

جامعة عمارثليجي الأغواط

كلية العلوم الانسانية

قسم الاعلام والاتصال



موضوع:

دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن
دراسة مسحية على عينة من مواطني بلدية وادي مرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اعلام واتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د. طريف عطاء الله

من إعداد الطالب:
✓ حواشي يوسف

لجنة المناقشة

السنة الجامعية 2026/2025م - 1447/1446هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤

١٩

"وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ

عَلِيمٌ"

الآية 76 من سورة يوسف

هَذَا

إلى من كللهم الله بالوقار وبسطا لي كفوف الدعاء، إلى والدي العزيز
سند حياتي وقوتي، ووالدي الغالية نبع الحنان وملاذي الآمن، إليكما أهدي
ثمرة هذا الجهد فأنتم الأصل في كل نجاح وبكم يكتمل الفخر والاعتزاز.
إلى فارس العلم ومنارته، الأستاذ المشرف الدكتور طريف عطاء الله،
الذي لم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي وكان لرحابة صدره وعلمه
الفضل الكبير في إتمام هذه المذكرة، لك مني خالص الامتنان.
إلى رفقاء المسار الجامعي، زملاء الدراسة الأوفياء، الذين تقاسمت معهم
شغف البحث وصنعنا معاً ذكرياتٍ ستبقى محفورة في الوجدان، دمتم
ذخراً وسنداً.

إلى أسرتي الثانية في العمل، زملاء العمل ببلدية وادي مرة، الذين منحوني
الدعم والتشجيع، وذلّلوا لي الصعاب للتوفيق بين مسؤولياتي المهنية
وطموحي العلمي، شكراً لروحكم الطيبة وتعاونكم المثمر.
إلى كل الأصدقاء والأحبة، وكل من ساندني بكلمة، أو دعوة بظهر
الغيب.. إلى كل القلوب التي شاركتني فرحة هذا الإنجاز لنيل شهادة
الماستر.

أهديكم جميعاً هذا الحصاد المتواضع، راجياً من الله التوفيق للجميع

حواشي يوسف

فہرہ

المحتویات

فهرس الموضوعات:

رقم	العنوان	الصفحة
01	شكر وتقدير	-
02	إهداء	-
03	فهرس محتويات	-
04	فهرس الجداول	-
05	فهرس الأشكال	-
06	مقدمة	أ
الجانب النظري للدراسة		
الفصل الأول: الإطار العام و المنهجي للدراسة		
07	اشكالية الدراسة وتساؤلاتها	05
08	تحديد مفاهيم الدراسة	07
09	أسباب اختيارالموضوع	10
10	أهمية وأهداف الدراسة	12
11	أهداف الدراسة	13
12	منهج الدراسة	14
13	مجتمع الدراسة	15
14	حدود الدراسة	16
15	أدوات الدراسة	16
16	الدراسات السابقة	17
17	المقاربة النظرية للدراسة	20
18	صعوبات الدراسة	25
الفصل الثاني: الاتصال في الإدارة المحلية		
15	تمهيد	29
16	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال	30
17	المطلب الأول: تعريف الاتصال	25
18	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال	33
19	المطلب الثالث: عناصر وعملية الاتصال	39
20	المبحث الثاني: الاتصال الإداري الرسمي في الجماعات المحلية	44
21	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري الرسمي	45
22	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الإداري الرسمي	48
23	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الإداري الرسمي في الجماعات المحلية	54

24	المبحث الثالث: الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية	61
25	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاتصال غير الرسمي	61
26	المطلب الثاني: أهمية الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية	68
27	المطلب الثالث: وسائل الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية	73
28	خلاصة الفصل	80
الفصل الثالث: العلاقة الاتصالية بين الجماعات المحلية والمواطن		
30	تمهيد	82
31	المبحث الأول: مدخل عام حول الجماعات المحلية	83
32	المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية	83
33	المطلب الثاني: خصائص الجماعات المحلية	85
34	المطلب الثالث: أنواع الجماعات المحلية	89
35	المبحث الثاني: علاقة المواطن بالجماعات المحلية	92
36	المطلب الأول: مكانة المواطن في الجماعات المحلية	92
37	المطلب الأول: التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة وشروط انشائها	84
38	المطلب الثاني: أهمية الاتصال في العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن	94
39	المطلب الثالث: معوقات الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطن	95
40	المبحث الثالث: الاتصال غير الرسمي ودوره في تعزيز العلاقة	98
41	المطلب الأول: الاتصال غير الرسمي وحتميته لدى كل من الجماعات المحلية والمواطن	98
42	المطلب الثاني: دور الاتصال غير الرسمي في بناء الثقة بين الجماعات المحلية والمواطن	101
43	المطلب الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن	104
44	خلاصة الفصل	108
الجانب التطبيقي		
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والتحليلية		
52	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الإحصائية للدراسة	120
53	المطلب الأول : عرض وتحليل بيانات المحور الأول	120
54	المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني	126
55	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية وادي مرة	131
56	المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج محاور الدراسة	133
57	المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان	133
58	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المقابلة	140
59	المبحث الثالث: الإستنتاج العام للدراسة	143
62	الخاتمة	148

150	اقتراحات وتوصيات	63
154	قائمة المصادر والمراجع	64
-	الملاحق	65

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين مجتمع البحث	113
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	120
03	يمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	121
04	يمثل توزيع أفراد العينة وفقا للحالة المهنية	123
05	يمثل توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	125
06	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول	126
07	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	127
08	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	128
09	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع	129
10	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الخامس	130
11	تحليل مضمون مقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي	132

مقدمة

تُعدّ الجماعات المحلية، وعلى رأسها البلدية، إحدى أهم الركائز الأساسية في التنظيم الإداري الحديث للدولة، باعتبارها المستوى الأقرب إلى المواطن والأكثر ارتباطاً بحياته اليومية. فهي تمثل الإطار المؤسسي الذي تتجسد فيه الخدمة العمومية بشكل مباشر وملموس، من خلال ما تقدمه من خدمات إدارية واجتماعية وتنموية تمس مختلف جوانب الحياة اليومية للمواطن. ومن هذا المنطلق، فإن نجاح الجماعات المحلية في أداء وظائفها لا يتوقف فقط على النصوص القانونية المنظمة لها أو على الهيكل الإداري الذي يحدد صلاحياتها، بل يرتبط بشكل جوهري بمدى جودة العلاقة التي تجمعها بالمواطن، والتي تُعدّ في جوهرها علاقة اتصالية بالدرجة الأولى.

وفي هذا السياق، يُعتبر الاتصال أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة المحلية في تنظيم علاقتها مع المواطنين وتوجيهها، إذ يشكل الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات، وتبليغ القرارات، واستقبال الانشغالات، والتفاعل مع مختلف الطلبات اليومية. كما يُعدّ الاتصال الإطار الذي يتم من خلاله بناء الفهم المتبادل بين الطرفين، وتشكيل صورة الإدارة لدى المواطن، وبالتالي التأثير في مستوى الرضا والثقة تجاهها.

غير أن الاتصال داخل الجماعات المحلية لا يأخذ شكلاً واحداً أو نمطاً موحداً، بل يتوزع بين نوعين رئيسيين: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. حيث يُمثل الاتصال الرسمي القناة القانونية والمؤسسية المنظمة، التي تتم عبر الوثائق الإدارية، والمراسلات الرسمية، والإجراءات المحددة مسبقاً وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالدقة والضبط والشرعية، إلا أنه قد يتسم في بعض الأحيان بالبطء والتعقيد وطول المسارات الإدارية.

في المقابل، يبرز الاتصال غير الرسمي كنوع آخر من أنواع الاتصال الذي يقوم على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات اليومية بين الأفراد داخل الإدارة وخارجها. فهو لا يخضع بالضرورة للقواعد التنظيمية الصارمة، بل يتشكل من خلال العلاقات الشخصية، والتواصل المباشر، واللقاءات غير الرسمية، والتبادل العفوي للمعلومات. وعلى الرغم من كونه غير مؤطر قانونياً بشكل مباشر، إلا أنه يظل حاضراً بقوة في الواقع الإداري، ويؤثر بشكل واضح في طريقة سير العمل الإداري وفي طبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة.

وقد أظهرت الممارسة اليومية داخل الإدارات المحلية، خاصة على مستوى البلديات، أن الاتصال غير الرسمي يؤدي دوراً متزايد الأهمية في تسهيل العديد من العمليات الإدارية، سواء من خلال تسريع تدفق المعلومات، أو المساعدة في فهم بعض الإجراءات المعقدة، أو حتى في تسوية بعض الانشغالات بطريقة أسرع وأكثر مرونة. كما أنه يساهم في بناء نوع من القرب الاجتماعي بين المواطن والإدارة، مما قد ينعكس إيجاباً على مستوى الثقة المتبادلة.

غير أن هذا الواقع يطرح في المقابل مجموعة من الإشكالات العلمية والإدارية، خاصة فيما يتعلق بمدى تأثير هذا النوع من الاتصال على مبدأ المساواة بين المواطنين، ومدى توافقه مع القواعد القانونية المنظمة للعمل الإداري، بالإضافة إلى حدود مشروعيتها داخل المؤسسات العمومية. كما يطرح تساؤلات حول ما إذا كان هذا النوع من الاتصال يمثل عنصراً داعماً لفعالية الإدارة، أم أنه يعكس في بعض الحالات خللاً في أداء القنوات الرسمية.

وفي ظل هذه المعطيات، تبرز أهمية دراسة العلاقة الاتصالية بين الجماعات المحلية والمواطن من خلال تحليل دور الاتصال غير الرسمي داخل هذا الإطار، ومحاولة فهم مدى إسهامه في تحسين أو تعقيد هذه العلاقة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه الإدارة المحلية، مثل البيروقراطية الإدارية، وبطء الإجراءات، وضعف تدفق المعلومات، إضافة إلى محدودية بعض الوسائل التقنية والبشرية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على واقع الاتصال داخل الجماعات المحلية، مع التركيز على الاتصال غير الرسمي باعتباره عنصراً مؤثراً في تشكيل العلاقة بين الإدارة والمواطن، وذلك من خلال تحليل أبعاده المختلفة، ودراسة انعكاساته على الثقة، وتدفق المعلومات، والإجراءات الإدارية، إضافة إلى الكشف عن أهم المعوقات التي قد تحد من فعالية الاتصال داخل هذا السياق.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية مفادها: إلى أي مدى يساهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تتعلق بدور الاتصال غير الرسمي في بناء الثقة، وتسهيل تدفق المعلومات، وتقليل التعقيدات الإدارية، إضافة إلى تأثير المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية على فعالية الاتصال داخل الجماعات المحلية.

وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم اعتماد منهج وصفي تحليلي يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين متكاملين:

فصل أول نظري تناول الإطار المفاهيمي للاتصال، وأنواع الاتصال داخل الجماعات المحلية، مع التركيز على الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

فصل ثان تطبيقي خصص لدراسة العلاقة الاتصالية بين الجماعات المحلية والمواطن، وتحليل دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز هذه العلاقة، بالاعتماد على استبيان موجه للمواطنين ومقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية وادي مرة. وبذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم قراءة علمية معمقة لواقع الاتصال داخل الجماعات المحلية، وفهم مكانة الاتصال غير الرسمي ضمن المنظومة الإدارية، وانعكاساته على جودة الخدمة العمومية والعلاقة بين الإدارة والمواطن.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تُعدّ الجماعات المحلية، وعلى رأسها البلدية، الفضاء الإداري الأقرب إلى المواطن، حيث تتجسد فيها مختلف مظاهر الخدمة العمومية والتفاعل اليومي مع الأفراد. غير أن فعالية هذا التفاعل لا تتوقف فقط على الأطر القانونية والتنظيمية، بل ترتبط بشكل كبير بطبيعة الاتصال القائم بين الإدارة المحلية والمواطن، سواء كان رسميًا أو غير رسمي. وإذا كان الاتصال الرسمي يمثل القناة القانونية المنظمة لتبادل المعلومات، فإن الاتصال غير الرسمي يظل حاضرًا بقوة في الواقع العملي، مؤثرًا في طبيعة العلاقة بين الطرفين.

1. إشكالية الدراسة

شهدت الإدارة المحلية في الجزائر، خاصة بعد تكريس مبدأ اللامركزية، تطورًا ملحوظًا في وظائفها وأدوارها، حيث أصبحت مطالبة بتحقيق تنمية محلية فعالة والاستجابة لانشغالات المواطنين. غير أن الواقع يكشف عن وجود فجوة في العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية، تتجلى في ضعف الثقة، وتعقد الإجراءات، وبطء تدفق المعلومات. وفي ظل هذه المعطيات، يبرز الاتصال كآلية أساسية لتحسين هذه العلاقة، إلا أن الاعتماد المفرط على القنوات الرسمية، التي غالبًا ما تتسم بالبيروقراطية والجمود، قد لا يكون كافيًا لتحقيق تواصل فعال. وهنا يظهر دور الاتصال غير الرسمي، الذي يعتمد على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات اليومية، كوسيلة موازية ومكملة قد تساهم في تجاوز العديد من النقائص، فالواقع الميداني داخل البلديات، ومنها بلدية وادي مرة، يُظهر أن المواطنين كثيرًا ما يلجؤون إلى قنوات غير رسمية للحصول على المعلومات أو تسوية بعض الإجراءات، سواء عبر معارف داخل الإدارة أو من خلال التفاعل المباشر مع الموظفين خارج الإطار الرسمي. كما أن هذه القنوات قد تلعب دورًا مهمًا في نقل الانشغالات، وتوضيح القرارات، وحتى في بناء الثقة أو تقويضها.

غير أن هذا النوع من الاتصال يطرح عدة إشكالات، من بينها:

- مدى مشروعيته وتأثيره على مبدأ المساواة بين المواطنين؛
- مدى مساهمته الفعلية في تحسين العلاقة أو تعقيدها؛
- إمكانية توظيفه بشكل إيجابي داخل الإدارة المحلية؛

وعليه، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن؟

2. التساؤلات الفرعية

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، تتفرع مجموعة من التساؤلات التي تساعد على الإحاطة بجوانب الموضوع:

1. ما طبيعة الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية؟
2. ما مدى اعتماد المواطنين على الاتصال غير الرسمي في تعاملهم مع الإدارة المحلية؟
3. ما دور الاتصال غير الرسمي في بناء الثقة بين الجماعات المحلية والمواطن؟
4. كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين العلاقة الاتصالية بين الجماعات المحلية والمواطن؟
5. ما هي أبرز المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطن؟
6. هل يمكن للاتصال غير الرسمي أن يكون مكملاً للاتصال الرسمي داخل الجماعات المحلية؟

تحديد مفاهيم الدراسة

يُعدّ تحديد المفاهيم من الخطوات المنهجية الأساسية في أي بحث علمي، إذ يسمح بضبط المصطلحات المستعملة وتحديد دلالاتها بدقة، بما يضمن وضوح الرؤية لدى الباحث والقارئ على حد سواء. كما أن تعدد استعمال المفاهيم في مجالات مختلفة (قانونية، إدارية، سوسيولوجية) يفرض تقديم تعريفات دقيقة إجرائية تتناسب مع موضوع الدراسة. وعليه، سيتم في هذا العنصر ضبط أهم المفاهيم المحورية التي يقوم عليها البحث، وهي: الاتصال غير الرسمي، الجماعات المحلية، المواطن، العلاقة الاتصالية.

1. مفهوم الاتصال غير الرسمي

1.1 التعريف الاصطلاحي

يُعرّف الاتصال غير الرسمي بأنه ذلك النوع من الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة داخل التنظيم، ويعتمد على العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد، دون التقيد بالقوانين والإجراءات الإدارية الصارمة¹.

¹ فضيل دليو، الاتصال التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 105.

كما يُنظر إليه على أنه شبكة من التفاعلات غير المنظمة، التي تنشأ تلقائيًا بين العاملين أو بين الإدارة والمواطنين، ويتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والآراء بطرق غير رسمية¹.

ويُعرفه بعض الباحثين بأنه "اتصال يتم عبر قنوات غير رسمية، لا تخضع للهيكل التنظيمي، ويتميز بالمرونة والسرعة، لكنه قد يفتقر أحيانًا إلى الدقة"².

2.1. التعريف الإجرائي في الدراسة

يقصد بالاتصال غير الرسمي في هذه الدراسة: "مجمّل التفاعلات والاتصالات التي تتم بين مواطني بلدية وادي مرة وموظفيها خارج القنوات الرسمية، سواء عبر العلاقات الشخصية أو التواصل المباشر أو الوسائل غير الرسمية، بهدف الحصول على معلومات أو تسهيل الإجراءات أو تبادل الآراء".

2. مفهوم الجماعات المحلية

2.1. التعريف القانوني

تُعرف الجماعات المحلية في التشريع الجزائري بأنها هيئات إدارية لامركزية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتمثل أساسًا في البلدية والولاية، وتُكلف بتسيير الشؤون المحلية وتحقيق التنمية⁴.

وقد نص القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية على أن البلدية هي "الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"³.

2.2. التعريف الفقهي

يُعرفها الفقه الإداري بأنها وحدات إدارية إقليمية تُمنح صلاحيات تسيير شؤونها المحلية تحت رقابة الدولة، بهدف تحقيق اللامركزية الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن⁴.

3.2. التعريف الإجرائي

يقصد بالجماعات المحلية في هذه الدراسة: "بلدية وادي مرة باعتبارها وحدة إدارية لامركزية تقدم خدمات عمومية للمواطنين وتشكل مجال التفاعل الاتصالي موضوع الدراسة".

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، الجزائر، 2016، ص12.

² محمد منير حجاب، الاتصال التنظيمي في المؤسسات، القاهرة: دار الفجر، 2016، ص90.

³ القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، 2011.

⁴ نفس المرجع السابق.

3. مفهوم المواطن

1.3 التعريف العام

المواطن هو الفرد الذي ينتمي إلى دولة معينة، ويتمتع بجملة من الحقوق المدنية والسياسية، ويؤدي في المقابل مجموعة من الواجبات تجاهها¹.

2.3 في سياق الإدارة المحلية

يُعتبر المواطن محور العملية الإدارية، حيث تُوجّه إليه الخدمات العمومية، ويُعد طرفاً أساسياً في العملية الاتصالية مع الجماعات المحلية.

3.3 التعريف الإجرائي

يقصد بالمواطن في هذه الدراسة: "كل فرد مقيم في بلدية وادي مرة يتعامل مع مصالحها الإدارية، ويشارك في العملية الاتصالية من خلال طلب الخدمات أو التفاعل مع الإدارة".

4. مفهوم العلاقة الاتصالية

1.4 التعريف

العلاقة الاتصالية هي ذلك التفاعل الذي يتم بين طرفين أو أكثر من خلال تبادل المعلومات والرسائل باستخدام وسائل اتصال مختلفة، بهدف تحقيق الفهم والتأثير المتبادل².

2.4 في سياق الدراسة

تشير العلاقة الاتصالية هنا إلى طبيعة التفاعل بين الجماعات المحلية والمواطن، سواء عبر القنوات الرسمية أو غير الرسمية، ومدى فعاليتها في تحقيق التواصل الجيد.

3.4 التعريف الإجرائي

يقصد بالعلاقة الاتصالية في هذه الدراسة: "طبيعة ومستوى التفاعل والتواصل بين بلدية وادي مرة والمواطنين، من حيث تبادل المعلومات، وبناء الثقة، وتسهيل الخدمات، سواء عبر الاتصال الرسمي أو غير الرسمي".

¹ محمد عبد الحميد، البحث العلمي، القاهرة، 2000، ص 60.
² خضرة عمر المفلح، الاتصال الفعال، عمان، 2015، ص 30.

أسباب اختيار الموضوع

يُعدّ تحديد أسباب اختيار موضوع الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، إذ يعكس وعي الباحث بأهمية الموضوع ومدى ارتباطه بالواقع العلمي والعملية. كما يبرز الدوافع التي قادت إلى اختياره، سواء كانت علمية أو عملية أو ذاتية، وهو ما يضيف على الدراسة طابعاً من الجدية والموضوعية. وفي هذا السياق، فإن اختيار موضوع "دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن" لم يكن اعتباطياً، بل جاء نتيجة مجموعة من الاعتبارات المتكاملة، يمكن عرضها كما يلي:

1. الأسباب العلمية

يكتسي الموضوع أهمية علمية بالغة، كونه يندرج ضمن مجال الدراسات الاتصالية والإدارية، وهو مجال يشهد تطوراً مستمراً، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها الإدارة الحديثة.

ومن أبرز هذه الأسباب:

- ندرة الدراسات المتخصصة في الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية، خاصة في البيئة الجزائرية، حيث يلاحظ تركيز معظم الدراسات على الاتصال الرسمي دون التطرق الكافي للبعد غير الرسمي.
- إثراء المكتبة العلمية بدراسة تجمع بين الاتصال والإدارة المحلية، وتسلط الضوء على جانب مهم غالباً ما يتم تجاهله.
- تداخل الموضوع مع عدة تخصصات (علوم الاتصال، الإدارة، القانون، علم الاجتماع)، مما يمنحه قيمة علمية متعددة الأبعاد.
- الحاجة إلى تطوير النظريات الاتصالية في سياق الإدارة المحلية، خاصة في الدول النامية.

2. الأسباب العملية (التطبيقية)

ينبع اختيار الموضوع أيضاً من أهميته التطبيقية، حيث يعكس واقعاً ملموساً داخل الجماعات المحلية، خاصة البلديات.

ومن أبرز هذه الأسباب:

- ملاحظة الاعتماد الكبير على الاتصال غير الرسمي في التعاملات اليومية بين المواطنين والإدارة، خاصة في البلديات الجزائرية .
- وجود فجوة في العلاقة بين المواطن والإدارة المحلية، تتجلى في ضعف الثقة، وتعقيد الإجراءات، وبطء الاستجابة .
- الحاجة إلى تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تطوير أساليب الاتصال .
- إمكانية تقديم توصيات عملية تساعد المسؤولين المحليين على استغلال الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي بدل تركه عشوائيًا .

3. الأسباب الواقعية (الميدانية)

يستمد الموضوع أهميته من الواقع الميداني، خاصة في بلدية وادي مرة، التي تمثل نموذجًا للدراسة. ومن أبرز هذه الأسباب:

- الاحتكاك المباشر بالواقع الإداري المحلي، وما يطرحه من إشكالات في التواصل بين المواطن والإدارة .
- انتشار ظاهرة اللجوء إلى العلاقات الشخصية للحصول على المعلومات أو تسهيل الإجراءات .
- رغبة في فهم طبيعة هذا النوع من الاتصال ومدى تأثيره على العلاقة بين الطرفين .
- توفر بيئة مناسبة للدراسة الميدانية (إمكانية إجراء استبيان ومقابلات)

4. الأسباب الاجتماعية

يرتبط الموضوع ارتباطًا وثيقًا بالمجتمع، لأنه يعالج علاقة مباشرة بين المواطن والإدارة المحلية. ومن أبرز هذه الأسباب:

- أهمية تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة لتحقيق الاستقرار الاجتماعي .
- تعزيز الثقة بين الفرد والمؤسسات العمومية، وهو عنصر أساسي في بناء مجتمع متماسك .
- الحد من الظواهر السلبية مثل الإشاعات وسوء الفهم الناتج عن ضعف الاتصال .

- تعزيز المشاركة المحلية من خلال تحسين قنوات التواصل .

5. الأسباب المنهجية

يتميز الموضوع أيضاً بملاءمته للبحث العلمي من الناحية المنهجية.

