤون الاقتصادية.

#### - المصلحة البيومترية:

تتكون من جوازات السفر و بطاقة التعريف الوطنية. تتمثل في بوابة الالكترونية عبر الانترنت مهمة ومطورة من طرف مهندسي وزارة الداخلية، الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، عبارة عن موقع يمكن مستعمليه من قراءة البيانات المخزنة في شريحة ذكية لبطاقة التعريف الوطنية البيومترية الالكترونية هذه الخدمة ستسمح للإدارة العمومية أو خاصة و كذا المواطنين الحائزين على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية من القراءة الالكترونية لمعطيات البطاقة من بينها لقب الزوج للمرأة متزوجة و العنوان لاستعمال هذه الخدمة يجي التزويد بالأجهزة التالية:

جهاز الكمبيوتر عادي أو محمول ، أي قارئ الي البطاقات الذكية ذي مواصفات القياسية، ماهو قارئ البطاقات الذكية هو عبارة عن جهاز يمكن بواسطته الولوج إلى بيانات مخزنة في أي بطاقات ذات شريحة.

## العلاقة بين المندوب و المدير:

الاتصال عملية تداخلية في هيكل التنظيم و الرقابة التنظيمية و تكنولوجية التنظيم و عملية صناعة القرارات التنظيمية و ذلك بتحويل و نقل المعلومات من المرسل إلى الرسالة. كما لاحظنا في مندوبية المقري أنه لا يوجد مندوب فهناك مدير المندوبية و الذي يمثل همزة بين المواطن و البلدية و ذلك تحت سلطة رئيس البلدية، حيث يقوم مدير المندوبية بتنشيط العمومية للبلدية التابعة لاختصاص المندوبية و المبادرة بكل عمل من شأنه المساهمة في تحسين شروط معيشة السكان، كما نجد علاقة بين رئيس المستخدمين و المدير في علاقة رئيس و مرؤوس، كما يقوم رئيس المستخدمين بمتابعة المسار المهني للموظفين من بداية إلى نهاية التوظيف و تسيير الحياة المهنية للموظفين وانجاز قرارات التربص و انجاز حصيلة الشغل للموظفين وكما نجد أن رئيس المستخدمين لا يستطيع اتخاذ قرارات إلا بوجود مدير و توقيعه على ملفات الموظفين و خاصة الوثائق الخاصة بالمندوبية، ومن خلال ما تبين نلاحظ أن العلاقة بين المدير و رئيس المستخدمين هي علاقة منسجمة متكاملة ولا يمكن الاستغناء من أي طرف من هذه العلاقة.

- المبحث الثاني:
- تعريف الاتصال داخل المندوبية:

للاتصالات الإدارية دورا هاما داخل الادارات، فهي تحافظ على تدفق و انسياب العمل داخلها و كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل فمن الناحية نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع و اعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية و المادية، يمكن القوات أن وجود الاتصال الجيد و الفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة الأهداف بشكل واضح فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في رقابة مثمرة جادة مالم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة لاتصاله، ولاشك أن الاتصال تزداد أهميته باتساع حجم التنظيم وتتعدد فروعها فإن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يتشاركا في فكرة أو مفهوم أو مهارة أو احساس أو اتجاه عمل معين وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار و آراء معينة يريد أن ينقلها إلى طرف آخر إن وظيفة الاتصال هو عملية لتفاعل اجتماعي واسع النطاق بين الرئيس و المرؤوس فيها أخذ و عطاء و فعل و رد فعل، كما أن الاتصال يلعب دورا هاما في توحيد الأفكار و الاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الانساني لتحقيق الأهداف الجماعية كما يتم هذا الاتصال داخل المندوبية و بين المدير و الموظفين بصفة مستمرة وذلك لنقل المعلومات و التعليمات و الأفكار التي تبني عليها القرارات ومن هنا تكمن أهمية الاتصال الذي يقوم به الأفراد داخل الادارة في جميع المستويات التنظيمية و لنجاح العملية الادارية كما يتوقف نجاح الإدارة و المؤسسة على مدى فعالية الاتصال على تلك الإدارة.