ومن ذلك:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية باستخدام أدوات مثل الاستبيان والمقابلة .
- إمكانية قياس متغيراته (الثقة، المعلومات، العلاقة، المعوقات).
- وضوح الإشكالية وإمكانية اختبار فرضياتها بشكل علمي .

6. الأسباب الذاتية

حيث لا تخلو أي دراسة من دوافع ذاتية لدى الباحث، وهي جزء مهم من اختيار الموضوع.

ومن أبرزها:

- اهتمام الباحث بمجال الاتصال والإدارة المحلية .
- الرغبة في دراسة موضوع قريب من الواقع اليومي .
- الطموح إلى تقديم إضافة علمية مفيدة للمجتمع المحلي.

أهمية الدراسة

تُعَدّ هذه الدراسة ذات أهمية علمية وأكاديمية بالغة، كونها تتناول موضوع الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية، وهو من الموضوعات التي لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث والدراسة في البيئة الجزائرية، على الرغم من تأثيره المباشر في فعالية العمل الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وتكمن أهميتها العلمية في إثراء الرصيد المعرفي المتعلق بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسات العمومية، من خلال تسليط الضوء على طبيعة الاتصال غير الرسمي وآلياته وأدواره المختلفة داخل البلدية، وربطه بمفاهيم الإدارة المحلية الحديثة. كما تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري يجمع بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي ويُبرز أوجه التكامل بينهما بدل النظر إليهما كمسارين متعارضين، الأمر الذي يساهم في تطوير المعرفة العلمية في مجالات علوم الاتصال والقانون الإداري وعلم الاجتماع التنظيمي. وتزداد أهمية الدراسة من خلال سعيها إلى معالجة إشكالية واقعية مرتبطة بالسياق الجزائري، بما يسمح بفهم أعمق

للعلاقات الاتصالية داخل الجماعات المحلية، ويفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى أكثر تخصصاً في هذا المجال.

أما من الناحية التطبيقية والاجتماعية والميدانية والمنهجية، فتكتسب الدراسة أهمية خاصة لارتباطها المباشر بواقع الإدارة المحلية وعلاقتها بالمواطن. فمن الناحية التطبيقية، يمكن أن تسهم نتائجها في تحسين جودة الاتصال داخل البلدية من خلال فهم الدور الذي تؤديه القنوات غير الرسمية في نقل المعلومات وتسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين الإداريين والاجتماعيين، كما تساعد المسؤولين المحليين على استثمار هذا النوع من الاتصال بطريقة إيجابية تدعم الأداء الإداري وتحدّ من الآثار السلبية للشائعات وسوء الفهم. ومن الناحية الاجتماعية، تساهم الدراسة في تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة المحلية من خلال تحسين مستوى التواصل والتفاعل، وتشجيع المشاركة المحلية وترسيخ ثقافة إدارية قائمة على الحوار والانفتاح بدل الجمود والبيروقراطية. كما تبرز أهميتها الميدانية لاعتمادها على دراسة حالة بلدية وادي مرة من خلال توظيف الاستبيان الموجه للمواطنين والمقابلة مع رئيس البلدية، وهو ما يسمح بتشخيص الواقع الفعلي للاتصال داخل البلدية وربط الجوانب النظرية بالمعطيات الميدانية للوصول إلى نتائج أكثر واقعية ودقة. إضافة إلى ذلك، تتمتع الدراسة بأهمية منهجية من خلال تقديم نموذج تطبيقي لدراسة ميدانية في مجال الاتصال الإداري بالاعتماد على أدوات علمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، الأمر الذي يجعلها مرجعاً يمكن الاستفادة منه في إنجاز دراسات مستقبلية مشابهة تتناول قضايا الاتصال داخل الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية.

منهج الدراسة

مما لا شك فيه أن تعقد الحياة واتساع نطاق التغير الاجتماعي والظواهر الاجتماعية ومحاولة التعامل معها والكشف عن أسبابها أصبح أمراً من الأمور التي تتطلب ضرورة إخضاعها إلى البحث العلمي والطرق العلمية وبسبب تصاعد وتيرة البحوث العلمية وتنوع مجالاتها وكذا تطور المناهج أصبح للمناهج أهمية بالغة ومنه أصبح كل بحث لا يصعب بالمادة العلمية إلا إذا كان قائماً بمنهج علمي وفي هذا السياق سيكون بحثنا ضمن الدراسات الوصفية (الاستكشافية التحليلية) فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي¹ والذي يعبر عن مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع

¹ زوليكهة بومدين، أسلوب العمل بالفرق وأثره على الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية، الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2013-2014 ص33.

الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا وافيًا ودقيقًا ، لاستخلاص دلالتها للوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث¹.

استخدمنا المنهج الوصفي بغرض جمع البيانات بواسطة أدوات البحث أي الاستبيان و المقابلة الشفوية أي بإيجاد اجابات موضوعية للأسئلة التي احتوتها الدراسة من أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها فاستخدمنا لهذا المنهج سيركز على وصف وتحويل ما جمعناه من معلومات كيفية حول موضوع دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن إلى بيانات كمية عن طريق تفريغها في جداول بسيطة ومركبة ومنه فلن يتوقف عملنا عن جمع البيانات والتعليق عليها فحسب بل سيتعدى ذلك إلى استنتاج واستخلاص الدلالات الإحصائية حول مخرجات عملية التأثير بين متغيرات الدراسة ومنه وجب علينا القيام بأهم عملية وهي التفسير السوسيولوجي وصولاً إلى نتائج واستخلاصات ومن ثم اعطاء اقتراحات وتوصيات.

مجتمع البحث

في بحثنا هذا تمثل بلدية وادي مرة بالمقاطعة الإدارية أفلو بولاية الأغواط مجتمع دراستنا والذي اخترنا منه عينة بحثنا في موضوع دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن ، حيث تعتبر بلدية وادي مرة من بين البلديات التي تقع في ولاية الأغواط.

عينة الدراسة

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي².

و تُعدّ العينة من أهم العناصر المنهجية في الدراسات الميدانية، إذ تمثل الجزء الذي يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات واستخلاص النتائج، وبالتالي فإن دقة اختيارها تؤثر بشكل مباشر على مصداقية الدراسة. ونظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن، فقد تم اختيار عينة ميدانية من مواطني بلدية وادي مرة تعكس مختلف الفئات الاجتماعية.

¹ بعبط رضوان بن جدو، الممارسة الرياضية في وقت الفراغ ودورها في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسات الاقتصادية بالصحراء الجزائرية، دراسة ميدانية حول مديرية الانتاج بمؤسسة سونطراك حاسي الرمل الأغواط ، أطروحة دكتوراه في نظرية التربية المنهجية الرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص 134

² محمد علي محمد ، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية ، د ط ، بيروت ، 1988، ص 166

ويتمثل مجتمع الدراسة في: جميع مواطني بلدية وادي مرة، بمختلف فئاتهم (ذكور وإناث، شباب وكبار، عاملون وعاطلون، مستويات تعليمية مختلفة)، باعتبارهم المعنيين المباشرين بالعلاقة الاتصالية مع الجماعات المحلية.

وقد قمنا باختيار العينة العشوائية بطريقة طبقية والتي شكلت في مجموعها 220 مفردة من أحياء بلدية وادي مرة والمتمثلة في حي الجدر وحي عرعار وحي عين عصمان بالإضافة للتجمعات الريفية على مستوى بلدية وادي مرة، حيث اقتضت الدراسة على سن معين تم تحديده بدقة وهو ما يتماشى مع رؤى التساؤلات التي طرحناها.

وقد تم اختيار هاته الطبقات وحجم العينة بناء على قاعدة كلما كان مجتمع البحث أكبر كلما قل حجم العينة والعكس نظرا لتوفرها على المتطلبات المناسبة لبحثنا والتي من شأنها التحقق من فرضياتنا.

والعينة الطبقية هي صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقال، و يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه وأن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى. فالمعاينة الطبقية هي أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة. أو هي تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم نسحب عشوائيا عينة من كل طبقة، ويمثل مجموع العينات التي تم اختيارها العينة النهائية التي ستخضع للتحليل¹.

وقد تم تطبيق المعاينة الطبقية على مجتمع البحث الآتي كما يلي:

الجدول رقم 01: يبين مجتمع البحث

الأحياء	العدد
حي وادي مرة	102
حي الجدر	38
حي عين عصمان	25
حي عرعار	20
التجمعات الريفية	15
المجموع	200

¹ سعيد، سبعون. الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ط2. الجزائر: دار القصة للنشر، 2012، ص 142

أهداف الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من جملة من التساؤلات الفرعية، وتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والمنهجية، يمكن تلخيصها في العناصر الآتية:

- تحديد طبيعة الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية من حيث خصائصه، وأشكاله، ووسائله، ومدى انتشاره في الوسط الإداري محل الدراسة .
- قياس درجة اعتماد المواطنين على الاتصال غير الرسمي في تعاملهم مع الإدارة المحلية، مع تحليل الدوافع والعوامل المؤثرة في هذا الاعتماد .
- تحليل دور الاتصال غير الرسمي في بناء وتعزيز الثقة بين المواطن والجماعات المحلية، من خلال دراسة أثره في تشكيل أنماط التفاعل والعلاقة بين الطرفين .
- تقييم مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحسين جودة العلاقة الاتصالية بين الجماعات المحلية والمواطن، من حيث فعالية تدفق المعلومات وسرعة التفاعل .
- الكشف عن أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من فعالية الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطن، وتحليل انعكاساتها على الأداء الاتصالي .
- دراسة إمكانية التكامل بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية، باعتبار ذلك مدخلاً لتحسين الأداء الإداري والاتصالي.

حدود الدراسة

تُحدد مجالات الدراسة الإطار العام الذي تُنجز فيه، من حيث الزمان والمكان والبشر، وهي عنصر أساسي لضبط حدود البحث وضمان انسجامه المنهجي. وفي هذه الدراسة حول دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن، تم تحديد مجالات الدراسة بشكل يعكس المسار الفعلي للعمل الميداني، مع إدماج أداة المقابلة التي أُجريت مع رئيس البلدية.

1. المجال الزمني للدراسة

مرّت الدراسة بمرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى: الإعداد النظري والاستكشافي

امتدت من شهر ديسمبر 2025 إلى منتصف فيفري 2026، حيث تم خلالها:

- جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الاتصال غير الرسمي؛
 - الاطلاع على الكتب والمقالات والرسائل الجامعية؛
 - زيارة المكتبات والبحث عبر الإنترنت؛
 - الاحتكاك الأولي بالميدان من خلال التواصل مع بعض المواطنين؛
 - محاولة الربط بين الإطار النظري والواقع الميداني؛
- وقد ساهمت هذه المرحلة في بناء تصور أولي للإشكالية وصياغة الفرضيات.

المرحلة الثانية: العمل الميداني والتطبيقي

امتدت من بداية شهر مارس 2026 إلى غاية نهاية شهر مارس ، وتم خلالها:

- إجراء مقابلات استكشافية أولية؛
- ضبط موضوع الدراسة بشكل نهائي؛
- اختيار عينة الدراسة وفق العينة الطبقية؛
- إعداد استبيان يتكون من 20 سؤالاً موزعة على محاور الدراسة؛
- توزيع الاستبيان على 220 مفردة؛
- استرجاع ومعالجة 200 استمارة صالحة للتحليل؛

كما تميزت هذه المرحلة بـ:

- إجراء مقابلة مع محمد حواشي رئيس بلدية وادي مرة، والتي شكّلت مصدراً مهماً للبيانات النوعية، حيث تم من خلالها:
 - التعرف على رؤية الإدارة المحلية لطبيعة العلاقة مع المواطن؛
 - فهم دور الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر المسؤول الإداري؛

○ الوقوف على التحديات التي تواجه الاتصال داخل البلدية؛

ثانيًا: المجال المكاني للدراسة

أُجريت الدراسة على مستوى: بلدية وادي مرة

وقد تم اختيار هذا المجال المكاني لعدة أسباب:

- توفر بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية؛
- وجود احتكاك مباشر ويومي بين المواطن والإدارة؛
- إمكانية ملاحظة ظاهرة الاتصال غير الرسمي بشكل واضح؛
- وشمل العمل الميداني عدة فضاءات داخل البلدية، منها:
- مقر البلدية (كمركز إداري رئيسي)؛
- المرافق العمومية؛
- الأحياء السكنية (حي عرعار، حي الجدر، حي عين عصمان، التجمعات الريفية..).
- الأماكن العامة (الأسواق، الشوارع)؛
- كما أن إجراء المقابلة داخل مقر البلدية ساعد على:
- فهم السياق الإداري من الداخل؛
- مقارنة التصورات الرسمية مع آراء المواطنين؛

ثالثًا: المجال البشري

تمثل المجال البشري في: عينة من مواطني بلدية وادي مرة

وقد بلغ حجمها:

- 220 مفردة (موزعة)
- 200 مفردة (صالحة للتحليل)

وتم اختيارها وفق العينة الطبقية مع مراعاة التنوع من حيث:

- الجنس
- السن
- المستوى التعليمي
- الوضعية المهنية

ولم يقتصر المجال البشري على المواطنين فقط، بل شمل أيضاً:

- رئيس البلدية باعتباره فاعلاً رئيسياً في العملية الاتصالية؛

وهذا التنوع مكّن من:

- الجمع بين وجهة نظر المواطن ووجهة نظر الإدارة؛
- تحقيق نوع من التكامل بين البيانات الكمية (الاستبيان) والبيانات النوعية (المقابلة)؛

رابعاً: أهمية إدماج المقابلة في مجالات الدراسة

أعطت المقابلة بعداً علمياً مهماً للدراسة، حيث:

- ساهمت في تفسير نتائج الاستبيان؛
- قدمت رؤية رسمية حول الاتصال داخل البلدية؛
- مكّنت من فهم أعمق للتحديات الواقعية؛

وبالتالي فإن:

الجمع بين الاستبيان والمقابلة عزّز من مصداقية الدراسة وسمح بتحليل أكثر شمولية للموضوع.

خامساً: الأدوات البحثية المستخدمة

1. الاستبيان

يُعد الاستبيان من أهم الأدوات الكمية المستخدمة في الدراسات المسحية، لما يتميز به من قدرة على جمع بيانات دقيقة من عدد كبير من الأفراد في وقت وجيز. ويُعرّف بأنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمصاغة بطريقة علمية، تُوجّه إلى عينة من المبحوثين بهدف الحصول على معلومات محددة حول موضوع الدراسة. وقد أشار محمد عبد الحميد إلى أن الاستبيان يمثل أداة أساسية في البحوث الاجتماعية، إذ يسمح بقياس الاتجاهات والآراء بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي، كما يرى ناصر قاسمي أنه وسيلة فعالة للحصول على بيانات كمية تساعد في فهم الظواهر الاجتماعية داخل التنظيمات.

وقد تم الاعتماد على الاستبيان في هذه الدراسة بالنظر إلى طبيعتها المسحية التي تستهدف عينة واسعة من مواطني بلدية وادي مرة، حيث مكّن من جمع معلومات حول تصورات المواطنين للاتصال غير الرسمي ودوره في تعزيز العلاقة مع الجماعات المحلية. وقد تم تصميم الاستبيان وفق خطوات منهجية دقيقة، بدأت بتحديد محاوره الأساسية بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة، حيث شمل محورًا للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة)، ومحورًا لواقع الاتصال بين المواطن والإدارة المحلية، إضافة إلى محور خاص بمظاهر الاتصال غير الرسمي، وآخر يركز على دوره في تعزيز العلاقة وبناء الثقة.

وقد بلغ عدد أسئلة الاستبيان عشرون (20) سؤالًا، صيغت بأسلوب واضح وبسيط لتفادي الغموض، واعتمدت في معظمها على الأسئلة المغلقة ومقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، مما سهل عملية تفريغ البيانات وتحليلها. وقبل تطبيقه ميدانيًا، تم التأكد من صدقه من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين، كما تم إجراء اختبار أولي على عينة محدودة للتأكد من وضوح الأسئلة وسلامتها.

أما من حيث التطبيق، فقد تم توزيع 220 استبيانًا على أفراد العينة داخل بلدية وادي مرة، في أماكن متعددة كالأحياء السكنية والمرافق العمومية ومقر البلدية، وتم استرجاع 200 استمارة صالحة للتحليل. وقد أتاح الاستبيان جمع بيانات كمية مهمة مكّنت من اختبار فرضيات الدراسة وتحليل اتجاهات المواطنين، رغم بعض النقائص المرتبطة بإمكانية عدم فهم بعض الأسئلة أو عدم دقة الإجابات في بعض الحالات.

2. المقابلة

إلى جانب الاستبيان، تم الاعتماد على المقابلة كأداة نوعية مكملّة، بهدف تعميق الفهم وتفسير النتائج المتحصّل عليها من الاستبيان. وتُعرّف المقابلة بأنها حوار مباشر بين الباحث والمبحوث، يُستخدم لجمع معلومات تفصيلية حول موضوع معين، حيث تتيح هذه الأداة التفاعل المباشر وفهم الأبعاد الخفية للظاهرة المدروسة. وقد أكد فضيل دليو أن المقابلة تُعد من أهم أدوات البحث الكيفي، لما توفره من معطيات معمقة يصعب الحصول عليها عبر الأدوات الكمية³.

وفي هذه الدراسة، تم اعتماد المقابلة شبه الموجهة، التي تجمع بين وجود إطار عام للأسئلة ومرونة في النقاش، مما يسمح بالتوسع في طرح الأسئلة حسب مجريات الحوار. وقد أُجريت هذه المقابلة مع محمد حواشي رئيس بلدية وادي مرة، باعتباره المسؤول الإداري الأول في البلدية، وصاحب رؤية مباشرة حول طبيعة العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن.

وقد هدفت المقابلة إلى التعرف على كيفية إدراك الإدارة المحلية لدور الاتصال غير الرسمي، ومدى اعتماده في تسيير العلاقة مع المواطنين، إضافة إلى الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية داخل البلدية. وتمحورت الأسئلة حول واقع الاتصال داخل الإدارة، وطبيعة التفاعل مع المواطنين، ودور العلاقات غير الرسمية في حل المشكلات، وكذا سبل تعزيز الثقة بين الطرفين.

وقد أُجريت المقابلة داخل مقر البلدية في ظروف مناسبة، حيث تم تدوين الإجابات بشكل مباشر، مما أتاح الحصول على معلومات دقيقة وواقعية. وقد ساهمت هذه الأداة في تفسير نتائج الاستبيان وربطها بالسياق الإداري الفعلي، كما أضافت بعداً تحليلياً نوعياً للدراسة، رغم ما قد يعتريها من محدودية في التعميم أو احتمال تأثر الإجابات بالمنصب الإداري للمبحوث.

وعليه، فإن الجمع بين الاستبيان والمقابلة قد مكن من تحقيق تكامل منهجي بين البيانات الكمية والكيفية، مما عزز من مصداقية النتائج وسمح بتقديم تحليل علمي شامل لموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة أحد أهم الركائز المنهجية في البحث العلمي، إذ تساعد الباحث على فهم الخلفية النظرية والتطبيقية للموضوع، وتبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات المختلفة. كما أن تحليل هذه الدراسات لا يقتصر على عرضها فقط، بل يتعدى ذلك إلى تفكيك عناصرها المنهجية مثل الإشكالية، الفرضيات، نوع العينة، والنتائج، بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن هذا التراكم العلمي¹.

وفيما يلي عرض تحليلي موسع لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالتنظيمات الإدارية.

1. الدراسات المحلية

1.1 دراسة ابتسام عقي (2015)

بعنوان : طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية وأثر الاتصال غير الرسمي على فعالية الأداء الإداري.¹

انطلقت دراسة ابتسام عقبي من إشكالية مركزية مفادها: ما طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، وما مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على فعالية الأداء الإداري؟ وقد بُنيت هذه الإشكالية على ملاحظة ميدانية مفادها أن المؤسسات الجزائرية تعتمد على الاتصال الرسمي بشكل أساسي، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود قنوات غير رسمية موازية تؤثر بشكل مباشر في سير العمل.

وقد افترضت الدراسة أن الاتصال غير الرسمي لا يمكن فصله عن الاتصال الرسمي، بل يشكلان معاً منظومة متكاملة، كما افترضت أن هذا النوع من الاتصال يساهم في تسريع تدفق المعلومات داخل المؤسسة، لكنه في المقابل قد يؤدي إلى انتشار الإشاعات وتشويه المعطيات في حال غياب التنظيم والرقابة.

أما فيما يخص العينة، فقد اعتمدت الدراسة على عينة من موظفين ينتمون إلى مؤسسة إدارية جزائرية، شملت مختلف المستويات الوظيفية، وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل مختلف الفئات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الاتصال غير الرسمي يمثل قناة فعالة وسريعة لنقل المعلومات داخل المؤسسة، كما أنه يعوض في كثير من الأحيان قصور الاتصال الرسمي، غير أنه قد يتحول إلى مصدر لعدم الدقة في المعلومات إذا لم يتم التحكم فيه بشكل مناسب.²

2.1 دراسة بن حامة نعيمة (2019)

بعنوان: دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الجزائرية.²

طرحت هذه الدراسة إشكالية تتمثل في: كيف يمكن للاتصال التنظيمي أن يساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الجزائرية؟ وقد انطلقت من فرضية أساسية مفادها أن فعالية الاتصال داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء الإداري، وأن ضعف قنوات الاتصال يؤدي إلى خلل في التنسيق واتخاذ القرار.

¹ عقبي، ابتسام (2015)، طبيعة الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الإداري في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

² بن حامة، نعيمة (2019)، أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 12.

كما افترضت الدراسة أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

وقد اعتمدت الدراسة على عينة قصدية من موظفي مؤسسة عمومية، تم اختيارهم وفق معايير ترتبط بمواقعهم الوظيفية داخل الهيكل الإداري.

أما النتائج فقد أكدت أن تحسين نظام الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وأن الاتصال غير الرسمي يلعب دوراً مهماً في تقوية العلاقات بين الموظفين، غير أن الاعتماد المفرط عليه قد يؤدي إلى تضارب المعلومات³.

3.1 دراسة فليح شهرزاد (2020)

بعنوان: أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي داخل التنظيم¹.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: ما أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي داخل التنظيم؟ وقد انطلقت من فرضية مفادها أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التعاون بين العاملين، لكنه في الوقت نفسه قد يؤدي إلى نقل معلومات غير دقيقة تؤثر على القرارات الإدارية.

وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة اقتصادية، شملت مختلف المستويات التنظيمية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقات الإنسانية ويزيد من روح الفريق داخل المؤسسة، كما يساهم في حل المشكلات بشكل سريع، لكنه قد يشكل مصدراً للإشاعات في غياب الرقابة التنظيمية.

5.1 دراسة عبد الوافي نبيلة وفراجي مبروكة (2019)

بعنوان: دور الاتصال غير الرسمي في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة².

¹ فليح، شهرزاد (2020)، الاتصال غير الرسمي وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

² عبد الوافي، نبيلة؛ فراجي، مبروكة (2019)، دور الاتصال غير الرسمي في حل النزاعات داخل المؤسسة الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8.

جاءت إشكالية هذه الدراسة لتطرح السؤال التالي: ما دور الاتصال غير الرسمي في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة؟ وقد افترضت الدراسة أن الاتصال غير الرسمي ينشأ نتيجة قصور في الاتصال الرسمي، وأنه يلعب دورًا مهمًا في تسهيل العلاقات بين الموظفين.

كما افترضت أن هذا النوع من الاتصال يساعد في حل النزاعات داخل المؤسسة بطريقة غير رسمية وسريعة.

وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من موظفين داخل مؤسسة إدارية، حيث تم اختيارهم وفق مستويات وظيفية مختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين وتسهيل حل المشكلات، لكنه قد يؤدي في بعض الحالات إلى اضطراب في التنظيم الإداري إذا لم يتم توجيهه بشكل صحيح.⁵

2. الدراسات العربية

1.2 دراسة محمد منير حجاب

بعنوان: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الحديثة.¹

تناولت هذه الدراسة إشكالية عامة تتمثل في: كيف يمكن للاتصال التنظيمي أن يحقق فعالية المؤسسات الحديثة؟ وقد انطلقت من فرضية أن الاتصال يشكل العمود الفقري لأي تنظيم إداري، وأن غيابه أو ضعفه يؤدي إلى اختلال في الأداء العام.

كما افترض الباحث أن الاتصال غير الرسمي يمثل وسيلة مكملة للاتصال الرسمي، ويساهم في تسهيل تدفق المعلومات وتفسير القرارات الإدارية.

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل نظري دون عينة ميدانية مباشرة، باعتبارها دراسة كتابية تحليلية.

¹ حجاب، محمد منير (بدون سنة)، الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسات الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية.

وقد خلصت إلى أن الاتصال غير الرسمي ضروري داخل المؤسسات لأنه يعزز التفاعل الإنساني، لكنه يحتاج إلى تنظيم لتفادي الانحرافات المعلوماتية⁶.

2.2 دراسة فضيل دليو

بعنوان: شبكات الاتصال غير الرسمي في التنظيمات الحديثة¹

طرحت هذه الدراسة إشكالية تتمثل في طبيعة الاتصال داخل التنظيمات الحديثة، حيث اعتبر الباحث أن الاتصال غير الرسمي يشكل شبكة موازية للاتصال الرسمي داخل المؤسسات.

وقد افترض أن هذه الشبكة تلعب دوراً مهماً في نقل المعلومات بسرعة، لكنها قد تكون أيضاً مصدراً للإشاعات إذا لم يتم التحكم فيها.

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل نظري دون عينة ميدانية.

وقد توصلت إلى أن الاتصال غير الرسمي عنصر لا يمكن الاستغناء عنه داخل التنظيمات الحديثة، لكنه يحتاج إلى توجيه لضمان فعاليته⁷.

3.2 راسة ناصر قاسمي

بعنوان: دور الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية²

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية حول دور الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات، حيث افترض الباحث أن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين التنسيق داخل المؤسسة، وأن الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين.

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل نظري دون تطبيق ميداني مباشر.

وقد خلصت إلى أن الاتصال يمثل أداة أساسية في الإدارة، وأن الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين بيئة العمل، لكنه يحتاج إلى ضبط حتى لا يتحول إلى مصدر للفوضى المعلوماتية⁸.

¹ دليو، فضيل (بدون سنة)، شبكات الاتصال غير الرسمي في المنظمات، مجلة البحوث الإدارية، العدد 5.

² قاسمي، ناصر (بدون سنة)، الاتصال التنظيمي وأثره على الفعالية المؤسسية، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 7.

ويتضح من خلال تحليل الدراسات السابقة أن أغلبها ركز على الاتصال داخل المؤسسات الإدارية، وخاصة العلاقة بين الموظفين والإدارة، مع تأكيد الدور الإيجابي للاتصال غير الرسمي في تسهيل تدفق المعلومات وتحسين العلاقات الإنسانية. غير أن هذه الدراسات لم تتطرق بشكل مباشر إلى العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن، وهو ما يشكل فجوة علمية تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال تحليل دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين البلدية والمواطن في بلدية وادي مرة.

المقاربة النظرية للدراسة

تُعدّ الخلفية النظرية للدراسة الإطار الفكري الذي يُفسّر الظاهرة المدروسة ويمنحها بعداً علمياً يمكن من خلاله فهم العلاقات بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة التي تبحث في دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن، تم اعتماد مقاربة نظرية تركيبية تجمع بين: نظرية الشبكات الاجتماعية، نظرية التفاعل الرمزي، والنظرية البيروقراطية، وذلك لأن كل نظرية تُضيء جانباً معيناً من الظاهرة الاتصالية داخل الإدارة المحلية¹.

1. نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory)

1.1 النشأة والمفهوم

تُعدّ نظرية الشبكات الاجتماعية من المقاربات الحديثة في تحليل العلاقات الاجتماعية والاتصالية، حيث تنظر إلى المجتمع أو التنظيم على أنه شبكة من العلاقات بين الأفراد وليست مجرد هياكل رسمية. وتقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن:

قوة التنظيم لا تكمن فقط في هياكله الرسمية، بل في العلاقات غير الرسمية التي تربط الأفراد فيما بينهم².

2.1 تطبيق النظرية على موضوع الدراسة

في سياق الجماعات المحلية، يمكن فهم الاتصال غير الرسمي باعتباره جزءاً من شبكة علاقات اجتماعية داخل البلدية وخارجها، حيث:

- ينتقل المواطنون بين "عقد" متعددة (موظف، رئيس مصلحة، منتخب محلي...)
- وتتشكل قنوات غير رسمية لتبادل المعلومات بعيداً عن التسلسل الإداري

وهذا يعني أن:

- المواطن لا يتواصل فقط عبر القنوات الرسمية؛
- بل يعتمد أيضاً على العلاقات الشخصية والمعارف؛
- مما يجعل الاتصال غير الرسمي عنصراً حاسماً في تدفق المعلومات داخل البلدية³.

3.1 أهمية النظرية في الدراسة

تساعد نظرية الشبكات في هذه الدراسة على:

- تفسير سرعة انتشار المعلومات داخل الجماعات المحلية؛
- فهم دور العلاقات الشخصية في تحسين أو تشويه الاتصال؛
- إبراز أن المواطن جزء من شبكة اتصالية وليس مجرد متلقي سلبي؛

2. نظرية التفاعل الرمزي (Symbolic Interactionism)

1.2 المفهوم العام

تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإنسان لا يتفاعل مع الواقع بشكل مباشر، بل من خلال رموز ومعاني يفسرها ويعيد إنتاجها داخل المجتمع.

وبذلك فإن الاتصال ليس مجرد نقل معلومات، بل هو:

عملية بناء للمعنى بين الأفراد من خلال التفاعل اليومي⁴.

2.2 تطبيق النظرية على العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن

في إطار الإدارة المحلية، يمكن تفسير العلاقة بين المواطن والبلدية على أنها علاقة رمزية تتشكل من خلال:

- طريقة استقبال الموظف للمواطن؛
- لغة الخطاب الإداري؛
- الإشارات غير اللفظية (نبرة الصوت، أسلوب التعامل)؛
- التجارب السابقة للمواطن مع الإدارة؛

وهنا يظهر دور الاتصال غير الرسمي في:

- تفسير سلوك الإدارة؛
- بناء انطباعات إيجابية أو سلبية؛
- تشكيل صورة ذهنية عن البلدية⁵.

3.2 أهمية النظرية في الدراسة

تُفيد نظرية التفاعل الرمزي في:

- تفسير كيفية بناء الثقة بين المواطن والإدارة؛
- فهم تأثير العلاقات غير الرسمية على إدراك المواطن؛
- إبراز أن المعنى الإداري لا يُفرض بل يُبنى من خلال التفاعل اليومي؛

3. النظرية البيروقراطية (نظرية ماكس فيبر)

1.3 المفهوم العام

تُعد النظرية البيروقراطية التي قدمها ماكس فيبر من أهم النظريات الكلاسيكية في تحليل التنظيمات الإدارية.

وتقوم على فكرة أن الإدارة الحديثة تعتمد على:

- التسلسل الهرمي؛
- القوانين المكتوبة؛
- تقسيم العمل؛
- الطابع الرسمي في التعاملات⁶.

2.3 تطبيق النظرية على الجماعات المحلية

في البلديات، يظهر النموذج البيروقراطي من خلال:

- وجود هيكل إداري رسمي واضح؛
 - احترام السلم الإداري في تقديم الطلبات؛
 - الاعتماد على الوثائق المكتوبة بدل العلاقات الشخصية؛
- لكن هذا النموذج، رغم تنظيمه، يُنتج أحياناً:

- بطء في الاستجابة؛
- تعقيد في الإجراءات؛
- فجوة بين الإدارة والمواطن؛

وهنا يظهر الفراغ الذي يملؤه الاتصال غير الرسمي.

3.3 العلاقة بين البيروقراطية والاتصال غير الرسمي

تُفسر النظرية البيروقراطية أن:

- كلما زادت الرسمية زاد الجمود؛
 - وكلما زاد الجمود ظهرت قنوات غير رسمية لتعويضه؛
- وبالتالي فإن الاتصال غير الرسمي:

- ليس ظاهرة عشوائية؛
- بل نتيجة طبيعية لصرامة التنظيم البيروقراطي⁷.

4.3 أهمية النظرية في الدراسة

تساعد هذه النظرية على:

- فهم أسباب ظهور الاتصال غير الرسمي داخل البلديات؛
- تفسير بطء الاتصال الرسمي مع المواطن؛
- إبراز التوازن بين الرسمية والمرونة في الإدارة المحلية؛

4. التكامل بين النظريات الثلاث

يمكن القول إن هذه النظريات لا تعمل بشكل منفصل، بل تكمل بعضها البعض:

- نظرية الشبكات → تفسر بنية العلاقات داخل الجماعة المحلية .
- نظرية التفاعل الرمزي → تفسر كيفية بناء المعاني والثقة .
- النظرية البيروقراطية → تفسر القيود الرسمية التي تولّد الاتصال غير الرسمي .

وبالتالي فإن:

الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية هو نتيجة تفاعل بين البنية التنظيمية الرسمية (فيبر) والعلاقات الاجتماعية (الشبكات) وبناء المعاني بين الأفراد (التفاعل الرمزي).

ومنه يمكن القول بأنه تُظهر هذه المقاربة النظرية أن الاتصال غير الرسمي ليس ظاهرة ثانوية، بل هو عنصر أساسي في فهم العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن، حيث يتشكل داخل شبكة من العلاقات الاجتماعية، ويتأثر بالمعاني الرمزية للتفاعل اليومي، وينتج جزئيًا عن صرامة البيروقراطية الإدارية.

صعوبات الدراسة

خلال إنجاز هذه الدراسة الميدانية حول دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن ببلدية وادي مرة، واجهتُ جملة من الصعوبات الواقعية التي أثّرت بدرجات متفاوتة على سير البحث، سواء في مرحلة جمع البيانات أو تحليلها. وقد اختلفت هذه الصعوبات بين ما هو ميداني وإداري ومنهجي، إضافة إلى تحديات مرتبطة بطبيعة الموضوع ذاته.

1. الصعوبات الميدانية

من أبرز الصعوبات التي واجهتني أثناء توزيع الاستبيان:

- ضعف استجابة المواطنين:
- لاحظتُ تردد عدد معتبر من المواطنين في ملء الاستبيان، حيث عبّر بعضهم عن عدم اهتمامه بالبحث، بينما أبدى آخرون تخوفًا من الإدلاء بأرائهم حول البلدية، خاصة عندما تتعلق بتقييم الأداء أو الحديث عن العلاقات غير الرسمية .

• صعوبة شرح بعض الأسئلة:

بسبب تفاوت المستويات التعليمية للمبحوثين، اضطرت في عدة حالات إلى شرح الأسئلة وتبسيطها، خصوصًا تلك المتعلقة بمفهوم "الاتصال غير الرسمي"، مما استغرق وقتًا وجهدًا إضافيين.

• تحقّظ بعض المبحوثين:

تجنب بعض المواطنين الإجابة عن أسئلة معينة، خاصة تلك التي تتعلق بالإشاعات أو العلاقات الشخصية داخل الإدارة، وهو ما أثر جزئيًا على اكتمال بعض الاستبيانات.

2. صعوبات مرتبطة بطبيعة الموضوع

• حساسية موضوع الاتصال غير الرسمي:

باعتباره يرتبط بالعلاقات الشخصية والإشاعات أحيانًا، فقد لاحظت أن بعض المبحوثين يتجنبون الحديث عنه بشكل صريح، أو يقدمون إجابات عامة وغير دقيقة.

• صعوبة التمييز بين الرسمي وغير الرسمي:

خلال تحليل الإجابات، تبين أن بعض المواطنين لا يفرقون بوضوح بين القنوات الرسمية وغير الرسمية، مما تطلب مجهودًا إضافيًا في تفسير المعطيات.

3. الصعوبات المنهجية

• تباين الإجابات:

واجهت صعوبة في تحليل بعض الاستبيانات بسبب اختلاف وجهات نظر المبحوثين بشكل كبير، خاصة فيما يتعلق بدرجة الثقة في البلدية.

• عدم اكتمال بعض الاستبيانات:

تم استبعاد عدد من الاستمارات بسبب نقص الإجابات أو عدم جديتها، مما أثر على حجم العينة النهائية.

4. الصعوبات الزمنية والمكانية

• ضيق الوقت:

الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الدراسة لم تكن كافية لتغطية عدد أكبر من المواطنين أو إجراء مقابلات معمقة.

- صعوبة التنقل داخل البلدية:
- واجهت بعض الصعوبات في الوصول إلى مناطق معينة داخل بلدية وادي مرة، خاصة المناطق البعيدة، مما جعل العينة تميل أكثر إلى المناطق القريبة.
- 5. صعوبات مرتبطة بالسياق المحلي
- ضعف ثقافة المشاركة:
- لاحظت أن بعض المواطنين لا يولون أهمية كبيرة للمشاركة في الدراسات، ويعتبرونها غير مؤثرة على الواقع.
- وجود نوع من عدم الثقة في الإدارة:
- وهو ما انعكس على إجابات بعض المبحوثين، حيث اتسمت أحياناً بالسلبية أو التحفظ.
- انتشار الاعتماد على العلاقات الشخصية:
- تبين من خلال الميدان أن الاتصال غير الرسمي (المعرفة) حاضر بقوة، لكنه يُمارس بشكل غير معلن، مما صعب دراسته بشكل دقيق.
- يمكن القول إن هذه الصعوبات، رغم تأثيرها على سير الدراسة، إلا أنها مكنتني من فهم أعمق للواقع الاتصالي داخل الجماعات المحلية، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة. كما ساهمت في إضفاء طابع واقعي على نتائج الدراسة، وجعلتها أكثر ارتباطاً بالميدان.

الفصل الثاني:

الاتصال في الإدارة المحلية

تمهيد:

يُعدّ الاتصال من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، باعتباره الأداة التي تضمن تدفق المعلومات، وتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم. فلا يمكن لأي إدارة، مهما بلغت درجة تنظيمها، أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون وجود نظام اتصالي واضح، يضمن نقل التعليمات، وتبادل المعطيات، وتفسير القرارات، وتوضيح المسؤوليات.

وتتجلى أهمية الاتصال بصورة أوضح داخل الجماعات المحلية، باعتبارها خلايا أساسية في التنظيم الإداري للدولة، تضطلع بتسيير الشؤون المحلية، وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين، وتنفيذ السياسات العامة على المستوى الإقليمي. وبحكم طبيعة مهامها وتعدد مصالحها وتداخل اختصاصاتها، فإن الجماعات المحلية تحتاج إلى منظومة اتصال فعالة، تجمع بين الدقة والمرونة، وتسمح بالتفاعل المستمر بين المنتخبين، والإدارة، والموظفين، والمواطنين.

وقد أشار فضيل دليو إلى أن الاتصال التنظيمي يمثل عصب الحياة الإدارية، لأنه يضمن انسياب المعلومات بين مختلف المستويات، ويحقق التنسيق اللازم بين الوحدات التنظيمية، ويعزز القدرة على اتخاذ القرار.¹ كما تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن فعالية الاتصال داخل الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية الأداء، وجودة الخدمة العمومية، ونجاح الإصلاحات التنظيمية.²

ومن هذا المنطلق، يكتسي موضوع الاتصال في الإدارة المحلية أهمية بالغة، بالنظر إلى ما يتيح من آليات لتقريب الإدارة من المواطن، وتسهيل تنفيذ السياسات المحلية، وتحقيق التنمية الإدارية. كما أن الاتصال داخل الجماعات المحلية لا يقتصر على صورته الرسمية المرتبطة بالقنوات القانونية والتنظيمية، بل يمتد إلى الاتصال غير الرسمي الذي ينشأ تلقائياً بين الفاعلين، ويسهم في استكمال النقائص، وتسريع تداول المعلومات، وتعزيز الروابط الإنسانية داخل بيئة العمل.

وعليه، فإن هذا الفصل يهدف إلى الإحاطة بالإطار النظري للاتصال في الإدارة المحلية، من خلال تناول الإطار المفاهيمي للاتصال، ثم دراسة الاتصال الإداري الرسمي في الجماعات المحلية، وأخيراً تحليل الاتصال غير الرسمي، من حيث مفهومه، وخصائصه، وأهميته، ووسائله، بما يبرز دوره في تحسين فعالية الإدارة المحلية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال

يُعدّ الاتصال من أكثر المفاهيم تداولاً في العلوم الإنسانية والاجتماعية، لما له من ارتباط وثيق بمختلف صور التفاعل الإنساني داخل المجتمع، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي. وقد ازداد الاهتمام العلمي بمفهوم الاتصال مع تطور التنظيمات الحديثة، باعتباره الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعارف، وتبادل الخبرات، وتحقيق التنسيق بين الأفراد والجماعات.

ويكتسي الاتصال في الإدارة المحلية أهمية خاصة، لكونه يشكل الأداة التي تضمن حسن سير المرافق العامة، وتساعد على ربط مختلف المستويات الإدارية، كما يساهم في بناء علاقات وظيفية قائمة على التعاون والتفاهم. وانطلاقاً من هذه الأهمية، فإن دراسة الاتصال تقتضي البدء بضبط مفهومه، وبيان أهميته وأهدافه، ثم تحديد عناصره ومراحلته الأساسية.

وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإطار المفاهيمي للاتصال، من خلال تعريفه لغة واصطلاحاً، ثم إبراز أهميته وأهدافه، وأخيراً توضيح عناصره ومراحل العملية الاتصالية.

المطلب الأول: تعريف الاتصال

يُعتبر تحديد مفهوم الاتصال مدخلاً أساسياً لفهم مختلف الأبعاد المرتبطة به، خاصة وأن هذا المفهوم اتسع ليشمل مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والإدارية والتنظيمية. وقد تناول الباحثون الاتصال من زوايا متعددة، فبعضهم ركز على أصله اللغوي والدلالي، بينما اهتم آخرون بتحديد معناه الاصطلاحي وفق طبيعة المجال الذي يُوظف فيه.

ومن هذا المنطلق، فإن الإحاطة بمفهوم الاتصال تستوجب أولاً الوقوف على مدلوله اللغوي، باعتباره الأساس الذي تُبنى عليه الدلالة الاصطلاحية، ثم الانتقال إلى عرض أهم التعريفات العلمية التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم.

الفرع الأول: التعريف اللغوي للاتصال

يرجع الأصل اللغوي لكلمة "الاتصال" في اللغات الأجنبية إلى الكلمة اللاتينية *Communis*، والتي تعني "الاشتراك" أو "المشترك"، وهي دلالة تعكس جوهر العملية الاتصالية باعتبارها فعلاً يقوم على المشاركة في المعاني والمعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر. كما اشتق منها الفعل *Communicare* الذي يعني الإبلاغ أو الإشاعة أو نقل الشيء إلى الغير، وهو ما يبرز أن الاتصال في أصله اللغوي قائم على فكرة التفاعل والمشاركة في المعرفة.

وفي هذا السياق، يرى محمد عبد الحميد أن المدلول اللغوي للاتصال في الفكر الغربي القديم ارتبط بفكرة "الاشتراك"، حيث إن الإنسان عندما يتصل بغيره فإنه يسعى إلى إقامة علاقة قائمة على تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات، بما يؤدي إلى خلق نوع من التفاهم المشترك بين الأطراف المتفاعلة.¹

ومن جهة أخرى، فإن لفظ "الاتصال" في اللغة العربية مشتق من الفعل "وصل"، الذي يفيد معنى الربط والصلة والبلوغ. فالوصل في المعاجم العربية يعني ضمّ الشيء إلى الشيء، وربط بعضه ببعض، بما يحقق معنى الارتباط والاستمرار.

وقد أشار ابن منظور إلى أن "الوصل ضد الهجر، ووصل الشيء بالشيء يصله وصلا، أي ضمه إليه وربطه به"، وهو ما يدل على أن الاتصال في اللغة العربية يحمل معنى الصلة المستمرة والرابطة القائمة بين طرفين.²

ويُفهم من هذا الأصل اللغوي أن الاتصال، في جوهره، ليس مجرد عملية نقل عابرة للمعلومات، بل هو علاقة تفاعلية قائمة على إيجاد صلة بين المرسل والمتلقي، وتأسيس نوع من الفهم المشترك بينهما. فالمعنى اللغوي للاتصال يجمع بين بعدين أساسيين:

- بعد الربط والوصل بين الأطراف .
- وبعد المشاركة في المعنى والمعلومة .

ومن ثم، فإن الدلالة اللغوية للاتصال تُظهر بوضوح أن هذه العملية ترتبط أساساً بفكرة التقارب الإنساني، وتبادل الخبرات، وتحقيق التفاهم، وهو ما يشكل الأساس الذي انطلقت منه مختلف التعريفات الاصطلاحية الحديثة.

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي للاتصال

يُعدّ الاتصال في الاصطلاح من المفاهيم المركبة التي استأثرت باهتمام الباحثين في ميادين متعددة، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلوم الإعلام، والإدارة، والتنظيم، وذلك بالنظر إلى كونه يمثل الأداة الأساسية للتفاعل الإنساني، ووسيلة نقل الأفكار والمعلومات والمعاني بين الأفراد والجماعات. وقد أدى هذا التعدد في الحقول المعرفية إلى تعدد تعريفات الاتصال، واختلاف زوايا النظر إليه، بحسب طبيعة كل تخصص وأهدافه.

¹ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، القاهرة: عالم الكتب، 2000، ص19.

² ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، 2003، ج11، ص868.

فالمنظور السوسيولوجي ينظر إلى الاتصال باعتباره أداة لبناء العلاقات الاجتماعية والمحافظة على تماسك الجماعة، بينما يركز المنظور النفسي على دوره في التأثير في السلوك والاتجاهات، في حين تهتم الدراسات الإدارية بوظيفته في التنسيق، واتخاذ القرار، وضمان حسن سير العمل داخل التنظيم.

وفي هذا الإطار، عرّف سمير حسين الاتصال بأنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار لفكرة أو موضوع أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات أخرى، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين". ويبرز من خلال هذا التعريف أن الاتصال ليس مجرد عملية إرسال للمعلومة، بل هو نشاط مقصود يرمي إلى نشر فكرة أو إحداث أثر معين في المستقبل.¹

كما قدم كل من كلود شانون ووارن ويفر تعريفًا تقنيًا للاتصال، حيث اعتبراه: "جميع الطرق والأساليب التي يمكن لعقل من خلالها أن يؤثر في عقل آخر، وذلك باستعمال الرموز". ويظهر هذا التعريف البعد التقني والوظيفي للعملية الاتصالية، من خلال التركيز على انتقال الرسالة وتأثيرها في المتلقي.²

أما كارل هوفلاند، فقد ركز في تعريفه على البعد السلوكي للاتصال، إذ اعتبره: "عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة بهدف تعديل سلوك المستقبل أو تغييره". ويكشف هذا التصور عن أن الاتصال لا يقتصر على نقل المعاني، بل يتعداه إلى إحداث أثر نفسي أو سلوكي لدى المتلقي، وهو ما يظهر بوضوح في الاتصال الإداري الذي يهدف إلى توجيه العاملين وتحفيزهم.³

ومن جهته، يرى ولبر شرام أن الاتصال هو: "المشاركة في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات". ويبرز هذا التعريف الطبيعة التشاركية للعملية الاتصالية، باعتبارها عملية تبادل لا تكتمل إلا بوجود فهم مشترك بين المرسل والمستقبل.⁴

كما يعرف عاطف عدلي العبد الاتصال بأنه: "عملية نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر، من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية محددة". ويؤكد هذا التعريف على الطابع المستمر والمتجدد للاتصال، وأنه عملية تفاعلية تتطور بتطور العلاقات الإنسانية.