الاتصال بين الموظفين و المواطنين من خلال الدراسة الميدانية و الملاحظات، أثبتت أن هناك نقص في الاتصال وهذا بلمسه في المجتمع الجزائري في بعض المؤسسات أي ملاحظة بعض تصرفات البيروقراطية المتمثلة في التمييز بين المواطنين، وعدم الأخذ بالأولوية الدور المواطن على حساب آخر، و عدم الاحترام لدى بعض الموظفين و ذلك لنقص

الخبرة المعاملة وأن المواطن هو له الحق و أنا كوظف من واجبي احترم حقوقي.

### تعريف الرقمنة:

الرقمنة هي أحد أقوى التحولات الكبرى التي عرفها قطاع المعلومات منذ أكثر من عقدين من الزمن اذ بفضلها استحدثت طرق جديدة لحفظ المعلومات ، هي تمثل قلبا جديرا للأنظمة المعلوماتية.

1. تعريف الرقمنة: عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية *chaine numérique*، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري و مكتبي للتنظيم مابعد المعلومات، من أجل فهرستها و جدولتها و تمثيل محتوى النص المرقم.<sup>22</sup>

و الرقمن او التحويل الرقمي *digitilization* هي عملية تح الويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لاجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات عادة ماتشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور (سواء كانت صور فوتوغرافية أو خرائط ) إلى اشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي والنصوص التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشى الحاسب.

إن عملية الرقمنة تسمح بترميز وتحويلالصور والأصوات و النصوص إلى لغة الحاسة والبيانات المرمزة يمكنها في شكل الكتروني ضوئي عن طريق الألياف الضوئية أو الصوتية أو عن طريق موجات هوتزية، وهذه البيانات المرمزة يمكن حفظها على أقراص صلبة أو أقراص مضغوطة. تتم الرقمنة بالنسبة للوثائق الورقية عن طريق التصوير الضوئي، حيث توضع الصفحة المراد تصويرها فوق ماسح ضوئي، ليتم تصويرها وتحويلها إلى الحاسب المرتبط بها الماسح الذي يحفظ المعلومات القادمة إليه على مستوى القرص الصلب اذا الصفحة تصبح مرمزة في لغة يفهمها

<sup>22</sup>الدلهومي صالح، اشكالية المكتبة الالكترونية، أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات للمكتبة الالكترونية و النشر الإلكتروني و خدمات المعلومات في الوطن العربي. تونس: المعهد الاعلى للتوثيق، الاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات، 2001، ص 71



الحاسب الالى و استرجاع هذه الوثائق المرقمة يكون بواسطتها استعراض عبر شاشة الكمبيوتر.

إن عملية الرقمنة ليست مقصورة على الوثائق الورقة و مصادر المعلومات المبوعة فقط، إنما تعدت ذلك إلى التسجيلات الصوتية الميكروفيلم و الميكروفيش حيث أن الأصوات سواءا كانت كلاما أو قطعة موسيقية يمكن رقمتها بواسطة برامج متخصصة تثبت على الحاسوب مع ربط هذا الأخير بواسطة ميكروفون ينقل الأصوات إلى الحاسب الذي يقوم بتحويله إلى الشكل الرقمي و تخزينه على مستواه.<sup>23</sup>

من خلال ماسبق نخلص إلى أن الرقمنة هي العملية التي بمقتضاها يتم تحويل البيانات إلى الشكل الرقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب، سواء كانت هذه البيانات نص طبوع أو صور أو الأصوات و ذلك عن طريق استخدام أجهزة الرقمنة المناسبة كما ساحات الضوئية.

**أهداف الرقمنة:**

الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف و الضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.

التخزين: أما بخصوص التخزين فإن القرص المضغوط يمكنه تخزين الاف الصفحات فما بذلك القرص الرقمي DVD اذ أن رقمته توفر علينا الكثير من المساحات، سرعة الاسترجاع و سهولة الاستخدام.

تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة فب الاسترجاع، توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري، الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي .

## - مشروع الرقمنة الإلكترونية:

حسب ما صرح به المبحوث من خلال الدراسة التي قمنا بها، اتضح لنا ان هذا المشروع هو عبارة عن أجهزة إلكترونية متصلة فيما بينها لاستخراج الوثائق فقد جاءت هذه الشبكة للقضاء على البيروقراطية و في نفس الوقت لمواكبة العصر وكما أصبحت الإدارة تسير التطور كباقي الدول المتقدمة، فالتالي فرضت تطبيق مشروع الأجهزة الإلكترونية خ 12 عبر كامل التراب الوطني، وحسب ما صرح به المبحوث أن هناك مشاكل تعرضتنا من بينها عدم التكوين اللازم للموظفين لاستيعاب العملية، وكذلك توقف تدفق الانترنت بسبب الضغط في تدفق المعلومات ومن أجل النجاح هذا المشروع حيث زودت البلدية ب 15 جهاز اعلام الي وذلك حسب عدد سكان الملحقة بدون وجود أي صعوبات في التحضير كان هناك مهندسين تابعين للمصلحة التقنية، حيث تم التحضير للمشروع من قبل رئاسة الادارة بالعدد من الاجتماعات في الولاية مع رؤساء البلديات و تعريف عن كيفية تسييره.