¹ محمد عبد الحميد، المرجع السابق، ص20.

² محمد كامل القاضي، الاتصال والإعلام: نظريات وتطبيقات، القاهرة: دار الفجر، 2007، ص63.

³ المرجع السابق، ص64.

⁴ المرجع السابق، ص65.

وفي السياق التنظيمي، يذهب فضيل دليو إلى أن الاتصال هو: "مجمل الوسائل والعمليات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات داخل التنظيم، بما يضمن تحقيق أهدافه، وتنسيق جهود أفراد". ويعكس هذا التعريف أهمية الاتصال في المجال الإداري، باعتباره أداة للتسيير الفعال وتحقيق الانسجام المؤسسي.¹

ومن خلال استقراء هذه التعريفات، يتضح أن الاتصال في الاصطلاح يقوم على جملة من العناصر الأساسية، تتمثل في:

- وجود مرسل يملك فكرة أو معلومة؛
- وجود رسالة تحمل مضموناً معيناً؛
- استعمال وسيلة أو قناة لنقل الرسالة؛
- وجود مستقبل يتلقى الرسالة ويفسرها؛
- تحقق أثر أو تغذية راجعة .

وعليه، يمكن تعريف الاتصال تعريفاً جامعاً بأنه: عملية ديناميكية مستمرة، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين طرفين أو أكثر، باستخدام وسائل ورموز مشتركة، بهدف تحقيق التفاهم، أو التأثير، أو التنسيق، أو إحداث تغيير معين.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال

بعد ضبط مفهوم الاتصال لغةً واصطلاحاً، يتضح أن هذا المفهوم لا يقتصر على كونه مجرد عملية لنقل المعلومات أو تبادل الرسائل بين الأفراد، بل يتجاوز ذلك ليشكل ضرورة حيوية لقيام العلاقات الإنسانية واستمرار التنظيمات الاجتماعية والإدارية. فالاتصال، بوصفه عملية تفاعلية مستمرة، يمثل الأداة التي تسمح للأفراد بالتفاهم، والتنسيق، وبناء التصورات المشتركة، وتحقيق الأهداف الجماعية.

وتزداد أهمية الاتصال داخل التنظيمات الحديثة، لاسيما في الإدارة المحلية، حيث تتعدد المستويات الإدارية، وتشابك الوظائف، وتزايد الحاجة إلى السرعة والدقة في تداول المعلومات. فالنجاح في أداء المهام الإدارية، وحسن اتخاذ القرارات، وتحقيق الانسجام بين مختلف المصالح، كلها أمور ترتبط بمدى فعالية النظام الاتصالي داخل المؤسسة.

¹ فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، الجزائر: دار هومة، 2003، ص16.

وعليه، فإن دراسة أهمية الاتصال تعد مدخلاً ضرورياً لفهم مكانته في البناء التنظيمي، ودوره في تحقيق الكفاءة والفعالية، سواء على المستوى الإنساني أو الإداري أو المجتمعي.

الفرع الأول: أهمية الاتصال

يُعدّ الاتصال من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الحياة الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، إذ لا يمكن تصور مجتمع أو مؤسسة أو جماعة بشرية دون وجود عملية اتصال تربط بين أفرادها، وتيسر التفاعل بينهم. فالإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، لا يستطيع العيش في عزلة، بل يحتاج باستمرار إلى التواصل مع غيره من أجل إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والمهنية.

وفي هذا السياق، يُمثل الاتصال الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعارف والخبرات، ونقل الأفكار والمشاعر، والتعبير عن المواقف والاتجاهات، مما يجعله عاملاً أساسياً في بناء العلاقات الإنسانية وتدعيم الروابط الاجتماعية. وقد أكدت الباحثة خضرة عمر المفلح أن الاتصال يفتح المجال أمام الاحتكاك البشري، ويُتيح الفرصة للحوار والنقاش وتبادل المعلومات، كما يساعد الأفراد على تكوين شخصياتهم المستقلة من خلال التفاعل مع الآخرين.¹

وانطلاقاً من ذلك، فإن أهمية الاتصال تتجلى في كونه أداة فعالة لتحقيق الفهم المشترك بين الأفراد، فكل علاقة إنسانية ناجحة تقوم على وجود قدر من التفاهم والوضوح في تبادل الرسائل والمعاني. فالاتصال يسهم في إزالة الغموض، وتقريب وجهات النظر، والحد من سوء الفهم الذي قد ينشأ نتيجة غياب المعلومة أو تشويهها.

كما تبرز أهمية الاتصال في دوره في نقل الثقافة والقيم الاجتماعية من جيل إلى آخر، إذ يُعدّ الوسيلة الأساسية لتناقل العادات والتقاليد، والمعارف، وأنماط السلوك داخل المجتمع. فهو لا ينقل المعلومات فحسب، بل ينقل أيضاً الخبرات والتجارب المتراكمة، ويساهم في الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمعات.²

ومن زاوية أخرى، يؤدي الاتصال دوراً بالغ الأهمية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إذ يُسهم في نشر الوعي، وتحفيز الأفراد على المشاركة في مشاريع التنمية، وتبليغ السياسات العامة والبرامج الحكومية، خاصة في المجتمعات المحلية. فالتنمية لا يمكن أن تتحقق دون وجود نظام اتصال فعال يربط بين مختلف الفاعلين، ويضمن انسياب المعلومات اللازمة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة.

¹ خضرة عمر المفلح، الاتصال التربوي، عمان: دار كنوز المعرفة، 2015، ص33.

² المرجع السابق، ص34.

وفي المجال الإداري والتنظيمي، يحتل الاتصال مكانة مركزية داخل المؤسسة، لأنه يُمثل الأداة الأساسية التي تضمن حسن سير العمل، وتنسيق الجهود، وربط مختلف الوحدات والمصالح. فلا يمكن لأي تنظيم أن يحقق أهدافه دون وجود نظام اتصال يحدد المسؤوليات، ويوضح المهام، وينقل التعليمات، ويضمن المتابعة والتقييم.

وفي هذا الصدد، يؤكد ناصر قاسمي أن الاتصال يُعدّ العمود الفقري للتنظيم الإداري، لأنه الوسيلة التي يتم من خلالها إصدار التعليمات، وتلقي التقارير، وتقديم الاقتراحات، ونقل المعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها.¹

كما أن الاتصال يُسهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا، من خلال ضمان تدفق المعلومات بشكل منظم. وهذا التنسيق يقلل من الازدواجية في العمل، ويمنع تضارب القرارات، ويُحسن استغلال الموارد البشرية والمادية.

ومن أهم أوجه أهمية الاتصال أيضاً دوره في دعم عملية اتخاذ القرار، إذ إن القرار الإداري السليم يقوم أساساً على توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب. فالمدير أو المسؤول لا يستطيع اتخاذ قرارات فعالة ما لم تكن لديه معلومات كافية عن سير العمل، والمشكلات القائمة، والظروف المحيطة بالمؤسسة. ولهذا، يُعدّ الاتصال قناة أساسية لتزويد متخذ القرار بالمعطيات اللازمة.

كما يسهم الاتصال في رفع معنويات العاملين، وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وذلك من خلال إشراكهم في الحوار، والاستماع إلى آرائهم، وإشعارهم بقيمتهم داخل التنظيم. فالعامل الذي يشعر بأنه جزء من منظومة تواصل فعالة يكون أكثر التزاماً، وأكثر استعداداً للعطاء.

وفي هذا السياق، يرى ريتشارد هال أن الاتصال يحتل مكانة مركزية في أي نظرية تنظيمية، لأنه يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي، ويؤثر في العلاقات بين الأفراد، ويُسهم في استقرار المنظمة وفعاليتها.²

كذلك، يُعدّ الاتصال أداة فعالة لحل المشكلات التنظيمية، والحد من النزاعات، وتخفيف حدة التوتر داخل بيئة العمل، من خلال فتح قنوات للحوار، وتوضيح المواقف، ومعالجة سوء الفهم قبل تفاقمه.

وفي الإدارة المحلية على وجه الخصوص، تتضاعف أهمية الاتصال بسبب طبيعة العمل القائم على خدمة المواطن، والتنسيق بين المصالح الإدارية، والاستجابة لحاجات السكان. فالببلدية، أو الولاية، تحتاج إلى نظام اتصال داخلي فعال بين مختلف المصالح، واتصال خارجي جيد مع المواطنين والهيئات الأخرى، حتى تتمكن من أداء مهامها بكفاءة.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة في الاتصال التنظيمي، الجزائر: دار أسامة، 2016، ص9.

² ريتشارد ه. هال، المنظمات: البناء والعمليات والمخرجات، ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001، ص374.

كما أن الاتصال يُسهم في دعم الشفافية الإدارية، وتعزيز الثقة بين الإدارة المحلية والمواطنين، وهو ما يُعدّ من أهم مقومات الحكامة المحلية الرشيدة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاتصال ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو آلية استراتيجية لضمان استمرارية التنظيم، وتحقيق الفعالية، وبناء العلاقات الإنسانية، ودعم التنمية، وتحقيق الانسجام داخل الإدارة المحلية.

ثانياً: أهداف الاتصال

يُعدّ الاتصال عملية مقصودة وهادفة، فلا يتم تبادل المعلومات والأفكار داخل المجتمع أو المؤسسة بصورة عشوائية، بل يتم وفق غايات محددة يسعى المرسل إلى تحقيقها من خلال رسالته الاتصالية. فكل عملية اتصال، مهما اختلفت طبيعتها أو وسيلتها، تستهدف في جوهرها إحداث أثر معين لدى المستقبل، سواء تعلق ذلك بنقل معلومة، أو تعديل سلوك، أو بناء اتجاه، أو تحقيق تنسيق بين الأفراد والجماعات.

ومن هذا المنطلق، فإن أهداف الاتصال لا تنحصر في مجرد الإخبار أو التبليغ، بل تمتد لتشمل أبعاداً إنسانية واجتماعية وتنظيمية متعددة، ترتبط بطبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد، وبالسياق الذي تتم فيه العملية الاتصالية. كما تختلف هذه الأهداف بحسب المجال الذي يُوظف فيه الاتصال، غير أنها تلتقي جميعاً في تحقيق الفهم المشترك، وضمان فعالية التفاعل.

وتتجلى أهداف الاتصال في عدة مستويات، يمكن إبراز أهمها فيما يأتي:

1- هدف الإعلام والإخبار

يُعدّ الإعلام من أبرز الأهداف الأساسية للاتصال، إذ يسعى المرسل إلى نقل معلومة أو فكرة أو خبر معين إلى المستقبل، حتى يصبح على دراية بموضوع معين أو موقف محدد. فالاتصال، في هذا الإطار، يُمثل الوسيلة التي يتم من خلالها إمداد الأفراد بالمعطيات الضرورية التي تساعد على الفهم والإدراك.

ويكتسي هذا الهدف أهمية خاصة في التنظيمات الإدارية، حيث يعتمد حسن سير العمل على توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، سواء تعلقت بالأوامر والتعليمات أو بالسياسات والبرامج والخطط. وقد أكدت خضرة عمر المفلح أن من أهم أهداف الاتصال نقل المعلومات والمعارف بطريقة تتيح للمستقبل فهم مضمون الرسالة واستيعابها.¹

¹ خضرة عمر المفلح، المرجع السابق، ص32.

2-هدف التأثير والإقناع

لا يقتصر الاتصال على نقل المعلومة فحسب، بل يسعى كذلك إلى التأثير في أفكار الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم. فالمرسل غالبًا ما يهدف من خلال رسالته إلى إقناع المستقبل بوجهة نظر معينة، أو دفعه إلى تبني موقف معين، أو تعديل سلوك غير مرغوب فيه.

ويُعدّ هذا الهدف من أهم أهداف الاتصال، خاصة في المجال الإداري، حيث تستخدم الإدارة الاتصال لتوجيه الموظفين، وتحفيزهم، وإقناعهم بضرورة الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة. كما يظهر هذا الهدف في المجال الاجتماعي من خلال الحملات التوعوية والإرشادية.

وقد أشار كارل هوفلاند إلى أن الاتصال هو عملية يقصد بها إحداث تغيير في سلوك المتلقي، مما يُبرز الطابع التأثيري للعملية الاتصالية.¹

3-هدف تحقيق الفهم المشترك

من الأهداف الجوهرية للاتصال تحقيق التفاهم بين الأطراف المتفاعلة، وذلك من خلال توحيد المعاني، وتوضيح المقاصد، وتقريب وجهات النظر. فنجاح الاتصال لا يقاس فقط بمدى وصول الرسالة، بل بمدى فهمها على النحو الذي قصده المرسل.

ويُسهم هذا الهدف في تقليل سوء الفهم، وتجنب النزاعات، وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون، سواء داخل الأسرة أو المجتمع أو المؤسسة.

ويرى ولبر شرام أن جوهر الاتصال يتمثل في المشاركة في المعنى والمعرفة، وهو ما يجعل التفاهم المشترك أساس نجاح العملية الاتصالية.²

4-هدف التنسيق وتنظيم الجهود

في المجال التنظيمي والإداري، يُعدّ التنسيق بين الأفراد والوحدات المختلفة من أهم أهداف الاتصال، إذ يضمن حسن توزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، وربط مختلف المصالح في إطار عمل منسجم.

فالمنظمة الحديثة تقوم على تقسيم العمل، مما يجعل الحاجة إلى الاتصال ضرورة لتنسيق الجهود، ومنع التكرار، وتجنب التضارب في الاختصاصات. وفي الإدارة المحلية، تبرز هذه الوظيفة بشكل أكبر نظرًا لتعدد المصالح والخدمات.

¹ محمد كامل القاضي، المرجع السابق، ص 64.

² محمد كامل القاضي، المرجع السابق، ص 65.

ويؤكد فضيل دليو أن الاتصال التنظيمي يُسهم في تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية، ويُعدّ شرطاً أساسياً لفعالية الأداء.¹

5- هدف اتخاذ القرار

يُسهم الاتصال بصورة مباشرة في دعم عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذ القرار. فكل قرار إداري سليم يحتاج إلى معلومات دقيقة، واضحة، وشاملة عن الوضع القائم، والمشكلات المطروحة، والبدائل الممكنة.

كما يُساعد الاتصال على إيصال القرار بعد اتخاذه إلى الجهات المعنية، وشرح أسبابه وأهدافه، بما يضمن تنفيذه بكفاءة.

وفي هذا الصدد، يرى ناصر قاسمي أن الاتصال يُمثل القناة الحيوية التي تمتد الإدارة بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها.²

6- هدف التحفيز ورفع الروح المعنوية

من الأهداف المهمة للاتصال داخل المؤسسة تحفيز العاملين، ورفع معنوياتهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء. فالبيئة التنظيمية التي تسودها الشفافية والحوار تكون أكثر قدرة على تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.

ويُتيح الاتصال للعاملين التعبير عن آرائهم، وطرح مشكلاتهم، والمشاركة في صنع القرار، مما يشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة، ويزيد من التزامهم بأهدافها.

وقد أكدت فهيمة قابوش أن الاتصال الداخلي يسهم في خلق الاحترام المتبادل، وتوطيد العلاقات الإنسانية، وبناء روح الفريق داخل المؤسسة.³

7- هدف بناء العلاقات الاجتماعية وتحقيق الاندماج

يسهم الاتصال في بناء علاقات اجتماعية سليمة بين الأفراد، من خلال تعزيز الثقة، والتفاهم، والتعاون. كما يُعدّ أداة لدمج الأفراد داخل الجماعات والمؤسسات، وإشعارهم بأنهم جزء من كيان مشترك.

¹ فضيل دليو، المرجع السابق، ص16.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة في الاتصال التنظيمي، الجزائر: دار أسامة، 2016، ص15.

³ فهيمة قابوش، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، 2014، ص102.

وفي الإدارة المحلية، يُساعد الاتصال على خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتعاون، كما يُعزز العلاقة بين الإدارة والمواطن، ويُساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية.

8-هدف التكيف مع التغيرات وإدارة الأزمات

في ظل التغيرات السريعة التي تعرفها البيئات التنظيمية، يُعدّ الاتصال أداة فعالة لمواكبة التغير، وشرح الإصلاحات، واحتواء الأزمات. فمن خلال الاتصال، تستطيع الإدارة شرح أسباب التغير، وطمأنة العاملين، وتخفيف المقاومة.

كما يُساعد الاتصال في إدارة الأزمات من خلال سرعة نقل المعلومات، وتوضيح الحقائق، وتفادي الإشاعات.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الاتصال يُمثل أداة استراتيجية متعددة الأهداف، لا غنى عنها في حياة الأفراد والمؤسسات، لأنه يجمع بين وظيفة الإعلام، والتأثير، والتنسيق، والتحفيز، وصنع القرار، بما يضمن تحقيق الفعالية والاستقرار داخل الإدارة المحلية.

المطلب الثالث: عناصر وعملية الاتصال

تُعدّ عملية الاتصال من العمليات الإنسانية والتنظيمية المعقدة، لأنها لا تقوم على مجرد إرسال معلومة من طرف إلى آخر، بل تتأسس على تفاعل مستمر بين مجموعة من العناصر المترابطة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الفهم المشترك، وضمان وصول الرسالة في صورتها الصحيحة. ومن ثمّ، فإن نجاح الاتصال لا يتوقف على وجود رسالة فحسب، وإنما يتطلب توافر منظومة متكاملة تشمل المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل، والتغذية الراجعة، فضلاً عن السياق الذي تتم فيه العملية الاتصالية.

وتبرز أهمية دراسة عناصر الاتصال في كونها تساعد على فهم أسباب نجاح أو فشل العملية الاتصالية، كما تمكّن من تشخيص مواطن الخلل التي قد تعيق وصول الرسالة أو تؤدي إلى سوء فهمها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على فعالية الأداء داخل التنظيمات، وخاصة في الإدارة المحلية، التي تقوم على تعدد المصالح وتداخل الاختصاصات.

وفي هذا الإطار، ينظر الباحثون إلى الاتصال بوصفه عملية ديناميكية متكاملة، تمر بعدة مراحل متتابعة، وتتأثر بعوامل تنظيمية ونفسية واجتماعية. لذلك، سيتم تناول هذا المطلب من خلال بيان عناصر الاتصال الأساسية، ثم توضيح مراحل العملية الاتصالية، وأخيراً إبراز العوامل المؤثرة في نجاحها.

الفرع الأول: عناصر الاتصال

تقوم العملية الاتصالية على مجموعة من العناصر الأساسية التي لا يمكن أن تتحقق بدونها، وتتمثل فيما يلي:

1- المرسل (Source / Sender)

يُعدّ المرسل نقطة الانطلاق في العملية الاتصالية، فهو الطرف الذي يملك الفكرة أو المعلومة أو الرأي، ويسعى إلى نقلها إلى طرف آخر. وقد يكون المرسل فردًا، أو جماعة، أو مؤسسة، أو إدارة.

ويُشترط في المرسل حتى يكون الاتصال فعالاً:

- أن يكون ملماً بموضوع الرسالة؛
- أن يُحسن اختيار الرموز واللغة المناسبة؛
- أن يراعي خصائص المستقبل؛
- أن يتمتع بالمصداقية والثقة .

ويؤكد محمد كامل القاضي أن المرسل يمثل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية، لأنه المسؤول عن صياغة الرسالة وتحديد مضمونها وأهدافها.¹

وفي المجال الإداري، يتمثل المرسل غالباً في المسؤول الإداري أو رئيس المصلحة الذي يُصدر التعليمات أو يوجه الأوامر إلى المرؤوسين.

2- الرسالة (Message)

الرسالة هي مضمون الاتصال، أي المحتوى الذي يرغب المرسل في نقله إلى المستقبل، وقد تكون:

- معلومات؛
- أوامر؛
- تعليمات؛
- أفكار؛

¹ محمد كامل القاضي، المرجع السابق، ص 65.

• مشاعر؛

• تقارير .

وتُعدّ الرسالة محور العملية الاتصالية، إذ إن الهدف من الاتصال يتمثل أساسًا في إيصال مضمون معين. ولكي تحقق الرسالة أهدافها، يجب أن تتسم بما يلي:

• الوضوح؛

• الدقة؛

• الإيجاز؛

• الملاءمة؛

• التسلسل المنطقي .

ويشير ولبر شرام إلى أن الرسالة لا تؤدي وظيفتها إلا إذا صيغت في رموز يفهمها الطرفان، لأن المعنى المشترك شرط أساسي لنجاح الاتصال.¹

وفي الإدارة المحلية، تأخذ الرسالة صورًا متعددة، كالمراسلات الإدارية، والمذكرات، والتعليمات الشفوية، والتقارير الدورية.

3- الوسيلة أو القناة الاتصالية (Channel)

الوسيلة هي الأداة أو القناة التي تنتقل من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وتتنوع وسائل الاتصال بحسب طبيعة الرسالة، وطبيعة العلاقة بين الأطراف، والظروف المحيطة.

ومن أهم وسائل الاتصال:

• الاتصال الشفهي (الاجتماعات، المكالمات)؛

• الاتصال الكتابي (الرسائل، التقارير، المنشورات)؛

• الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني، التطبيقات الرقمية)؛

• الاتصال غير اللفظي (الإشارات، لغة الجسد) .

¹ المرجع السابق، ص 65.

ويؤكد فضيل دليو أن اختيار الوسيلة المناسبة يُعدّ من أهم عوامل نجاح العملية الاتصالية، لأن الوسيلة غير الملائمة قد تؤدي إلى تشويه الرسالة أو تأخير وصولها.¹

وفي الجماعات المحلية، تكتسي القنوات الرسمية أهمية كبيرة، مثل المراسلات الإدارية، والمحاضر، والقرارات، إلى جانب الوسائل الحديثة.

4-المستقبل (Receiver)

المستقبل هو الطرف الذي يتلقى الرسالة ويعمل على تفسيرها وفهمها. ويُعدّ عنصرًا أساسيًا في العملية الاتصالية، لأن الاتصال لا يكتمل إلا إذا تم استيعاب الرسالة وفهمها.

ويختلف فهم المستقبل للرسالة بحسب:

- مستواه التعليمي؛

- خبرته؛

- حالته النفسية؛

- السياق الاجتماعي والثقافي .

ويشير عاطف عدلي العبد إلى أن المستقبل ليس عنصرًا سلبيًا، بل شريكًا فاعلاً في الاتصال، لأنه يفسر الرسالة ويعطيها معنى وفق خبراته وتصوراتهِ.²

وفي الإدارة المحلية، قد يكون المستقبل موظفًا، أو مسؤولًا، أو مواطنًا، أو هيئة خارجية.

5-التغذية الراجعة (Feedback)

التغذية الراجعة هي رد الفعل الذي يصدر عن المستقبل بعد تلقي الرسالة، سواء كان:

- ردًا لفظيًا؛

- سلوكًا معيّنًا؛

- تنفيذًا للتعليمات؛

¹ فضيل دليو، المرجع السابق، ص18.

² محمد كامل القاضي، المرجع السابق، ص65.

- استفسارًا أو اعتراضًا .

وتُعدّ التغذية الراجعة من أهم عناصر الاتصال، لأنها:

- تُظهر مدى فهم الرسالة؛
- تكشف مواطن الغموض؛
- تسمح بتصحيح الأخطاء؛
- تضمن استمرارية الاتصال .

ويؤكد ناصر قاسمي أن التغذية الراجعة تُعدّ المؤشر الحقيقي على فعالية الاتصال، لأنها تمكّن الإدارة من تقييم نتائج الرسائل المرسلّة.¹

6-السياق أو البيئة الاتصالية

تتم العملية الاتصالية داخل بيئة معينة، قد تكون:

- تنظيمية؛
- اجتماعية؛
- نفسية؛
- ثقافية .

وهذا السياق يؤثر بشكل مباشر في فهم الرسالة وتفسيرها، فقد تؤدي الظروف التنظيمية أو النفسية غير الملائمة إلى فشل الاتصال، حتى لو كانت الرسالة واضحة.

الفرع الثاني: مراحل العملية الاتصالية

تمر العملية الاتصالية بعدة مراحل مترابطة، هي:

1-مرحلة إدراك الفكرة

حيث تتولد لدى المرسل فكرة أو معلومة يرغب في إيصالها.

¹ ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص20.

2-مرحلة الترميز

وفيها يحول المرسل الفكرة إلى رموز أو كلمات أو إشارات قابلة للفهم.

3-مرحلة اختيار الوسيلة

يختار المرسل الوسيلة الأنسب لنقل الرسالة.

4-مرحلة الإرسال

تنتقل الرسالة عبر القناة المختارة.

5-مرحلة الاستقبال

يتلقى المستقبل الرسالة.

6-مرحلة فك الرموز

يفسر المستقبل مضمون الرسالة.

7-مرحلة الاستجابة والتغذية الراجعة

يبدى المستقبل رد فعله، بما يسمح بتقييم فعالية الاتصال.

المبحث الثاني: الاتصال الإداري الرسمي في الجماعات المحلية

يُعدّ الاتصال الإداري الرسمي من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، إذ يشكل الأداة الرئيسية التي تضمن انسياب المعلومات داخل التنظيم الإداري وفق قواعد وضوابط محددة. فالإدارة، باعتبارها نسقًا تنظيميًا قائمًا على توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات، لا يمكن أن تؤدي وظائفها بكفاءة ما لم تستند إلى نظام اتصالي رسمي يربط بين مختلف مستوياتها، ويضمن انتقال الأوامر والتعليمات، وتبادل التقارير والبيانات، ومتابعة تنفيذ القرارات.

وتتجلى أهمية الاتصال الإداري الرسمي بصفة خاصة داخل الجماعات المحلية، بالنظر إلى طبيعة مهامها المرتبطة بتسيير الشأن العام المحلي، وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين، والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية. فالجماعات المحلية، سواء كانت بلديات أو ولايات، تعتمد في أدائها اليومي على شبكة اتصالية رسمية دقيقة، تنظم العلاقات بين المنتخبين، والإدارة، والموظفين، والمصالح التقنية، فضلًا عن علاقتها بالمواطنين والهيئات الوصية.

كما أن خصوصية الإدارة المحلية، باعتبارها إدارة قريبة من المواطن، تجعل من الاتصال الإداري الرسمي ضرورة حتمية لضمان الشفافية، وحسن توزيع الأدوار، وتفادي التعارض في الاختصاصات، وتسريع معالجة الملفات والقضايا ذات الصلة بالمصلحة العامة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، فإن دراسة الاتصال الإداري الرسمي تقتضي الوقوف أولاً عند مفهومه، من خلال بيان تعريفه وخصائصه، وبيان موقعه في التنظيم الإداري، خاصة في إطار الجماعات المحلية.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري الرسمي

يُعتبر الاتصال الإداري الرسمي العمود الفقري الذي تستند إليه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة، لأنه يمثل الأداة التي يتم من خلالها نقل الأوامر، والتعليمات، والمعلومات، والقرارات، بين مختلف المستويات الإدارية، وفق قنوات محددة يضبطها الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فالعمل الإداري بطبيعته عمل جماعي منظم، يقوم على التنسيق بين الأفراد والوحدات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال نظام اتصال رسمي واضح وفعال.

ويكتسب الاتصال الإداري الرسمي في الجماعات المحلية أهمية مضاعفة، لكون هذه الأخيرة تضطلع بمهام متعددة تمس حياة المواطنين اليومية، كالتسيير الحضري، والنظافة، والتهيئة، والحالة المدنية، والخدمات الاجتماعية. ومن ثم، فإن نجاح الجماعات المحلية في أداء مهامها يتوقف بدرجة كبيرة على فعالية الاتصال الإداري الرسمي بين مختلف مصالحها.

الفرع الأول: تعريف الاتصال الإداري الرسمي

يُقصد بالاتصال الإداري الرسمي ذلك النوع من الاتصال الذي يتم داخل التنظيم الإداري وفق قواعد وإجراءات محددة سلفاً، وبإلستناد إلى القنوات الرسمية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي، بغرض نقل المعلومات، والأوامر، والتعليمات، والقرارات، بين مختلف المستويات الإدارية، بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم.

وفي هذا السياق، يعرف فضيل دليو الاتصال التنظيمي أو الإداري بأنه: "كل الوسائل والعمليات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات داخل المؤسسة، بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية". ويبرز هذا التعريف البعد الوظيفي للاتصال الإداري، باعتباره وسيلة أساسية لتحقيق الانسجام والتكامل بين وحدات التنظيم.¹

¹ فضيل دليو، المرجع السابق، ص 16.

كما يرى ناصر قاسمي أن الاتصال الإداري الرسمي هو: "عملية تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار النشاط الإداري، عبر قنوات هابطة، وصاعدة، وأفقية، بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية". ويؤكد هذا التعريف أن الاتصال الإداري لا يقتصر على إصدار التعليمات، بل يشمل أيضاً التفاعل بين مختلف المستويات.¹

ومن جهته، يعرف إبراهيم أبو عرقوب الاتصال الإداري بأنه: "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين". ويكشف هذا التعريف عن البعد الإنساني للاتصال الإداري، إلى جانب بعده التنظيمي.²

أما محمد منير حجاب فيرى أن الاتصال الإداري هو: "الاتصال الذي يتم داخل المنظمات وبينها وبين محيطها الخارجي، بهدف نشر المعلومات، وتوضيح السياسات، وتحقيق التنسيق".³

ومن خلال هذه التعريفات، يتضح أن الاتصال الإداري الرسمي يتميز بعدة خصائص جوهرية، أهمها:

- أنه اتصال منظم يخضع للهيكل الإداري؛
- أنه يقوم على قنوات رسمية محددة؛
- أنه يهدف إلى تحقيق الانضباط والتنسيق؛
- أنه يعتمد على الوثائق والتعليمات المكتوبة أو الشفوية؛
- أنه يسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة.

الفرع الثاني: خصائص الاتصال الإداري الرسمي

يتميز الاتصال الإداري الرسمي بعدة خصائص تجعله يختلف عن غيره من أشكال الاتصال، وتتمثل فيما يلي:

1- التنظيم والهيكلية

الاتصال الإداري الرسمي يتم داخل إطار تنظيمي واضح، حيث تحدد القوانين واللوائح مساره، والأطراف المعنية به، ووسائل نقله. وهذا ما يمنحه طابعاً مؤسسياً يضمن وضوح المسؤوليات.

¹ ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص10.

² إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإداري، عمان: دار مجدلاوي، 2009، ص55.

³ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال في العلاقات العامة والإدارة، القاهرة: دار الفجر، 2010، ص71.

2-الصفة الإلزامية

من خصائصه أنه اتصال ملزم، لأن الأوامر والتعليمات الصادرة من السلطة العليا تكون واجبة التنفيذ من طرف المرؤوسين، ما لم تخالف القانون.

3-الدقة والوضوح

يشترط في الاتصال الإداري الرسمي أن يكون واضحًا، دقيقًا، ومحددًا، لأن أي غموض قد يؤدي إلى سوء تنفيذ المهام أو تعطيل المرفق العام.

4-التوثيق

من أبرز خصائص الاتصال الإداري الرسمي أنه غالبًا ما يكون موثقًا، سواء في شكل:

- مراسلات؛
- محاضر؛
- قرارات؛
- مذكرات.

وهذا التوثيق يضمن:

- الرجوع إلى المعلومة عند الحاجة؛
- تحديد المسؤوليات؛
- تحقيق الرقابة الإدارية.

وقد أكدت فهيمة قابوش أن الطابع الرسمي للاتصال داخل المؤسسة يفرض ضرورة التوثيق، لما له من دور في حفظ الحقوق وضبط المسؤوليات.¹

5-التسلسل الإداري

يتميز الاتصال الإداري الرسمي باحترام التسلسل الهرمي، حيث تنتقل المعلومات من الأعلى إلى الأسفل، أو بالعكس، وفق خطوط السلطة المحددة.

¹ فهيمة قابوش، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، 2014، ص94.

وهذا ما يضمن:

- الانضباط؛
- وضوح الأوامر؛
- حسن توزيع الاختصاصات .

الفرع الثالث: أهمية مفهوم الاتصال الإداري الرسمي في الجماعات المحلية

في إطار الجماعات المحلية، يُمثل الاتصال الإداري الرسمي ضرورة حيوية، لكونه:

- يضمن حسن سير المرافق العامة؛
- يربط بين المنتخبين والإدارة؛
- يحقق التنسيق بين المصالح البلدية؛
- يُسهم في سرعة معالجة الملفات؛
- يدعم الشفافية الإدارية؛
- يحسن العلاقة مع المواطن .

وفي هذا السياق، يرى ريتشارد هال أن فعالية التنظيم الإداري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية قنوات الاتصال الرسمية، لأن التنظيم في جوهره شبكة من العلاقات الاتصالية.¹

وبذلك، فإن الاتصال الإداري الرسمي داخل الجماعات المحلية لا يُعد مجرد وسيلة لنقل التعليمات، بل هو آلية استراتيجية لضمان استمرارية المرفق العام، وتحقيق الكفاءة، وتكريس مبادئ الحكامة المحلية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الإداري الرسمي

يُعدّ الاتصال الإداري الرسمي من أهم الآليات التي تستند إليها الجماعات المحلية في تنظيم نشاطها الإداري وضمان حسن سير المرافق العامة، إذ لا يمكن تصور إدارة فعالة دون وجود منظومة اتصالية رسمية دقيقة تضمن انسياب المعلومات والقرارات بين مختلف المستويات التنظيمية. فالإدارة المحلية، بحكم تعدد مصالحها وتشعب اختصاصاتها، تحتاج إلى شبكة اتصال رسمية تضمن التنسيق بين

¹ ريتشارد ه. هال، المنظمات: البناء والعمليات والمخرجات، ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001، ص377.

الوحدات، وتساعد على ضبط المسؤوليات، وتسريع معالجة الملفات والقضايا ذات الصلة بالمصلحة العامة.

ويكتسي هذا النوع من الاتصال أهمية خاصة في الجماعات المحلية، باعتبارها فضاءً مؤسسيًا قريبًا من المواطن، ومكلفًا بتقديم خدمات يومية ذات طابع حيوي، مثل الحالة المدنية، والنظافة، والعمران، والتهيئة، والصحة، والنقل. لذلك، فإن أي خلل في قنوات الاتصال الإداري الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى اضطراب العمل، وتأخر الخدمات، وضعف الأداء الإداري.

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة أهمية وأهداف الاتصال الإداري الرسمي تُعدّ ضرورية لفهم دوره المحوري في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتحقيق فعالية الأداء.

الفرع الأول: أهمية الاتصال الإداري الرسمي

تنبع أهمية الاتصال الإداري الرسمي من كونه الوسيلة الأساسية التي تربط بين مختلف عناصر التنظيم الإداري، وتضمن انسجامها في إطار من التنسيق والتكامل. فالاتصال الرسمي ليس مجرد قناة لنقل الأوامر والتعليمات، بل هو نظام متكامل يضمن استمرارية العمل الإداري، ويحافظ على وحدة التوجيه داخل المؤسسة.

1- ضمان حسن سير العمل الإداري

تتمثل أولى أهمية الاتصال الإداري الرسمي في ضمان السير الحسن للمرفق العام، إذ يسمح بنقل التعليمات، وتبليغ القرارات، وتوضيح المهام، وتوزيع الأدوار بين الموظفين والمصالح المختلفة.

ففي الجماعات المحلية، تعتمد مختلف العمليات الإدارية اليومية، من تسجيل الوثائق إلى معالجة الملفات واتخاذ القرارات، على فعالية الاتصال الرسمي. وكلما كان هذا الاتصال واضحًا ومنظمًا، كلما انعكس ذلك إيجابًا على جودة الخدمة العمومية.

ويؤكد ناصر قاسمي أن الاتصال الإداري يمثل الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها إصدار التعليمات، وتلقي التقارير، وتقديم الاقتراحات، بما يضمن استمرارية النشاط الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 15.

2-تحقيق التنسيق بين المصالح والوحدات الإدارية

تتعدد المصالح والأقسام داخل الجماعات المحلية، وهو ما يجعل التنسيق بينها أمراً ضرورياً لتجنب التضارب في الاختصاصات أو تكرار الجهود. ويُعدّ الاتصال الإداري الرسمي الأداة الأساسية لتحقيق هذا التنسيق، من خلال تنظيم تدفق المعلومات بين مختلف الوحدات.

فالالاتصال الرسمي:

- يربط بين المصالح التقنية والإدارية؛
- يُسهل تبادل المعطيات؛
- يُحقق الانسجام في تنفيذ البرامج .

وفي هذا السياق، يرى فضيل دليو أن الاتصال الإداري يسهم في ربط مختلف المستويات التنظيمية، ويضمن تكامل الجهود وتحقيق الفعالية التنظيمية.¹

3-دعم اتخاذ القرار الإداري

من أهم وظائف الاتصال الإداري الرسمي توفير المعلومات الدقيقة واللائمة لمتخذ القرار، إذ يعتمد القرار الإداري الرشيد على توفر بيانات صحيحة وفي الوقت المناسب.

فالمسؤول المحلي يحتاج إلى:

- تقارير دورية؛
- إحصائيات؛
- شكاوى المواطنين؛
- ملاحظات الموظفين .

وكل هذه المعطيات تنتقل عبر قنوات الاتصال الرسمي.

ويشير ريتشارد هال إلى أن الاتصال يحتل موقعاً مركزياً في البناء التنظيمي، لأنه يمد الإدارة بالمعلومات التي تُبنى عليها القرارات والخطط.¹

¹ فضيل دليو، المرجع السابق، ص16.

4-تدعيم الرقابة والمتابعة

يساعد الاتصال الإداري الرسمي في تفعيل الرقابة الإدارية، من خلال:

- متابعة تنفيذ القرارات؛
- تقييم الأداء؛
- كشف الانحرافات؛
- تصحيح الأخطاء .

فالتقارير الدورية، والمراسلات، ومحاضر الاجتماعات، كلها أدوات اتصال رسمية تُستخدم لضبط الأداء ومحاسبة المسؤولين.

حيث أن الاتصال الرسمي الموثق يُعدّ أداة فعالة للرقابة الإدارية، لأنه يحدد المسؤوليات ويوفر إمكانية الرجوع إلى الوثائق عند الحاجة.²

5-تعزيز الشفافية والانضباط الإداري

يسهم الاتصال الإداري الرسمي في تكريس الشفافية داخل الإدارة المحلية، من خلال:

- وضوح التعليمات؛
- توثيق القرارات؛
- إعلام الموظفين بحقوقهم وواجباتهم .

كما يُعزز الانضباط الإداري، لأن كل موظف يصبح على علم بمهامه ومسؤولياته.

وفي الجماعات المحلية، يؤدي ذلك إلى:

- تقليل الأخطاء؛
- الحد من التعسف؛

¹ ريتشارد ه. هال، المرجع السابق، ص374.

² فهيمة قابوش، المرجع السابق، ص102.

- تعزيز الثقة في الإدارة .

الفرع الثاني: أهداف الاتصال الإداري الرسمي

يهدف الاتصال الإداري الرسمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والإدارية، التي تسهم في رفع كفاءة الجماعات المحلية وتحسين أدائها.

1-تبليغ القرارات والتعليمات

من أهم أهداف الاتصال الإداري الرسمي نقل:

- الأوامر؛
- التعليمات؛
- التوجيهات؛
- القرارات .

وذلك لضمان تنفيذ السياسات الإدارية على مختلف المستويات.

2-توضيح المهام والمسؤوليات

يساعد الاتصال الرسمي على:

- تحديد اختصاص كل موظف؛
- توزيع المهام؛
- تجنب التضارب .

وهذا يُعدّ أساسياً في الجماعات المحلية ذات البنية المعقدة.

3-تحسين الأداء الإداري

يسعى الاتصال الإداري الرسمي إلى:

- رفع كفاءة العمل؛

- تحسين جودة الخدمة؛

- تقليص زمن المعالجة .

وقد أكدت فهيمة قابوش أن الاتصال الداخلي المنظم يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية.¹

4-خلق بيئة تنظيمية مستقرة

يُساهم الاتصال الرسمي في:

- الحد من سوء الفهم؛

- تقليل النزاعات؛

- خلق جو من الثقة .

5-إشراك العاملين في تحقيق الأهداف

يساعد الاتصال الإداري على:

- إشعار الموظفين بأهمية دورهم؛

- تحفيزهم؛

- دمجهم في تحقيق أهداف الإدارة .

ويشير غازي فرحان أبو الزيتون إلى أن الاتصال التنظيمي يهدف إلى توجيه سلوك العاملين، وتعريفهم بمهامهم، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.²

6-تحسين العلاقة مع المواطن

في الجماعات المحلية، لا يقتصر الاتصال الإداري الرسمي على الداخل فقط، بل يمتد إلى الخارج، حيث يهدف إلى:

- إعلام المواطنين بالخدمات؛

- توضيح الإجراءات؛

¹ المرجع السابق، ص103.

² غازي فرحان أبو الزيتون، الاتصال التنظيمي والإداري، عمان: دار أسامة، 2015، ص27.

- استقبال الانشغالات .

وهذا ينعكس على:

- تحسين الخدمة العمومية؛
- دعم الثقة بين المواطن والإدارة .

وبناءً على ما سبق، فإن الاتصال الإداري الرسمي يُمثل ركيزة استراتيجية في الجماعات المحلية، لأنه يضمن الانضباط، والتنسيق، والرقابة، ويُسهّم في تحقيق الفعالية الإدارية وخدمة الصالح العام.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الإداري الرسمي في الجماعات المحلية

يُعَدّ الاتصال الإداري الرسمي داخل الجماعات المحلية منظومة متكاملة من القنوات والأساليب التي تعتمد عليها الإدارة لضمان حسن سير العمل، وتنفيذ القرارات، وتحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والوحدات. ولا يقتصر هذا الاتصال على مجرد نقل التعليمات، بل يشكل شبكة تنظيمية دقيقة تضمن تدفق المعلومات في الاتجاهات المختلفة، بما يتلاءم مع طبيعة البناء الإداري الهرمي للجماعات المحلية.

وتبرز أهمية دراسة أنواع الاتصال الإداري الرسمي في الجماعات المحلية بالنظر إلى خصوصية الإدارة المحلية الجزائرية، التي تخضع لمبادئ اللامركزية الإدارية من جهة، وللرقابة الوصائية والتنظيم الإداري الهرمي من جهة أخرى، وفق ما نظمته قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 22 يوليو 2011، وقانون الولاية رقم 07-12 المؤرخ في 21 فبراير 2012، اللذان كرّسا تنظيمًا إداريًا قائمًا على التسلسل، والتنسيق، وتبادل المعلومات¹.

وعليه، فإن الاتصال الإداري الرسمي في الجماعات المحلية يتخذ ثلاثة أنواع رئيسية: الاتصال النازل، والاتصال الصاعد، والاتصال الأفقي، إضافة إلى بعض الصور الحديثة للاتصال الرسمي الرقعي.

الفرع الأول: الاتصال الإداري الرسمي النازل (من الأعلى إلى الأسفل)

يُقصد بالاتصال الإداري النازل ذلك النوع من الاتصال الذي تنساب فيه المعلومات، والتعليمات، والقرارات، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، وفق التسلسل الإداري المحدد قانونًا وتنظيمًا.

¹ قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 22 يوليو 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 2011.

ويُعد هذا النوع الأكثر شيوعًا داخل الجماعات المحلية، بالنظر إلى طبيعة الإدارة المحلية القائمة على السلطة الرئاسية والتدرج الإداري.

ففي البلدية، تنتقل التعليمات من:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
- الأمين العام للبلدية؛
- رؤساء المصالح؛
- إلى الموظفين والأعوان .

وفي الولاية، تنتقل من:

- الوالي؛
- الأمين العام للولاية؛
- المدراء التنفيذيين؛
- رؤساء المصالح .

ويجد هذا التنظيم أساسه في التشريع الجزائري، إذ نص قانون البلدية رقم 10-11 على أن البلدية جماعة إقليمية قاعدية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، غير أن تسييرها يخضع لتنظيم إداري دقيق قائم على توزيع الاختصاصات والتبعية الإدارية. كما منح القانون لرئيس المجلس الشعبي البلدي صلاحيات تنفيذية وإدارية واسعة، ما يجعل الاتصال النازل وسيلة أساسية لتبليغ القرارات وتنفيذ المداولات¹.

أهمية الاتصال النازل:

- تبليغ القرارات والتعليمات؛
- شرح السياسات والإجراءات؛
- توجيه الموظفين؛

¹ لوصيف نوال، "التحليل القانوني للتطور التاريخي للإدارة المحلية الجزائرية"، مجلة الناقد للدراسات السياسية، 2024، ص520.

• ضبط الانضباط الإداري؛

• تسريع تنفيذ المهام .

ويؤكد مصطفى عشوي أن الاتصال النازل يسمح للإدارة العليا بإبلاغ المرؤوسين بطرق الأداء وقواعد العمل، بما يضمن وحدة التنفيذ وتحقيق الانسجام التنظيمي.¹

غير أن فعالية هذا النوع تتوقف على:

• وضوح الرسالة؛

• بساطة التعليمات؛

• سرعة وصولها؛

• تجنب التعقيد الإداري .

الفرع الثاني: الاتصال الإداري الرسمي الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى)

يتمثل الاتصال الإداري الصاعد في انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، ويشمل:

• التقارير؛

• الاقتراحات؛

• الشكاوى؛

• الملاحظات؛

• نتائج التنفيذ .

ويُعد هذا النوع بالغ الأهمية داخل الجماعات المحلية، لأنه يتيح للمسؤولين:

• متابعة سير العمل؛

• اكتشاف العراقيل؛

• تقييم الأداء؛

¹ مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص148.

- تصحيح الاختلالات .

ففي البلدية مثلاً، يقوم الموظفون ورؤساء المكاتب بإعداد:

- تقارير دورية؛
- كشوفات النشاط؛
- محاضر الإنجاز .

وترفع هذه الوثائق إلى:

- رئيس المصلحة؛
- الأمين العام؛
- رئيس البلدية .

ويشير ناصر قاسمي إلى أن الاتصال الصاعد يمثل آلية أساسية لتزويد الإدارة العليا بالمعلومات المتعلقة بمستوى الأداء ومشكلات التنفيذ، بما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر فعالية.¹

وظائف الاتصال الصاعد:

- كشف الصعوبات الميدانية؛
- تحسين القرار الإداري؛
- إشراك الموظفين؛
- تحقيق الرقابة الذاتية؛
- تحسين جودة الخدمة .