وحسب ما صرح به المبحوث<sup>24</sup> تم اختيار الموظفين على أساس كفاءتهم في الاعلام الالي و الخبرة والثقة، كما كان هناك تجاوب للموظفين وتقبل الفكرة وذلك لتسهيل العمل و ربحا للوقت، وكما هو عملية اتصالية وذلك تخدم الموظفين بصفة مستمرة وذلك لنقل المعلومات و التعليمات و الأفكار التي تبنى عليها القرارات وذلك لنجاح العملية الإدارية، ومن أهداف هذا المشروع إعطاء رقم وطني و رقمنة للحالة المدنية، و صيغة قاعدة البيانات، جواز السفر و بطاقات التعريف الوطنية و البيومترية، و لتسهيل استخراج الوثائق للمواطنين من أي بلدية يقصدها و استخراجها في ظرف قياسي وتقليص عدد الأخطاء التي كانت تحدث سابقا و القضاء على التزوير و ذلك حسب ما صرح به المبحوث على أن المشروع جاء للقضاء على الفساد الاداري الذي تعانیه الإدارة كالتزوير و البيروقراطية و خاصة لانتحال الشخصية، وكما جاء لمواكبة العصر و تحسين الأداء الاداري حيث عززت العلاقة الاتصالية بين الطاقم العامل بها و بالتالي المساهمة في

<sup>24</sup> مقابلة(1): مدير المندوبية دامت ساعة واحدة يوم 2018/4/28 على ساعة 13

الشعب واضحا و العدل و المساواة بينهم وتحسين صورة الإدارة.  
حسب ما صرح به المبحوث<sup>25</sup> انه كانت هناك أجهزة إلكترونية في مكتب المستخدمين من قبل، ومن نوع القديم "أنا راني خدامة هنا من 2000" أنا أعما هنا من سنة 2000 كانت هناك أجهزة قديمة حيث جاء هذا المشروع في سنة 2012 قاموا باستبدال الأجزاء الإلكترونية بالنسبة لكتب المستخدمين، وحسب ما صرح به المبحوث(2) أن مشروع الأجهزة الإلكترونية ساعد كثيرا في تسهيل و استخراج الوثائق و خاصة الوثائق البيومترية و ربح لوقت في نفس الوقت، سهل في التواصل مع المواطنين، كما جاء هذا المشروع للقضاء على العمل الفردي و تبادل المعلومات وذلك لاكتساب مهارات جديدة.

وكما كان هناك ترحيب من المواطنين لهذا المشروع و ذلك ساعدهم من ناحية سرعة استخراج وثائقهم من أي بلدية يقصدونها وذلك في ظرف قياسي أما عن عدد الموظفين داخل المندوبية فقد صرح المبحوث من خلال المقابلة 460 عامل كما هناك ملحقة متبعة للمندوبية Anex و تتكون من مصلحة التقنية و مهندسين، ومهندس تطبيق و مهندس معماري، و تقني، وتقني سامي و تقني مخبري، كما استعملنا جدول لتوضيح عدد الموظفين بصفة رسمية و غير رسمية.

عدد الموظفين بصفة رسمية	عدد الموظفين بعقود ما قبل التشغيل	عدد موظفين العقود	عدد العقود أعوان حارس البلدي	عدد موظفين العقود المستخلفون	أعوان موسمين	عدد موظفين النشاط الاجتماعي La dasse	عدد موظفين و تشغيل الشباب La n'aime
122	139	29	60	30	70	6	4

وهذا ما صرح به المبحوث (2) أن عدد الموظفين بصفة رسمية 122 و بصفة غير رسمية 139 DAH، والموظفون بالعقود 29 عامل، وأعوان حارس البلدي 26، وعدد المستخلفين 30 ، و أعوان الموسمين 70 وعدد الموظفين على يد النشاط الاجتماعي وهي 6 la dasse، وموظفون وكالة تشغيل الشباب 41 ، وكما هناك ملحقة Anex، متبعة للمندوبية.