وفي الجماعات المحلية، يتجسد هذا النوع من خلال:

- التقارير الشهرية؛
- سجلات المتابعة؛

¹ ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص10.

- المراسلات الإدارية؛
- الاجتماعات الدورية .

الفرع الثالث: الاتصال الإداري الرسمي الأفقي

الاتصال الأفقي هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الموظفين أو المصالح الموجودة في نفس المستوى الإداري، بهدف:

- تبادل المعلومات؛
- تنسيق الأعمال؛
- حل المشكلات .

ويُعد هذا النوع ضروريًا في الجماعات المحلية، بالنظر إلى تعدد المصالح وتداخل اختصاصاتها.

ففي البلدية، يتم الاتصال الأفقي بين:

- مصلحة الحالة المدنية؛
- مصلحة التعمير؛
- مصلحة المالية؛
- مصلحة النظافة .

وفي الولاية، يتم بين:

- المديريات التنفيذية؛
- الدوائر؛
- المصالح التقنية .

وقد نص التنظيم الإداري للولاية على أن إدارة الولاية تتولى التنسيق بين مختلف المصالح، تحت إشراف الوالي، بما يضمن تنفيذ القرارات الحكومية ومداولات المجلس الشعبي الولائي¹.

¹ الموقع الرسمي لولاية بومرداس، "التنظيم الإداري للولاية"، 2026.

أهمية الاتصال الأفقي¹:

- تسهيل التنسيق؛
- تقليص الوقت؛
- تجنب الازدواجية؛
- تسريع الإنجاز؛
- تحسين التعاون .

كما نستنتج الاتصال الأفقي يعزز روح الفريق، ويقلل من البيروقراطية، ويسهم في حل المشكلات بشكل أسرع.

الفرع الرابع: الاتصال الإداري الرسمي الخارجي

لا يقتصر الاتصال الإداري الرسمي على داخل الجماعات المحلية، بل يمتد إلى خارجها، في إطار علاقتها بـ:

- المواطنين؛
 - الإدارات المركزية؛
 - الهيئات الرقابية؛
 - المؤسسات العمومية .
- ويتجسد هذا النوع من خلال:
- الإعلانات الرسمية؛
 - القرارات الإدارية؛
 - البلاغات؛
 - استقبال المواطنين؛
 - الرد على الشكاوى .

¹ فضيل دليو، المرجع السابق، ص16.

ويكتسي هذا النوع أهمية خاصة في:

- تكريس الشفافية؛
- تقريب الإدارة من المواطن؛
- تحسين الخدمة العمومية.

الفرع الخامس: الاتصال الإداري الرسمي الرقمي الحديث

أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور صور حديثة للاتصال الإداري الرسمي، خاصة في الجماعات المحلية، مثل:

- البريد الإلكتروني المهني؛
- المنصات الرقمية؛
- قواعد البيانات المشتركة؛
- الرقمنة الإدارية.

ويهدف هذا النمط إلى:

- تسريع تداول المعلومات؛
- تقليل الأخطاء؛
- تحسين الأرشفة؛
- رفع جودة الخدمة.

وفي ظل توجه الجزائر نحو عصنة الإدارة المحلية، أصبح الاتصال الرقمي الرسمي جزءاً من تحديث المرفق العام المحلي¹.

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، مستجدات الإدارة المحلية، العدد 55، 2025.

المبحث الثالث: الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية

تُعدّ الجماعات المحلية فضاءً إداريًا واجتماعيًا مركبًا، لا يقتصر فيه التفاعل على القنوات الرسمية المحددة قانونًا، بل يتجاوزها إلى أنماط تواصلية تلقائية تنشأ بحكم الاحتكاك اليومي، وتقارب المصالح، وتشابك العلاقات الإنسانية بين الموظفين، والمسؤولين، والمنتخبين، وحتى المواطنين. فالإدارة المحلية، باعتبارها تنظيمًا مفتوحًا على محيطه، لا تشتغل فقط عبر التعليمات والمراسلات الرسمية، وإنما تتأثر كذلك بشبكات الاتصال غير الرسمي التي تنشأ بصورة طبيعية داخل بيئة العمل.

ويكتسي الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية أهمية خاصة، لكونه يرافق الحياة الإدارية اليومية، ويسهم في تسريع تداول المعلومات، واحتواء بعض الصعوبات، وتلطيف العلاقات المهنية، وتوفير قنوات بديلة للتعبير عن الانشغالات. غير أن هذا النمط قد يتحول أيضًا إلى مصدر للإشاعة، أو تشويه المعلومة، أو تعطيل مسار القرار، إذا لم يُحسن توجيهه.

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية تقتضي بداية الوقوف عند مفهومه، وخصائصه، وأبعاده، باعتباره مكونًا ملازمًا للاتصال الرسمي، وليس نقيضًا له.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاتصال غير الرسمي

إن الاتصال غير الرسمي يُعدّ من الظواهر التنظيمية الطبيعية الملازمة لكل تنظيم إداري، بما في ذلك الجماعات المحلية، إذ ينشأ تلقائيًا نتيجة العلاقات الاجتماعية، والتفاعل الإنساني، والاحتكاك اليومي بين العاملين. وإذا كان التنظيم الإداري المحلي يقوم من الناحية القانونية على قواعد رسمية تضبط الاختصاصات والمسؤوليات وفق قوانين البلدية والولاية، فإن الواقع العملي يثبت أن العلاقات غير الرسمية تؤدي دورًا لا يقل أهمية في ضمان الانسجام الداخلي، وسرعة تداول المعلومات، وفهم التوجهات الإدارية.

ويكتسي هذا المفهوم أهمية خاصة في الجماعات المحلية الجزائرية، بالنظر إلى خصوصية الإدارة المحلية التي تجمع بين:

- الطابع الهرمي الرسمي؛
- القرب الاجتماعي بين الموظفين؛
- الاحتكاك المباشر بالمواطنين؛
- الطابع اليومي للخدمة العمومية.

ومن ثم، فإن فهم الاتصال غير الرسمي يمثل مدخلًا ضروريًا لفهم الديناميكية الداخلية للجماعات المحلية.

أولاً: تعريف الاتصال غير الرسمي

يُقصد بالاتصال غير الرسمي ذلك النمط من الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة في الهيكل التنظيمي، وينشأ بصورة تلقائية بين الأفراد داخل المؤسسة، استنادًا إلى العلاقات الشخصية، والروابط الاجتماعية، والاحتكاك المهني اليومي.

فهو اتصال لا يخضع:

- للتسلسل الإداري؛
- للضوابط الشكلية؛
- للإجراءات المكتوبة.

وإنما يتميز:

- بالمرونة؛
- بالسرعة؛
- بالعفوية.

كما يُقصد بالاتصال غير الرسمي ذلك النمط من الاتصال الذي يتم خارج الأطر التنظيمية الرسمية، وينشأ بصورة عفوية بين العاملين داخل المؤسسة، استنادًا إلى العلاقات الاجتماعية، والروابط الشخصية، والاحتكاك المهني اليومي. وهو اتصال لا يخضع للتسلسل الإداري أو للإجراءات الشكلية المكتوبة، بل يتسم بالمرونة، والسرعة، والتلقائية.

ويُعد هذا النوع من الاتصال من الظواهر الطبيعية الملازمة لكل تنظيم، لأنه يعكس البعد الإنساني والاجتماعي للعلاقات داخل بيئة العمل. فالموظف، مهما التزم بالقواعد الرسمية، يبقى في حاجة إلى التفاعل الاجتماعي، وتبادل الرأي، والتعبير عن انشغالاته بصورة غير رسمية.

وفي هذا السياق، يرى صالح مسعودي¹ أن الاتصال غير الرسمي هو "ذلك الاتصال الذي ينشأ تلقائياً بين العاملين داخل المؤسسة نتيجة التفاعل الاجتماعي، ويهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات خارج الأطر الرسمية للتنظيم". ويُبرز هذا التعريف الطابع التلقائي لهذا النمط الاتصالي، وارتباطه بالحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.

كما عرّفت رحيمة الطيب عيساني الاتصال غير الرسمي بأنه "تفاعل غير مقنن بين العاملين، يتم من خلاله تداول الأخبار والانطباعات والمعلومات المتعلقة بالعمل أو بالأوضاع المهنية، خارج قنوات الاتصال الرسمية".² ويؤكد هذا التعريف أن الاتصال غير الرسمي لا ينفصل عن الواقع المهني، بل يرتبط به ارتباطاً وثيقاً.

ومن جهته، يعتبر بشير العلق أن الاتصال غير الرسمي هو "شبكة من العلاقات الاتصالية التي تنشأ تلقائياً بين العاملين داخل المنظمة أو خارجها، خارج حدود التنظيم الرسمي، وتتميز بسرعة تداول المعلومات وسهولة انتقالها".³ ويكشف هذا التعريف عن البعد الشبكي للاتصال غير الرسمي، بوصفه شبكة موازية للتنظيم الرسمي.

كما يذهب ربي مصطفى عليات إلى أن الاتصال غير الرسمي هو "الاتصال الذي يتم تلقائياً بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم أو خارجه، ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها إذا تم توجيهه بصورة سليمة".⁴ ويظهر هذا الطرح أن الاتصال غير الرسمي ليس بالضرورة عنصراً سلبياً، بل قد يتحول إلى وسيلة دعم للعمل الإداري.

وفي السياق الجزائري، كشفت دراسة ميدانية حديثة أجريت على مؤسسات عمومية جزائرية أن شبكات الاتصال غير الرسمي تمثل أحد العوامل الأساسية في تحسين التنسيق بين الموظفين، وتسهيل تبادل المعطيات، والحد من حدة النزاعات التنظيمية. كما أظهرت الدراسة أن تجاهل الإدارة لهذا النوع من الاتصال يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الإدارة والعاملين.⁵

وفي الجماعات المحلية، يتخذ الاتصال غير الرسمي صوراً متعددة، منها:

• الأحاديث الجانبية بين الموظفين؛

• اللقاءات غير الرسمية بين المسؤولين؛

¹ صالح مسعودي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص34

² رحيمة الطيب عيساني، الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة، دون سنة، ص34.

³ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة والخاصة، عمان: دار اليازوري، 2009، ص105.

⁴ ربي مصطفى عليات، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، عمان: دار صفاء، 2007، ص266.

⁵ صالح مسعودي، مولدي عاشور، "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مج12، ع1، 2024، ص327.

• تبادل المعلومات أثناء فترات الراحة؛

• التواصل الشخصي عبر الهاتف أو وسائل التواصل الحديثة .

وعليه، يمكن القول إن الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية هو آلية تواصل تلقائية، موازية للاتصال الرسمي، تؤدي دورًا مهمًا في التفاعل الإداري والاجتماعي، وفي تسهيل أداء المرفق العام المحلي.

الفرع الثاني: الأساس التنظيمي والقانوني لظهور الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية

رغم أن المشرع الجزائري نظم الجماعات المحلية من خلال قواعد رسمية صارمة، إلا أن النصوص القانونية ذاتها تكشف بصورة ضمنية عن الحاجة إلى التفاعل اليومي، والتنسيق المستمر، والتشاور، وهي كلها عناصر تفتح المجال لوجود اتصال غير رسمي موازٍ.

فقد نص قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 22 يوليو 2011 على أن البلدية جماعة إقليمية قاعدية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتولى تسيير الشؤون المحلية بما يقتضي تنسيقًا دائمًا بين:

• رئيس البلدية؛

• الأمين العام؛

• المصالح الإدارية؛

• الموظفين.¹

كما نص قانون الولاية رقم 07-12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 على ضرورة التنسيق بين مختلف المديرات التنفيذية والمصالح اللامركزية، بما يعكس وجود فضاءات للتفاعل اليومي تتجاوز النصوص الشكلية.²

ومن الناحية العملية، فإن طبيعة العمل داخل الجماعات المحلية الجزائرية، خاصة:

• ضغط الملفات؛

• كثرة المعاملات؛

• محدودية الموارد؛

• كثافة الاحتكاك بالمواطنين؛

¹ قانون رقم 10-11 مؤرخ في 22 يوليو 2011، يتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، 2011.
² قانون رقم 07-12 مؤرخ في 21 فبراير 2012، يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، 2012.

تجعل من الاتصال غير الرسمي وسيلة ضرورية لتسريع تبادل المعطيات وحل الإشكالات اليومية.

وفي هذا السياق، تؤكد دراسة ميدانية حول مؤسسة خدماتية جزائرية أن الاتصال غير الرسمي يساهم في رفع مستوى الانسجام المهني، ويحسن أداء الخدمات، خصوصاً في البيئات التي تتطلب سرعة الاستجابة.

الفرع الثاني: خصائص الاتصال غير الرسمي

يتميز الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية بجملة من الخصائص التي تمنحه طابعاً مميزاً عن الاتصال الإداري الرسمي، وتجعل منه ظاهرة تنظيمية مؤثرة في الحياة الإدارية اليومية.

1- العفوية والتلقائية

من أبرز خصائص الاتصال غير الرسمي أنه ينشأ تلقائياً، دون تخطيط مسبق أو تعليمات إدارية، نتيجة الاحتكاك اليومي بين العاملين.

ففي الجماعات المحلية، تنشأ العلاقات غير الرسمية:

- أثناء الاجتماعات الجانبية؛

- خلال فترات الراحة؛

- أثناء تنقل الموظفين بين المصالح.

وتؤكد دراسة جزائرية أن الطابع العفوي للاتصال غير الرسمي يجعله أكثر قدرة على التعبير عن الواقع المهني الحقيقي، لأنه يعكس مشاعر العاملين وتصوراتهم بصدق أكبر.¹

2- السرعة والمرونة

يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعة نقل المعلومات، لأنه لا يخضع:

- للتدرج الإداري؛

- للإجراءات المكتوبة؛

- للقيود الشكلية.

¹ بوساحة نجا، "واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2021، ص 292.

وهذا ما يجعله وسيلة فعالة في:

- تبادل الأخبار؛
- حل المشكلات المستعجلة؛
- نقل الملاحظات .

ويرى بشير العلق أن من أهم مزايا الاتصال غير الرسمي السرعة والمرونة، لأنه يسمح بتجاوز بطء الإجراءات الرسمية.¹

3- الطابع الاجتماعي والإنساني

يقوم الاتصال غير الرسمي أساساً على:

- الثقة؛
- التقارب النفسي؛
- الصداقة؛
- الانتماء الجماعي .

وفي الجماعات المحلية، يكون لهذا العامل أثر كبير، خاصة في البلديات الصغيرة، حيث تسود العلاقات الاجتماعية المباشرة.

4- تجاوز التسلسل الإداري

من خصائصه أيضاً أنه لا يلتزم بخطوط السلطة الرسمية، بل يسمح بتجاوز:

- الرؤساء المباشرين؛
- التدرج الإداري .

وهذا قد يكون إيجابياً في:

- تسريع العمل؛

¹ بشير العلق، المرجع السابق، ص105.

- حل المشكلات .

وقد يكون سلبياً إذا أدى إلى:

- تجاوز الاختصاص؛
- خلق التوتر .

5-قابلية التأثير في المناخ التنظيمي

للاتصال غير الرسمي تأثير مباشر على:

- الروح المعنوية؛
- الرضا الوظيفي؛
- الثقة داخل الجماعة .

وفي هذا الصدد، تؤكد دراسة منشورة في مجلة جزائرية متخصصة أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تخفيف حدة الصراعات التنظيمية، ورفع منسوب الثقة والتعاون بين الموظفين.¹

6-احتمال نقل معلومات غير دقيقة

رغم مزاياه، فإن الاتصال غير الرسمي قد يكون مصدراً:

- للإشاعة؛
- لتضخيم الأخبار؛
- لسوء الفهم .

وقد نبّه صالح مسعودي إلى أن غياب التوجيه الإداري لهذا النوع من الاتصال قد يؤدي إلى تشويه المعلومات، وخلق مناخ من التوتر داخل المؤسسة.²

¹ بن الطاهر حمزة، رحاب مختار، "المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، 2016، ص118.

² صالح مسعودي، المرجع السابق، ص42.

7-الامتداد داخل التنظيم وخارجه

لا يقتصر الاتصال غير الرسمي على داخل الجماعات المحلية، بل يمتد إلى:

- المواطنين؛
- الفاعلين المحليين؛
- الجمعيات؛
- الشركاء .

وهذا ما يمنحه طابعًا اجتماعيًا واسع التأثير.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية ليس مجرد ظاهرة هامشية، بل هو مكون أساسي في الديناميكية الإدارية والاجتماعية، بما يستوجب فهمه وتوجيهه بدل تجاهله.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية

يُعدّ الاتصال غير الرسمي من أهم الظواهر التنظيمية الملزمة للعمل الإداري داخل الجماعات المحلية، بالنظر إلى ما يؤديه من وظائف عملية واجتماعية ونفسية لا يستطيع الاتصال الرسمي، رغم ضرورته، أن يحققها بمفرده. فالإدارة المحلية، بحكم طبيعتها الميدانية وقربها من المواطن، تحتاج إلى منظومة تواصل مرنة تتجاوز حدود النصوص والإجراءات الشكلية، بما يضمن سرعة الأداء، وتحسين التنسيق، وتعزيز الثقة بين مختلف الفاعلين.

وإذا كان الاتصال الرسمي يمثل الإطار القانوني والمؤسسي لنقل التعليمات والقرارات، فإن الاتصال غير الرسمي يشكل البعد الحيّ والمرن الذي يضمن فعالية العلاقات داخل الجماعات المحلية، ويساعد على امتصاص الاختلالات التنظيمية، وتدارك بطء الإجراءات، وتخفيف التوترات داخل بيئة العمل. ومن ثم، فإن أهمية الاتصال غير الرسمي لا تكمن فقط في كونه قناة بديلة لتبادل المعلومات، بل في كونه وسيلة حيوية لتحقيق الانسجام الوظيفي، ودعم الأداء الإداري، ورفع جودة الخدمة العمومية.

الفرع الأول: تعزيز سرعة تداول المعلومات وتيسير إنجاز المهام

من أبرز أوجه أهمية الاتصال غير الرسمي أنه يتميز بسرعة انتقال المعلومات، لكونه لا يخضع للتدرج الإداري أو للإجراءات البيروقراطية المعقدة. ففي الجماعات المحلية، كثيرًا ما تفرض طبيعة العمل اليومي سرعة في نقل المعطيات المتعلقة:

- بسير المصالح الإدارية؛
- بانشغالات المواطنين؛
- بالمشكلات التقنية أو الميدانية؛
- بالقرارات المستعجلة .

وفي هذا الإطار، يذهب بشير العلق إلى أن الاتصال غير الرسمي يُعدّ من أقصر القنوات الاتصالية وأكثرها مرونة، إذ يسمح بتداول المعلومة في وقت وجيز، وبأقل قدر من التعقيد التنظيمي، مما يرفع من فعالية الأداء داخل المنظمة.¹

كما تؤكد دراسة جزائرية حديثة أن الاتصال غير الرسمي يسهم بصورة مباشرة في تقليص الزمن الإداري اللازم لمعالجة المشكلات اليومية، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تتطلب سرعة في الاستجابة².

وعليه، فإن الجماعات المحلية تستفيد من الاتصال غير الرسمي في:

- تسريع التنسيق بين المصالح؛
- تجاوز بطء الإجراءات؛
- تسهيل اتخاذ التدابير المستعجلة؛
- ضمان استمرارية الخدمة العمومية .

الفرع الثاني: تحسين العلاقات الإنسانية وخلق مناخ تنظيمي إيجابي

لا يقتصر دور الاتصال غير الرسمي على الجانب الوظيفي، بل يمتد إلى البعد الإنساني والاجتماعي داخل الجماعات المحلية. فهو يخلق فضاءً للتفاعل الحر بين الموظفين، ويساعد على بناء:

- الثقة المتبادلة؛
- روح الفريق؛
- الانسجام المهني؛

¹ بشير العلق، المرجع السابق، ص105.

² فتيحة محمد أعر، والفضيل رتيمي، "الاتصال غير الرسمي وأثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدمية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص ص 15-35

- الشعور بالانتماء .

وفي هذا السياق، ترى رحيمة الطيب عيساني أن الاتصال غير الرسمي يشكل وسيلة فعالة لتقوية الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل، بما ينعكس إيجاباً على الاستقرار النفسي للعاملين.¹

كما أظهرت دراسة ميدانية جزائرية حول مؤسسة بريد الجزائر بعنابة أن الاتصال غير الرسمي ساهم في:

- تخفيف التوتر المهني؛
- رفع مستوى الرضا الوظيفي؛
- تعزيز الثقة بين العمال؛
- تحسين الأداء الخدماتي .

ومن ثم، فإن الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية يساهم في خلق بيئة إدارية أكثر استقراراً وتعاوناً.

الفرع الثالث: دعم عملية اتخاذ القرار الإداري

يؤدي الاتصال غير الرسمي دوراً مهماً في دعم اتخاذ القرار، لأنه يوفر للإدارة معلومات دقيقة وغير رسمية حول:

- ردود فعل الموظفين؛
- المشكلات الواقعية؛
- الصعوبات الميدانية؛
- التحديات التنظيمية .

وفي الجماعات المحلية، قد تكون هذه المعلومات أكثر صدقاً من التقارير الرسمية، لأنها تنقل الواقع اليومي كما هو.

¹ رحيمة الطيب عيساني، المرجع السابق، ص34.

ويؤكد راغب أحمد الخطيب أن الاتصال غير الرسمي يمثل أداة مساعدة لصانع القرار، لأنه يسمح له بفهم المناخ التنظيمي الحقيقي، والتعرف على اتجاهات العاملين ومواقفهم.¹

كما بينت دراسة جزائرية حديثة أن شبكات الاتصال غير الرسمي تساعد المسؤول المحلي على²:

- استشراف المشكلات قبل تفاقمها؛

- التنبؤ بردود الفعل؛

- احتواء النزاعات الداخلية.

وبالتالي، فإن الاتصال غير الرسمي يُعد أداة استباقية داعمة للقرار الإداري الرشيد.

الفرع الرابع: المساهمة في حل النزاعات والتخفيف من حدة الصراعات

يكتسي الاتصال غير الرسمي أهمية كبيرة في معالجة النزاعات التنظيمية داخل الجماعات المحلية، إذ يوفر آلية مرنة للتقارب بين الأطراف، وتبادل وجهات النظر، واحتواء الخلافات بعيداً عن التعقيدات الإدارية.

فكثيراً ما تُحلّ المشكلات:

- عبر الحوار المباشر؛

- بوساطة زملاء العمل؛

- من خلال علاقات الثقة.

كما يساعد هذا النوع من الاتصال على:

- امتصاص الغضب الوظيفي؛

- تخفيف الضغط النفسي؛

- تعزيز المصالحة المهنية.

¹ راغب أحمد الخطيب، الاتصال الإداري والمؤسسي، عمان: دار البداية، 2012، ص 235.

² صالح مسعودي، ومولدي عاشور، "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة نظرية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 2024، ص ص 325-338.

الفرع الخامس: رفع مستوى الانتماء والتحفيز الوظيفي

من الجوانب المهمة للاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية أنه يعزز:

- الإحساس بالتقدير؛

- الانتماء للمرفق العام؛

- الحافزية للعمل .

فاللقاءات العفوية، والحوار اليومي، والمشاركة غير الرسمية في تبادل الأفكار، تجعل الموظف يشعر بأنه:

- جزء من الفريق؛

- محل اهتمام الإدارة؛

- مساهم في نجاح المرفق .

ويؤكد محمد حسن حمدات أن الاتصال غير الرسمي يرفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد على تنمية الولاء التنظيمي، ويزيد من الالتزام المهني.¹

وفي الإدارة المحلية، ينعكس ذلك على:

- جودة الاستقبال؛

- سرعة الخدمة؛

- تحسين علاقة الإدارة بالمواطن .

الفرع السادس: استكمال قصور الاتصال الرسمي

مهما بلغت فعالية الاتصال الرسمي، فإنه لا يستطيع وحده تغطية كل حاجات التنظيم، خاصة في بيئات العمل المعقدة. لذلك، يأتي الاتصال غير الرسمي ليكمل جوانب القصور، من خلال:

- توضيح الغموض؛

- تفسير التعليمات؛

¹ محمد حسن حمدات، السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد، 2008، ص111.

• نقل الانطباعات؛

• سد الثغرات الاتصالية .

ويشير صالح مسعودي إلى أن الاتصال غير الرسمي يمثل صمام أمان تنظيمي، لأنه يعوض ببطء الاتصال الرسمي، ويضمن استمرارية التفاعل داخل المؤسسة.¹

وفي الجماعات المحلية، تتجلى هذه الأهمية بوضوح، لكونها:

• مؤسسات ذات احتكاك مباشر بالمواطن؛

• تتطلب مرونة في الأداء؛

• تحتاج إلى تفاعل سريع بين الموظفين والمصالح .

المطلب الثالث: وسائل الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية

يمثل الاتصال غير الرسمي في الجماعات المحلية منظومة تواصل موازية للاتصال الرسمي، تنشأ بصورة تلقائية نتيجة العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تربط الموظفين، والمسؤولين، والمنتخبين المحليين. وإذا كان الاتصال الرسمي يقوم على قنوات محددة ومقننة، فإن الاتصال غير الرسمي يعتمد على وسائل مرنة ومتنوعة تتلاءم مع طبيعة العمل الإداري المحلي، وتستجيب لحاجات التفاعل السريع، وتبادل المعلومات، وحل الإشكالات اليومية.

وتكتسي وسائل الاتصال غير الرسمي أهمية بالغة في الجماعات المحلية، بالنظر إلى طبيعة الإدارة المحلية التي تتسم بالقرب من المواطن، وتشابك الاختصاصات بين المصالح، وتعدد المتدخلين في تسيير الشأن المحلي. لذلك، فإن فهم وسائل الاتصال غير الرسمي يساعد على فهم كيفية انتقال المعلومات، وكيفية بناء الثقة، وكيفية احتواء الأزمات داخل هذا النمط من التنظيم.

وفي هذا السياق، تتعدد وسائل الاتصال غير الرسمي بين وسائل شفوية مباشرة، ووسائل كتابية وتقنية حديثة، فضلاً عن الوسائل غير اللفظية، ولكل منها دورها في تدعيم الأداء الإداري وتحسين العلاقات المهنية.

¹ صالح مسعودي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص42.

الفرع الأول: الوسائل الشفوية المباشرة

تُعد الوسائل الشفوية من أكثر وسائل الاتصال غير الرسمي انتشارًا داخل الجماعات المحلية، وذلك لسهولة استخدامها، وسرعة تأثيرها، وانخفاض تكلفتها. وتتمثل أساسًا في الحوار المباشر بين الموظفين أو بين الموظفين والمسؤولين.

1-الأحاديث اليومية بين الموظفين

تُعد الأحاديث الجانبية والعفوية بين الموظفين من أبرز صور الاتصال غير الرسمي، إذ تتم:

- أثناء فترات الراحة؛
 - في المكاتب؛
 - أثناء التنقل بين المصالح؛
 - في الساحات والمرافق المشتركة .
- وتسمح هذه الأحاديث بتبادل:
- المعلومات المهنية؛
 - الآراء حول القرارات؛
 - المقترحات؛
 - الانشغالات اليومية .

ويرى إبراهيم أبو عرقوب أن الحوار اليومي بين العاملين يمثل وسيلة أساسية لنقل المعاني والمواقف والانطباعات، ويسهم في تدعيم الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة.¹

وفي الجماعات المحلية، تكتسي هذه الأحاديث أهمية خاصة، لأنها تساهم في:

- تسهيل فهم التعليمات؛
- إزالة الغموض؛

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإداري، عمان: دار وائل، 2009، ص139.

- تهيئة مناخ العمل .

2- اللقاءات غير الرسمية بين المسؤولين والموظفين

تُعتبر اللقاءات غير الرسمية من الوسائل الفعالة في الاتصال غير الرسمي، خاصة عندما:

- يتجول المسؤول بين المصالح؛

- يجتمع بالموظفين خارج الإطار الرسمي؛

- يستمع لانشغالاتهم .

ويُعرف هذا النمط في الأدبيات الإدارية بأسلوب "الإدارة بالتجوال"، الذي يسمح للمسؤول المحلي بالاقتراب من الواقع الميداني.

ويؤكد صالح مهدي أن الإدارة بالتجوال تساعد على:

- اكتشاف المشكلات؛

- كسب ثقة العاملين؛

- تحسين فعالية القرار.¹

وفي البلديات والولايات، يساهم هذا الأسلوب في:

- تقريب الإدارة من الموظفين؛

- خلق مناخ من الثقة؛

- الحد من الحواجز النفسية .

3- الاجتماعات واللقاءات الاجتماعية غير الرسمية

تشمل:

- جلسات العمل غير الرسمية؛

- اللقاءات الجانبية؛

¹ صالح مهدي، طاهر محسن، إدارة الأعمال، عمان: دار وائل، 2008، ص282.

- المناسبات الاجتماعية؛
- حفلات التكريم؛
- موائد الإفطار الجماعية .

وتُعد هذه اللقاءات فضاءات مهمة لتبادل:

- الآراء؛
- الانطباعات؛
- الملاحظات .

وقد أكدت دراسة جزائرية أن مثل هذه اللقاءات ترفع منسوب الثقة التنظيمية، وتعزز روح الفريق داخل الإدارة المحلية.¹

المرجع الثاني: الوسائل الكتابية والتقنية الحديثة

مع تطور التكنولوجيا، لم يعد الاتصال غير الرسمي مقتصرًا على المشافهة، بل أصبح يعتمد على وسائل حديثة أسهمت في تسريع تداول المعلومات.

1-الهاتف والاتصالات الهاتفية

يُعد الهاتف من أكثر وسائل الاتصال غير الرسمي استخدامًا داخل الجماعات المحلية، سواء:

- الهاتف الثابت؛
- الهاتف المحمول .

ويُستخدم في:

- الاستفسار السريع؛
- نقل الملاحظات؛
- تنسيق المهام .

¹ بوساحة نجاة، المرجع السابق، ص295.

وفي الجماعات المحلية، يسمح الهاتف بتجاوز بطء:

- المراسلات؛
 - الإجراءات الإدارية .
- كما أن الهاتف أداة فعالة في الاتصال غير الرسمي، لما يوفره من¹:
- سرعة؛
 - مرونة؛
 - تقليل للوقت والجهد.

2- البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصل

أصبحت وسائل الاتصال الرقمية الحديثة وسيلة رئيسية في الاتصال غير الرسمي، ومنها:

- البريد الإلكتروني؛
- WhatsApp؛
- Telegram؛
- مجموعات التواصل المني .

وتُستخدم هذه الوسائل في:

- تبادل الوثائق؛
- التنسيق السريع؛
- مشاركة المعلومات .

وفي الإدارة المحلية الجزائرية، ساهمت هذه الوسائل في:

- تسهيل التواصل بين المصالح؛

¹ حفظ الله فؤاد، الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2016، ص64.

- تسريع معالجة الملفات؛
- تحسين الاستجابة للمواطنين .
- غير أن استخدامهما يتطلب:
- احترام السرية المهنية؛
- حماية المعطيات الإدارية .

3-الرسائل النصية القصيرة

- تُستخدم الرسائل النصية:
- للتذكير بالمواعيد؛
 - لإبلاغ الموظفين بالتغييرات الطارئة؛
 - لنقل التنبيهات .
- وتبرز أهميتها في:
- السرعة؛
 - الوصول المباشر .

الفرع الثالث: وسائل الاتصال غير اللفظي

- يمثل الاتصال غير اللفظي جزءًا مهمًا من الاتصال غير الرسمي، لأنه يعتمد على:
- تعابير الوجه؛ الإيماءات؛ نبرة الصوت؛ الصمت؛ لغة الجسد .
- وفي بيئة الجماعات المحلية، يؤدي هذا النوع من الاتصال دورًا مهمًا في:
- إيصال الانطباعات؛
 - التعبير عن الرضا أو الرفض؛
 - تعزيز الثقة .

ويؤكد صلاح الدين شروخ أن لغة الجسد تشكل جزءاً أساسياً من العملية الاتصالية، لأنها تكشف أحياناً ما لا تقوله الكلمات.¹

ومن أمثلة ذلك:

- ابتسامة المسؤول عند استقبال الموظف؛
- الإيماء بالرأس للموافقة؛
- تعابير الوجه أثناء الاجتماعات .

رابعاً: الإشاعة كوسيلة اتصال غير رسمي

رغم سلبياتها، تُعد الإشاعة من أكثر وسائل الاتصال غير الرسمي شيوعاً، خاصة في البيئات الإدارية التي:

- تعاني من نقص المعلومات؛
 - يغلب عليها الغموض؛
 - يضعف فيها الاتصال الرسمي .
- وتنتشر الإشاعة في الجماعات المحلية:
- عند انتظار قرارات الترقية؛
 - أثناء التغييرات الإدارية؛
 - في حالات الأزمات .

ويرى Thierry Libaert أن الإشاعة تنشأ غالباً عندما يغيب الوضوح، وتتحول إلى وسيلة لملء الفراغ المعلوماتي.²

ورغم خطورتها، فإن فهم الإشاعة يساعد الإدارة المحلية على:

- رصد مواطن القلق؛
- معالجة الغموض؛

¹ صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع والاتصال، الجزائر: دار العلوم، 2004، ص226.

² Thierry Libaert, La communication interne de l'entreprise, Paris: Dunod, 2001, p. 101

خلاصة الفصل:

خلص في هذا الفصل إلى أن الاتصال يمثل الدعامة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية، باعتباره الوسيلة التي تضمن انتقال المعلومات، وتنسيق الأعمال، وتوجيه السلوك الإداري، بما يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وقد تبين أن الاتصال، في إطاره العام، ليس مجرد عملية نقل للمعلومات، بل هو عملية تفاعلية ديناميكية تهدف إلى التأثير، والإقناع، وتحقيق التفاهم المشترك بين مختلف أطراف العملية الإدارية.

كما أن الاتصال الإداري الرسمي يشكل العمود الفقري لعمل الجماعات المحلية، لكونه يعتمد على قواعد قانونية وتنظيمية واضحة، تضمن توزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات، وضبط مسارات اتخاذ القرار. ويسهم هذا النوع من الاتصال في ترسيخ مبدأ الشرعية، وتحقيق الانضباط الإداري، وضمان حسن سير المرفق العام المحلي.

وفي المقابل، فإن الاتصال غير الرسمي، رغم طابعه غير المعلن، يُعدّ عنصراً مكماً وضرورياً للاتصال الرسمي، لما يوفره من سرعة في تداول المعلومات، ومرونة في التفاعل، وقدرة على تحسين العلاقات الإنسانية، واحتواء التوترات التنظيمية. وقد ثبت أن الجماعات المحلية، بحكم خصوصيتها الميدانية والاجتماعية، تحتاج إلى استثمار هذا النوع من الاتصال وتوجيهه، بدل تجاهله أو اعتباره مصدراً للاضطراب فقط.

وعليه، فإن فعالية الاتصال في الإدارة المحلية لا تتحقق من خلال الاكتفاء بالهيكل الرسمية، بل تقتضي بناء سياسة اتصالية متكاملة، تقوم على التوازن بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، بما يضمن:

- تحسين الأداء الإداري؛
- تعزيز التنسيق بين المصالح؛
- رفع جودة الخدمة العمومية؛
- تقوية الثقة بين الإدارة والموظفين والمواطنين .

ومن ثم، فإن نجاح الجماعات المحلية في أداء وظائفها وتحقيق التنمية المحلية يظل رهيناً بمدى قدرتها على بناء منظومة اتصال فعالة، مرنة، وشاملة، تستجيب لمتطلبات الإدارة الحديثة.

الفصل الثالث:

العلاقة الاتصالية بين الجماعات المحلية والمواطن

تمهيد:

تُعدّ العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن من أهم مرتكزات الإدارة العمومية الحديثة، باعتبار أن الجماعات المحلية تمثل الإطار المؤسسي الأقرب إلى المواطن، والأكثر احتكاكاً بانشغالاته اليومية. فهذه الجماعات لا تقتصر وظيفتها على تسيير المرافق العمومية المحلية، بل تضطلع أيضاً بأدوار تنموية واجتماعية واتصالية تهدف إلى تحقيق الاستجابة لحاجات السكان، وضمان مشاركتهم في الشأن العام المحلي.

ويكتسي الاتصال في هذا السياق أهمية خاصة، لأنه الوسيلة الأساسية التي تُمكن الجماعات المحلية من فهم احتياجات المواطنين، ونقل القرارات والإجراءات إليهم، وتلقي انشغالاتهم ومقترحاتهم. كما يساهم الاتصال، سواء في صورته الرسمية أو غير الرسمية، في تعزيز الثقة، وترسيخ الشفافية، وتحسين جودة الخدمة العمومية.

وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للجماعات المحلية، ثم يبحث في طبيعة العلاقة الاتصالية بينها وبين المواطن، قبل التطرق إلى دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز هذه العلاقة.

المبحث الأول: مدخل عام حول الجماعات المحلية

تُشكّل الجماعات المحلية إحدى الدعائم الأساسية للتنظيم الإداري الحديث، باعتبارها الإطار القانوني والمؤسسي الذي تُمارَس من خلاله اللامركزية الإدارية على المستوى المحلي. وقد برزت أهمية هذه الجماعات في ظل التحولات التي عرفت الإدارة العمومية، والاتجاه المتزايد نحو تقريب المرفق العام من المواطن، وإشراك السكان في تسيير شؤونهم المحلية.

وتكتسي دراسة الجماعات المحلية أهمية خاصة في موضوع العلاقة الاتصالية، لأن فهم طبيعتها القانونية والتنظيمية يُعدّ مدخلاً ضرورياً لفهم طبيعة الاتصال الذي ينشأ بينها وبين المواطن. فالجماعات المحلية ليست مجرد هياكل إدارية، بل هي فضاءات للتفاعل، والتشاور، وتبادل المعلومات، والاستجابة للحاجات الاجتماعية والاقتصادية للسكان.

ومن هذا المنطلق، يقتضي تناول هذا المبحث الوقوف أولاً عند مفهوم الجماعات المحلية، ثم إبراز خصائصها، وأخيراً تحديد أنواعها في النظام القانوني الجزائري.

المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية

تُعدّ الجماعات المحلية من أبرز صور اللامركزية الإدارية، وقد ارتبط ظهورها بتطور مفهوم الدولة الحديثة، وسعيها إلى توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية، بما يضمن فعالية التسيير، وتقريب الخدمة العمومية من المواطن. ويُقصد بالجماعات المحلية تلك الوحدات الإدارية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتمارس اختصاصاتها ضمن حدود إقليمية معينة، تحت رقابة السلطة المركزية.

وتتجلى أهمية تعريف الجماعات المحلية في كونها تمثل الإطار المؤسسي المباشر الذي يتعامل معه المواطن في حياته اليومية، سواء تعلق الأمر بالحالة المدنية، أو التهيئة العمرانية، أو النظافة، أو النقل، أو غيرها من الخدمات المحلية.

وقد عرّف الفقه الإداري الجماعات المحلية بأنها أشخاص معنوية عامة إقليمية، تُنشأ بموجب القانون، وتُمنح اختصاصات ذات طابع محلي، مع تمتعها بقدر من الاستقلال الإداري والمالي. ويرى فضيل العيش أن الجماعات المحلية تمثل «هيئات عمومية لا مركزية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتختص بإدارة المصالح المحلية للسكان تحت رقابة الدولة»¹.

¹ فضيل العيش، شرح قانون البلدية الجزائري، الجزائر: دار الخلدونية، 2013، ص22.

ويذهب محمد الصغير بعلي إلى أن الجماعات المحلية هي «وحدات إدارية إقليمية، تُمنح الشخصية القانونية، وتباشر اختصاصات محددة قانوناً بواسطة هيئات منتخبة، في إطار مبدأ اللامركزية الإدارية»¹. ويُبرز هذا التعريف عنصرين جوهريين، هما: الشخصية المعنوية، والانتخاب المحلي.

أما في التشريع الجزائري، فقد كرس الدستور مبدأ الجماعات المحلية باعتبارها أساس التنظيم الإقليمي للدولة. فنص في دستور 2020 على أن الجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية، وأنها تشكل فضاءً لمشاركة المواطن في تسيير الشأن العام المحلي².

كما نص القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة³. ويؤكد هذا النص أن البلدية تمثل الحلقة الأولى في علاقة الإدارة بالمواطن.

وبالمثل، نص القانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية على أن الولاية جماعة عمومية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل فضاءً لتنفيذ السياسات العمومية على المستوى المحلي⁴.

ومن خلال هذه النصوص، يتضح أن الجماعات المحلية في الجزائر تقوم على جملة من المرتكزات، أهمها:

- الاعتراف القانوني بالشخصية المعنوية؛

- الاستقلال المالي والإداري النسبي؛

- الارتباط بإقليم محدد؛

- خضوعها للرقابة الوصائية؛

- تمثيل السكان المحليين.

وفي السياق الاتصالي، تمثل الجماعات المحلية الفضاء الأقرب لتجسيد العلاقة بين الإدارة والمواطن، لأنها تشكل حلقة الوصل المباشرة بين السلطة العمومية والمجتمع المحلي، كما أنها تُعدّ الإطار الأول الذي تظهر فيه فعالية الاتصال الإداري، سواء في صورته الرسمية أو غير الرسمية.

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري: التنظيم الإداري، الجزائر: دار العلوم، 2017، ص145.

² دستور الجمهورية الجزائرية لسنة 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82، 30 ديسمبر 2020، المادة 17.

³ القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، 3 يوليو 2011، المادة 1.

⁴ القانون رقم 07-12 المؤرخ في 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، 29 فبراير 2012، المادة 1.

وعليه، يمكن تعريف الجماعات المحلية بأنها هيئات إدارية لا مركزية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتضطلع بتسيير المصالح المحلية للسكان في نطاق جغرافي محدد، بما يضمن تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق التنمية المحلية.

المطلب الثاني: خصائص الجماعات المحلية

تتميز الجماعات المحلية بجملة من الخصائص القانونية والتنظيمية التي تمنحها مكانة متميزة ضمن البناء الإداري للدولة، وتجعلها أداة أساسية لتجسيد اللامركزية الإدارية وتحقيق التنمية المحلية. ولا تقتصر أهمية هذه الخصائص على الجانب القانوني فحسب، بل تمتد إلى الجانب العملي، من حيث أثرها في تقريب الإدارة من المواطن، وتيسير الاتصال، وتحسين فعالية المرفق العام.

وتتجلى خصائص الجماعات المحلية في مجموعة من السمات الأساسية، أهمها الشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، والطابع الإقليمي، والتمثيل المحلي، والخضوع للوصاية الإدارية.

الفرع الأول: تمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية

تُعد الشخصية المعنوية من أبرز خصائص الجماعات المحلية، إذ تمنحها وجودًا قانونيًا مستقلًا عن الدولة، وتُخوّل لها مباشرة التصرفات القانونية اللازمة لتسيير شؤونها.

ويترتب على تمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية:

- حق التقاضي؛

- إبرام العقود والصفقات؛

- اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات؛

- إدارة أملاكها ومرافقها.

وتعد الشخصية المعنوية الركيزة الأساسية التي تُميز الجماعات المحلية عن المصالح الخارجية التابعة للإدارة المركزية، لأنها تجعلها شخصًا قانونيًا عامًا مستقلًا نسبيًا.¹

وقد كرس المشرع الجزائري هذه الخاصية صراحة، إذ نص القانون المتعلق بالبلدية على أن البلدية جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة¹. كما أكد القانون المتعلق بالولاية ذات المبدأ بالنسبة للولاية.²

¹ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 148.

الفرع الثاني: الاستقلال المالي والإداري النسبي

من أهم خصائص الجماعات المحلية تمتعها بقدر من الاستقلال المالي والإداري، يسمح لها بتسيير شؤونها المحلية وفقًا لاختصاصاتها القانونية.

ويظهر الاستقلال المالي في:

- إعداد الميزانية المحلية؛
 - تحصيل الموارد الجبائية المحلية؛
 - التصرف في النفقات؛
 - تسيير المشاريع التنموية.
- أما الاستقلال الإداري فيتجلى في:
- اتخاذ القرارات المحلية؛
 - تسيير المرافق العمومية المحلية؛
 - تنظيم المصالح الإدارية.

ويرى عمار بوضياف أن الاستقلال المحلي لا يعني الانفصال عن الدولة، بل هو استقلال وظيفي مقيد بمبدأ وحدة الدولة وخضوع الجماعات المحلية للرقابة القانونية.³

وفي الواقع العملي، يسمح هذا الاستقلال للجماعات المحلية بالاستجابة السريعة لحاجات السكان، وهو ما ينعكس إيجابًا على فعالية الاتصال مع المواطن.

الفرع الثالث: الارتباط بإقليم جغرافي محدد

تقوم الجماعات المحلية على أساس إقليمي، أي أن اختصاصاتها تُمارس داخل نطاق جغرافي معين، يشكل مجال تدخلها القانوني والإداري.

¹ القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، المرجع السابق، المادة 1.

² القانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية، المرجع السابق، المادة 1.

³ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: جسر، 2018، ص 211.

ويُعد الإقليم عنصراً جوهرياً لوجود الجماعة المحلية، لأنه:

- يحدد حدود اختصاصها؛
- يضبط نطاق خدماتها؛
- يحدد السكان المستفيدين.

وفي الجزائر، تتجسد الجماعات المحلية أساساً في:

- البلدية: كوحدة قاعدية؛
- الولاية: كوحدة إقليمية أوسع.

ويُبرز فضيل العيش أن الطابع الإقليمي للجماعات المحلية يمنحها خصوصية في تسيير الشأن المحلي، لأنها تتعامل مع واقع جغرافي واجتماعي محدد.¹

الفرع الرابع: الطابع التمثيلي والديمقراطي

من الخصائص الجوهرية للجماعات المحلية أنها تقوم على مبدأ التمثيل المحلي، من خلال انتخاب المجالس الشعبية المحلية.

ويتجسد هذا الطابع في:

- انتخاب المجلس الشعبي البلدي؛
- انتخاب المجلس الشعبي الولائي؛
- مشاركة المواطنين في اختيار ممثليهم.

ويُعد هذا المبدأ تجسيدا للديمقراطية المحلية، لأنه يسمح للسكان بالمساهمة في تسيير شؤونهم.

ويؤكد عبد القادر عدو أن الجماعات المحلية تُعد مدرسة للممارسة الديمقراطية، لأنها تُكرس مبدأ المشاركة الشعبية في اتخاذ القرار المحلي.²

¹ فضيل العيش، شرح قانون البلدية الجزائري، الجزائر: دار الخلدونية، 2013، ص29.

² عبد القادر عدو، مبادئ القانون الإداري، الجزائر: دار هومة، 2016، ص173.

وفي المجال الاتصالي، يُعد هذا الطابع التمثيلي أساساً لبناء علاقة تواصلية مباشرة بين المواطن والجماعات المحلية.

الفرع الخامس: خضوع الجماعات المحلية للوصاية الإدارية

رغم تمتع الجماعات المحلية بالاستقلال، فإنها تخضع لرقابة الدولة، ضماناً لمشروعية أعمالها، وحمايةً للمصلحة العامة.