<sup>25</sup>مقابلة (2): رئيس مستخدمين دامت مقابلة ساعة و 15 دقيقة على ساعة 14:30 يوم 2018/5/2

## الإستنتاج العام:

من خلال دراستنا توصلنا إلى نتائج بأن المشروع له أثر إيجابي على الموظف بصفة خاصة و على المواطن بصفة عامة و ذلك لتحسين صورة الإدارة الجزائرية، كما نستنتج أن هناك عملية إتصالية ، كما يتم هذا الاتصال بين المديرين و الرؤساء و الاستشاريين و الموظفين بصفة مستمرة و ذلك لنقل المعلومات و التعليمات و الأفكار التي تبني عليها القرارات وذلك لتسهيل الوظيفة للموظف و خدمته كمت اتضح لنا من خلال المقابلات أن هذه الشبكة جاءت للقضاء على الفساد الاداري و التزوير، و رقمنة الحالة المدنية و اعطاء رقم وطني و صياغة قاعدة البيانات من أجل تسهيل مشروع الرقمنة و ذلك لتسهيل استخراج الوثائق للمواطن أي بلدية يقصدها و ذلك في ظرف قياسي، كما استنتجنا أن ادارة المندوبية أثبتت رغبتها في مسايرة كل التطورات التي تعيشها الإدارة وذلك بالمراقبة و المتابعة لحركات الموظفين من أجل مردودة جيدة و عمل أفضل، ولقد كانت هناك صعوبات تلقوها من حيث عدم التكوين اللازم للموظف لاستيعاب العملية و الضغط على تدفق المعلومات، وقد تبين أن للمشروع استراتيجية مستقبلية واسعة النطاق في رفع الانتاج الخدماتي للموطن والمواطن في آن واحد.

كما استنتج أن نسبة الاناث مرتفعة في مندوبية مقارنة بنسبة الذكور و يعود السبب إلى كون المرأة الجزائرية اكتسحت الميدان الاداري في السنوات الاخيرة خصوصا أنها عرضت نفسها في العديد من المجالات، و يمكن القول بأن استخدام هذا مشروع الرقمنة و الخلية الالكترونية ساعد وساهم في تفعيل العملية الاتصالية و تحسين الانتاجية، و يسهل مهام الموظفين.

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها و التي تدور حول الجماعات المحلية و الاتصال الاداري في مندوبية المقري بوهران على مجموع نتائج التي ساهمت في الاجابة على الفرضيات المقترحة في الاشكالية والتي يمكن حصرها فيما يلي:ومن خلال الفرضية الاولى تبين لنا أن الاتصال دور فعّال و عنصر هام لتحقيق هدف الادارة وكما نجد أن المشروع التي تبنته الوزارة لرقمنة الادارة هو عملية اتصالية و ذلك لتسهيل الوظيفة و خدمة

الموظفين، وكما يتم هذا الاتصال بين المدير ومع الموظفين بصفة مستمرة وذلك لنقل المعلومات و التعليمات و الأفكار التي تبني عليها القرارات ومن هنا تكمن أهمية الاتصال الذي يقوم به الأفراد داخل الادارة وذلك لنجاح العملية الادارية، ويمكن القول أن المشروع ساهم في تفعيل وتحسين عمل الادارة.

وكما توضح لنا في الفرضية الثانية أن المشروع يقرر العلاقة الاتصالية داخل الادارة وذلك للقضاء على العمل الفردي و تبادل المعلومات، كما أن هناك علاقة ارتباطية بين عملية الاتصال و الادارة فالاتصال له دور فعال في تفعيل العلاقة بين الادارة وذلك لكسر النمط التقليدي.

أما الفرضية الثالثة: بينت المقابلات الميدانية تبوث فرضية الدراسة القائمة على أن هناك الاتصال بين المندوبيات و البلديات و ذلك حسب بين المديرين و الرؤساء و الاستشاريين و الموظفين بصفة مستمرة وذلك لنقل المعلومات والتعليمات و الأفكار تبني عليها القرارات.

كما هناك تعاون مشترك بين البلديات و مندوبيات كثير و مرافق عمومية جوارية طبقا للق وانين و التنظيمات وتنشئت مصالح و مؤسسات مشتركة ويمكن للبلدية أن تحدث مندوبيات أو ملحقات في حدود اختصاصها.

## دليل المقابلة

المشروع الوطني لوزارة الداخلية في إطار الرقمنة الالكترونية للخدمات المختلفة.

### المحور الأول: الأسئلة خاصة بالمدير

1. اين وصل مشروع الرقمنة عندكم؟
2. ماهي المشاكل التي تعترضكم؟
3. هل المشروع يتطلب تأهيل الموظفين؟
4. كيف ترون مستقبل تطبيق و توسيع المشروع؟
5. تجاوب الموظفين و أهداف المشروع؟

### المحور الثاني: الاسئلة خاصة بالرئيس المستخدمين

1. ما هو رأيك حول مشروع الأجهزة الالكترونية التي استخدمتها الإدارة؟
2. هل هذا المشروع سهلت عملية اتصالية؟
3. كيف تم اختيار الموظفين لهذا المشروع؟
4. ماهي المهام المخولة لك كرئيس المستخدمين؟
5. ما هو عدد الموظفين؟

# قائمة المصادر والمراجع

## المصادر و المراجع

1. بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ، ديوان المطبوعات الجامعية.
2. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الإدارة، ط2 ، بيروت المؤسسة الجامعة للدراسات و النشر و التوزيع 1997.
3. السعيد مبروك ابراهيم، الإتصال الاداري، إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات، ، مدير عام المكتبات، جامعة كفر الشيخ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2013
4. ربحي مصطفى عليان، الإتصال و العلاقات العامة، ط 1 ، 2005 م1425 ،دار الصفاء للنشر و التوزيع:عمان.
5. شدون علي شيبية،العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق،قسم علم الاجتماع شعبة الاتصال و الاعلام كلية الاداب جامعة الاسكندرية،دار المعرفة الجامعية،2009م.
6. عام الكبيسي، الاتصالات و فاعليتها في التنظيم الاداري، بث غير منشور، عمان: سلسلة دراسات معهد الادارة العامة 1989.
7. قانون رقم-12-7 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية.
8. محمد أبو سمرة ،الاتصال الإداري و الإعلامي، ناشر دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن-عمان طبعة اولى 2009
9. محمد لطفي راشد، الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق التجارية، 1983م
10. ياغي محمد عبد الفتاح، الاتصال، بحث غير منشور، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة 1973.
11. الصفحة الرئيسية achanet الشامل موسوعة البحوث المواضيع المدرسية، على الساعة 11:30

المواقع الالكترونية:

<http://bouhout.bologspost.com.2016./7/>



خاتمة

في عصرنا الحالي وفي ظل التغيرات العالمية التي يشهدها العالم، أصبح العالم اليوم عبارة عن قرية صغيرة وذلك بفضل التطور التكنولوجي الحديث، والذي جعل من التقدم الوظيفي و الإداري حتمية وضرورة ومطلبا ملحا لتلك الشعوب ما أثرت إلا تزيد من تحسين الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى تطور البشري في مجالات الخدمات الادارية، لتطوير العمل الاداري و الرقي به في مجالات عديدة، حيث أدى التطور السريع لتنقية المعلومات و الاتصالات الى بروز نموذج و نمط جديد من الادارة في ظل تنافس و التحدي المتزايد أمام الادارات البيروقراطية وعلى تسميتها بالإدارة الرقمية كون الادارة الجزائرية أصبحت تساير العصر كباقي الدول المتقدمة في جل الميادين و بشكل خاص على الادارة فبالتالي فرضت تطبيق مشروع الاجهزة الالكترونية عبر كامل التراب الوطني، فكثيرا ما عانت الادارة الجزائرية و الموظف معا منتسب وبيروقراطية وتزوير و انتحال للشخصية و بالتالي كان لهذا أثر جد سلبي وآثاره خطيرة على الفرد و المجتمع فبالتالي لجأت الدول الجزائرية إلى اتخاذ قرارات صارم لتفادي هذه الانحدارات و التخلص و القضاء على الفساد الإداري و تزوير من الدرجة الأولى، و ضبط استراتيجية اتصال داخل الإدارة وكما عززت العلاقة الاتصالية بين الطاقم العمل لها كما نجد هذا المشروع الذي تبنته الوزارة لرقمنة الإدارة هو عملية اتصالية و ذلك لتسهيل الوظيفة على الموظف و المواطن في نفس الوقت و لتحسين صورة الادارة الجزائرية.