وتتمثل الوصاية الإدارية في:

- مراقبة مشروعية القرارات؛

- الرقابة على الميزانية؛

- سلطة المصادقة في بعض الحالات.

ويُبرز عمار عوابدي أن الوصاية الإدارية لا تُعد انتقاصاً من استقلال الجماعات المحلية، بل هي آلية لتحقيق التوازن بين الحرية المحلية ووحدة الدولة.¹

وفي السياق الاتصالي، تؤثر هذه الرقابة في:

- مسارات اتخاذ القرار؛

- تدفق المعلومات؛

- سرعة الاستجابة للمواطن.

الفرع السادس: القرب من المواطن والطابع الخدمي

تُعد الجماعات المحلية الإدارة الأقرب إلى المواطن، وهي أكثر الهيئات احتكاكاً بانشغالاته اليومية.

وتتجلى هذه الخاصية في:

- تقديم خدمات الحالة المدنية؛

- التهيئة العمرانية؛

¹ عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص254.

• النظافة والبيئة؛

• النقل المحلي؛

• الإنارة العمومية.

وهذه الخاصية تجعل الجماعات المحلية محورًا أساسيًا للعلاقة الاتصالية، لأن نجاحها في أداء مهامها مرتبط بقدرتها على:

• الاستماع للمواطن؛

• إيصال المعلومة؛

• التفاعل مع الانشغالات.

و من خلال هذا يتضح أن الجماعات المحلية تتميز بخصائص قانونية ووظيفية تجعلها حجر الزاوية في التنظيم الإداري المحلي، فهي:

• أشخاص معنوية عامة؛

• تتمتع باستقلال نسبي؛

• ترتبط بإقليم محدد؛

• تقوم على التمثيل الديمقراطي؛

• تخضع للوصاية؛

• تقترب من المواطن.

ومن ثم، فإن هذه الخصائص تشكل الأساس الذي يُبنى عليه الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطن، وهو ما يفسر أهمية دراسة العلاقة الاتصالية في هذا المجال.

المطلب الثالث: أنواع الجماعات المحلية

تُعَدّ دراسة أنواع الجماعات المحلية من المسائل الأساسية لفهم التنظيم الإداري اللامركزي في الدولة، إذ يُظهر هذا التصنيف كيفية توزيع الاختصاصات الإدارية بين مختلف المستويات الإقليمية، بما يضمن فعالية التسيير العمومي المحلي وتقريب الإدارة من المواطن.

وقد عرف النظام الإداري الجزائري تطوراً في تحديد أنواع الجماعات المحلية، حيث استقر في صورته الأساسية على مستويين رئيسيين هما البلدية والولاية، مع إمكانية التوسع في المفهوم الدستوري للجماعات الإقليمية في إطار الإصلاحات الدستورية الحديثة.

الفرع الأول: البلدية (الجماعة الإقليمية القاعدية)

تُعد البلدية الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري المحلي، وأقرب مستوى إداري إلى المواطن، حيث تمثل الإطار المباشر لتجسيد العلاقة بين الإدارة والسكان.

وقد نص القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتُنشأ بقانون.¹

وتتولى البلدية مجموعة من المهام ذات الطابع اليومي المباشر، من أهمها:

- تسيير الحالة المدنية (المواليد، الزواج، الوفاة)؛

- التهيئة العمرانية والتعمير؛

- النظافة وحفظ الصحة العمومية؛

- تسيير المرافق العمومية المحلية؛

- تقديم الخدمات القريبة من المواطن.

وتتميز البلدية بكونها الفضاء الأول الذي يتعامل معه المواطن، مما يجعلها محورياً أساسياً في عملية الاتصال الإداري، سواء الرسمي أو غير الرسمي.

الفرع الثاني: الولاية (الجماعة الإقليمية المتوسطة)

تُعد الولاية مستوى أعلى من البلدية، وتمثل جماعة إقليمية ذات طابع إداري وتنموي، تتولى تنسيق النشاطات بين البلديات وتنفيذ السياسات العمومية للدولة على المستوى المحلي.

وقد نص القانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية على أن الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل إطاراً لتنفيذ السياسات العمومية والتنسيق بين البلديات.²

¹ القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المادة 1.
² القانون رقم 07-12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، المادة 1.

وتتولى الولاية مهام متعددة، منها:

- التنسيق بين البلديات التابعة لها؛
- تنفيذ البرامج التنموية للدولة؛
- مراقبة ومتابعة المشاريع العمومية؛
- دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي؛
- الإشراف الإداري والرقابي على بعض المصالح.

وتُعد الولاية حلقة وصل بين الإدارة المركزية والجماعات المحلية القاعدية، مما يجعلها عنصراً مهماً في تدفق المعلومات والاتصال الإداري العمودي.

ثالثاً: الجماعات الإقليمية في التصور الدستوري (التوسع المفاهيمي)

إلى جانب البلدية والولاية، أقر الدستور الجزائري مبدأ الجماعات الإقليمية للدولة، حيث نص على أن الجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية، وقد يفتح هذا الإطار الدستوري المجال لتطوير أشكال تنظيم إقليمي مستقبلاً في إطار اللامركزية الموسعة.¹

ويرى بعض الفقه الإداري أن هذا التوجه يعكس إمكانية استحداث مستويات تنظيمية إضافية مثل الأقاليم أو الجهات في إطار الإصلاح الإداري، بهدف تعزيز التنمية المتوازنة وتقريب الإدارة من المواطن. غير أن الواقع القانوني الحالي في الجزائر يُبقي على البلدية والولاية كأهم وأبرز صور الجماعات المحلية.

الفرع الرابع: العلاقة بين أنواع الجماعات المحلية من منظوراتصالي

لا تُفهم أنواع الجماعات المحلية بمعزل عن علاقتها الاتصالية، إذ تشكل كل من البلدية والولاية شبكة اتصال عمومية متكاملة، تقوم على:

- الاتصال العمودي (بين الدولة والولاية ثم البلدية)؛
- الاتصال الأفقي (بين البلديات فيما بينها)؛
- الاتصال مع المواطن (بوصفه المستفيد الأساسي).

¹ دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82، المادة 17.

ويؤدي هذا التنوع في المستويات إلى تنوع قنوات الاتصال وأساليبه، مما ينعكس على فعالية الإدارة المحلية وقدرتها على الاستجابة لانشغالات المواطنين.

المبحث الثاني: علاقة المواطن بالجماعات المحلية

تُعد العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية حجر الأساس في نجاح النظام اللامركزي، إذ لا يمكن لأي إدارة محلية أن تحقق أهدافها دون وجود تواصل فعال ومباشر مع المواطن باعتباره المستفيد الأول من الخدمات العمومية. لذلك، أصبح المواطن يحتل مكانة محورية في السياسات المحلية، حيث يُنظر إليه كشريك في التنمية وليس مجرد متلقٍ لها، وهو ما يجعل دراسة هذه العلاقة ضرورة لفهم ديناميكية التسيير المحلي وفعالية الاتصال الإداري.

المطلب الأول: مكانة المواطن في الجماعات المحلية

تُعد العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية من أهم العلاقات التي يقوم عليها النظام اللامركزي، حيث تجسد هذه العلاقة جوهر الديمقراطية المحلية ومبدأ القرب في تسيير الشأن العام. فالجماعات المحلية لا يمكنها أن تؤدي وظائفها الإدارية والتنموية دون وجود مواطن فاعل يشارك، يراقب، وقيّم الأداء العمومي. ومن هنا، فإن دراسة مكانة المواطن داخل هذه الجماعات تبرز مدى تطور الإدارة المحلية من نموذج تقليدي قائم على التسيير المركزي إلى نموذج حديث قائم على المشاركة والشفافية والتفاعل.

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي لمكانة المواطن في الجماعات المحلية

تُعرّف مكانة المواطن في الجماعات المحلية بأنها الوضعية القانونية والإدارية والاجتماعية التي يحتلها الفرد داخل التنظيم المحلي، باعتباره المستفيد الأول من الخدمات العمومية، وفي نفس الوقت شريكاً في صنع القرار المحلي.

وقد شهد هذا المفهوم تطوراً مهماً في الفكر الإداري الحديث، إذ انتقل من مفهوم "المواطن المستفيد" إلى مفهوم "المواطن الشريك"، وهو ما يعكس التحول نحو الإدارة التشاركية التي تقوم على إشراك المواطن في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ وتقييم السياسات المحلية.

ويرى الفقه الإداري أن المواطن أصبح يشكل محور العملية الإدارية المحلية، لأن كل السياسات العمومية المحلية تُصاغ أساساً لتلبية حاجاته وتحقيق رفاهيته، مما يجعله عنصراً جوهرياً في تقييم فعالية الجماعات المحلية¹.

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2018، ص 233.

الفرع الثاني: الأساس القانوني والدستوري لمكانة المواطن

كرّس المشرع الجزائري مكانة المواطن داخل الجماعات المحلية من خلال الدستور الذي نص على أن الجماعات المحلية تمثل إطاراً لممارسة الديمقراطية التشاركية، بما يسمح للمواطن بالمساهمة في تسيير الشأن العام المحلي¹.

كما عزز قانون البلدية هذه المكانة من خلال إقرار مجموعة من الآليات التي تسمح للمواطن بالمشاركة غير المباشرة في اتخاذ القرار المحلي، مثل تقديم الاقتراحات، إبداء الرأي، وتقديم الشكاوى المتعلقة بالخدمات العمومية².

وهكذا لم يعد المواطن في النظام المحلي الجزائري مجرد متلقي سلبي للقرار الإداري، بل أصبح طرفاً مشاركاً في العملية الإدارية ولو بدرجات متفاوتة.

الفرع الثالث: أبعاد مكانة المواطن في الجماعات المحلية

تتجسد مكانة المواطن في الجماعات المحلية من خلال عدة أبعاد مترابطة، أهمها:

1- البعد السياسي:

ويتمثل في مشاركة المواطن في الانتخابات المحلية واختيار ممثليه في المجالس الشعبية البلدية والولائية، مما يضمن تمثيل إرادته في تسيير الشأن العام المحلي.

2- البعد الإداري:

ويتمثل في استفادة المواطن من مختلف الخدمات العمومية المحلية مثل الحالة المدنية، التعمير، النظافة، الصحة العمومية، والإنارة العمومية.

3- البعد التشاركي:

ويتمثل في مساهمة المواطن في النقاش العمومي المحلي وإبداء الرأي حول المشاريع التنموية والقرارات ذات الأثر المباشر على حياته اليومية.

¹ دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82، المادة 7.
² القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، المواد المتعلقة بمشاركة المواطن.

4-البعد الرقابي:

ويتمثل في الرقابة غير المباشرة التي يمارسها المواطن على أداء الجماعات المحلية من خلال تقييم جودة الخدمات العمومية وكفاءتها، وهو ما يساهم في تحسين الأداء الإداري.

الفرع الرابع: دور الاتصال في تعزيز مكانة المواطن

يلعب الاتصال الإداري دورًا محوريًا في تعزيز مكانة المواطن داخل الجماعات المحلية، حيث يتيح له:

- الوصول إلى المعلومات المتعلقة بتسيير الشأن المحلي؛
- تقديم الشكاوى والانشغالات؛
- المشاركة في إبداء الرأي حول القرارات المحلية؛
- تقييم الأداء الإداري المحلي .

كما أن تطور وسائل الاتصال الحديثة (مثل الرقمنة والمنصات الإلكترونية) ساهم في تقليص الفجوة بين الإدارة والمواطن، مما عزز مبدأ الشفافية وسهّل عملية التفاعل بين الطرفين.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال في العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن

تُعد العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن علاقةً محورية في إطار اللامركزية الإدارية، ولا يمكن أن تستقيم هذه العلاقة أو تحقق فعاليتها دون وجود نظام اتصال إداري فعال يضمن تدفق المعلومات وتبادل الآراء بين الطرفين. فالاتصال يمثل الأداة الأساسية التي تُبنى عليها الثقة والتفاعل والتفاهم بين الإدارة المحلية والمواطن، مما يجعل دراسة أهميته ضرورة لفهم طبيعة هذه العلاقة وتطورها.

الفرع الأول: أهمية الاتصال في ترسيخ العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن

يكتسي الاتصال أهمية بالغة في كونه الوسيلة التي تربط الجماعات المحلية بالمواطنين، إذ يساهم في تقريب وجهات النظر بين الطرفين، ويُسهّم في إزالة الغموض الذي قد يحيط بالقرارات المحلية. فكلما كان الاتصال فعالاً، كلما كانت العلاقة أكثر استقراراً وتوازناً بين الإدارة والمجتمع المحلي¹.

¹ فضيل دليو، المرجع السابق، ص38.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال في تعزيز الثقة بين المواطن والجماعات المحلية

تُعتبر الثقة عنصراً جوهرياً في نجاح الإدارة المحلية، ولا يمكن تحقيقها إلا عبر اتصال واضح ومستمر وشفاف. فالاتصال الجيد يُقلل من الشكوك وسوء الفهم، ويعزز لدى المواطن الإحساس بأن الإدارة تستجيب لانشغالاته وتهتم باحتياجاته، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الثقة المتبادلة¹.

الفرع الثالث: أهمية الاتصال في دعم الديمقراطية المحلية

يساهم الاتصال في ترسيخ مبادئ الديمقراطية المحلية من خلال تمكين المواطن من الاطلاع على الشأن العام المحلي ومتابعة القرارات المتعلقة به. كما أنه يعزز مبدأ المشاركة غير المباشرة في تسيير الشؤون المحلية، وهو ما يندرج مع فلسفة اللامركزية التي تقوم على إشراك المواطن في الحياة العامة².

الفرع الرابع: أهمية الاتصال في تحسين العلاقة الاجتماعية داخل الإقليم المحلي

لا تقتصر أهمية الاتصال على الجانب الإداري فقط، بل تمتد إلى الجانب الاجتماعي، حيث يساهم في خلق نوع من الانسجام بين الإدارة المحلية والمواطنين، ويعزز روح التعاون والتفاهم، ويحد من التوترات الاجتماعية الناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات.

الفرع الخامس: أهمية الاتصال في تعزيز شرعية الجماعات المحلية

تستمد الجماعات المحلية جزءاً مهماً من شرعيتها من قدرتها على التواصل مع المواطنين والاستجابة لانشغالاتهم. فالاتصال الفعال يعكس صورة إيجابية عن الإدارة المحلية ويُعزز من قبول المواطنين لقراراتها، مما يدعم شرعيتها السياسية والإدارية³.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطن

تُعد العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن علاقة تفاعلية تقوم على التواصل المستمر وتبادل المعلومات، غير أن هذه العلاقة قد تعترضها مجموعة من الصعوبات التي تؤثر سلباً على فعالية الاتصال الإداري. وتؤدي هذه المعوقات إلى إضعاف جودة الخدمة العمومية، وتقليل مستوى الثقة بين الإدارة والمواطن، مما يجعل دراسة هذه العوائق ضرورية لفهم أسباب ضعف الاتصال المحلي وسبل تطويره.

الفرع الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية

¹ محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص52.

² عمار بوضياف، المرجع السابق، ص241.

³ ريتشارد هال، سوسيولوجيا التنظيم، ترجمة محمد سعيد، بيروت: دار النهضة العربية، 2001، ص379.

تُعتبر المعوقات التنظيمية من أهم العوامل التي تعيق الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطن، حيث ترتبط بطبيعة الهيكل الإداري وسير العمل داخل الإدارة المحلية. ومن أبرزها:

- البيروقراطية الإدارية: تتمثل في كثرة الإجراءات وتعقيد المسارات الإدارية، مما يجعل وصول المعلومة أو الخدمة إلى المواطن بطيئاً وغير فعال¹.
- تعدد المستويات الإدارية: حيث يؤدي تعدد الحلقات الإدارية إلى إبطاء تدفق المعلومات وتشويهاً أحياناً أثناء انتقالها بين المستويات المختلفة.
- ضعف التنسيق الإداري: بين المصالح المحلية المختلفة، مما يؤدي إلى تضارب المعلومات أو تأخرها.

هذه العوامل تؤدي إلى خلق فجوة بين الإدارة المحلية والمواطن، وتضعف فعالية الاتصال العمومي.

الفرع الثاني: المعوقات البشرية

تلعب العوامل البشرية دوراً كبيراً في تعطيل أو إضعاف الاتصال الإداري، ومن أهمها:

- ضعف التكوين في مجال الاتصال الإداري لدى بعض الموظفين، مما يؤدي إلى سوء استخدام وسائل الاتصال أو عدم القدرة على تبسيط المعلومات للمواطن.
- غياب الثقافة الاتصالية لدى بعض الأعوان الإداريين، مما يجعل التعامل مع المواطنين يتم بطريقة رسمية جامدة وغير مرنة.
- ضعف الاستجابة واللامبالاة في بعض الحالات، وهو ما يؤدي إلى فقدان الثقة بين المواطن والإدارة².

هذه العوامل تؤثر مباشرة على جودة العلاقة التواصلية بين الطرفين.

الفرع الثالث: المعوقات القانونية والتنظيمية

تُعتبر النصوص القانونية أحياناً عائقاً أمام فعالية الاتصال، خاصة عندما تتسم بالجمود أو التعقيد، ومن ذلك:

- كثرة الإجراءات القانونية التي تُلزم المواطن بسلسلة طويلة من الوثائق.

¹ عمار بوضياف، المرجع السابق، ص245.

² فضيل دليو، المرجع السابق، ص61.

- غموض بعض النصوص التنظيمية المتعلقة بتسيير المرافق العمومية المحلية .
 - ضعف تفعيل النصوص القانونية المتعلقة بحق المواطن في الإعلام والاتصال الإداري¹ .
- هذه المعوقات تجعل عملية التواصل غير سلسة وتحد من انسيابية المعلومات.

الفرع الرابع: المعوقات التقنية والتكنولوجية

رغم التطور الرقمي، إلا أن بعض الجماعات المحلية ما تزال تعاني من ضعف في الوسائل التقنية، مثل:

- نقص الرقمنة في الإدارة المحلية .
 - ضعف الربط الإلكتروني بين المصالح الإدارية .
 - محدودية استخدام المنصات الرقمية في التواصل مع المواطنين .
- وهذا يؤدي إلى استمرار الاعتماد على الوسائل التقليدية البطيئة في نقل المعلومات.

الفرع الخامس: المعوقات الاجتماعية والثقافية

تؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية أيضاً على فعالية الاتصال، ومن أبرز هذه المعوقات:

- ضعف الوعي الإداري لدى بعض المواطنين، مما يجعل عملية التواصل غير فعالة .
 - اختلاف المستويات التعليمية بين المواطنين، مما يخلق صعوبة في فهم الإجراءات الإدارية .
 - انتشار الشائعات وسوء الفهم نتيجة غياب المعلومة الرسمية الدقيقة² .
- هذه العوامل تؤدي إلى توتر العلاقة بين الإدارة والمواطن وتضعف الثقة المتبادلة.

الفرع السادس: المعوقات المرتبطة بالثقة

تعد الثقة عنصراً أساسياً في نجاح الاتصال، وعند ضعفها تظهر عدة مشاكل مثل:

- تردد المواطن في التواصل مع الإدارة .
- انتشار الشكوك حول نوايا الإدارة المحلية .

¹ القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 37، مواد حق المواطن في الإعلام المحلي.

² محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص58.

- ضعف التفاعل مع المبادرات الإدارية .

ويؤدي هذا إلى انكماش دائرة الاتصال بين الطرفين.

المبحث الثالث: الاتصال غير الرسمي ودوره في تعزيز العلاقة

يُعدّ الاتصال غير الرسمي أحد المكونات الأساسية في بنية الاتصال داخل الجماعات المحلية، حيث يتجاوز القنوات الإدارية الرسمية ليعكس العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تنشأ بين الإدارة والمواطن في إطار التفاعل اليومي. ورغم أنه لا يخضع للهيكل التنظيمي الرسمي، إلا أنه يؤدي دوراً بالغ الأهمية في تيسير تدفق المعلومات وتخفيف حدة الجمود الإداري، مما يجعله عنصراً مؤثراً في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى إبراز طبيعة الاتصال غير الرسمي، وبيان دوره في دعم الثقة وتقوية الروابط الاجتماعية بين الإدارة المحلية ومحيطها.

المطلب الأول: الاتصال غير الرسمي وحتميته لدى كلّ من الجماعات المحلية والمواطن

يُعدّ الاتصال غير الرسمي ظاهرة ملازمة لكل تنظيم إداري واجتماعي، بما في ذلك الجماعات المحلية، حيث لا يمكن حصر كل التفاعلات داخل قنوات رسمية مقننة فقط. فإلى جانب الاتصال الرسمي الذي تنظمه القوانين واللوائح، تنشأ داخل الواقع اليومي علاقات وتفاعلات إنسانية غير رسمية بين الموظفين أنفسهم، وبين الإدارة والمواطنين، وهي علاقات تؤثر بشكل مباشر في تدفق المعلومات وفي طبيعة العلاقة بين الطرفين. ومن هنا تبرز أهمية دراسة حتمية الاتصال غير الرسمي بوصفه عنصراً واقعياً لا يمكن تجاوزه في تفسير العلاقة الاتصالية داخل الجماعات المحلية.

الفرع الأول: حتمية الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية

إن الاتصال غير الرسمي ليس ظاهرة عرضية، بل هو نتيجة طبيعية وحتمية تفرضها طبيعة التنظيم الإداري المحلي، ويمكن تفسير هذه الحتمية من خلال عدة أبعاد مترابطة:

1- البعد الإنساني في التنظيم الإداري

الجماعات المحلية ليست مجرد هياكل قانونية جامدة، بل هي فضاء اجتماعي يضم أفراداً يتفاعلون يومياً. ومع هذا التفاعل اليومي تنشأ علاقات إنسانية تتجاوز الإطار الرسمي، مثل الصداقة والثقة المتبادلة والتعاون غير المعلن، وهذه العلاقات تُنتج بالضرورة قنوات اتصال غير رسمية¹.

¹ محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص 63.

فالموظف داخل البلدية أو الولاية لا يتعامل فقط كعنصر إداري، بل كإنسان له علاقات اجتماعية تؤثر في طريقة تواصله مع الآخرين، مما يجعل الاتصال غير الرسمي جزءاً من سلوكه اليومي.

2- استحالة التحكم الكامل في السلوك الاتصالي

رغم وجود قوانين تنظيمية تحدد مسارات الاتصال الرسمي، إلا أنه من المستحيل عملياً التحكم في كل أشكال التواصل بين الأفراد داخل التنظيم.

فحتى في أكثر الإدارات صرامة، تحدث محادثات جانبية، وتبادل معلومات خارج القنوات الرسمية، ونقاشات غير موجهة إدارياً، وهذا ما يجعل الاتصال غير الرسمي ظاهرة حتمية لا يمكن القضاء عليها أو إلغاؤها¹.

3- قصور الاتصال الرسمي في بعض الحالات

الاتصال الرسمي، رغم أهميته، يعاني أحياناً من عدة نقائص، مثل:

- البطء في نقل المعلومات بسبب التسلسل الإداري؛
- تعقيد الإجراءات الإدارية؛
- كثرة الوثائق والمسارات؛
- ضعف التفاعل الإنساني؛

هذا القصور يدفع الأفراد داخل الجماعات المحلية إلى البحث عن بدائل أسرع وأكثر مرونة، وهو ما يتحقق عبر الاتصال غير الرسمي الذي يسمح بتبادل المعلومات بشكل مباشر وسريع.

4- الحاجة إلى السرعة والمرونة في العمل المحلي

تتميز الإدارة المحلية بكثرة الملفات اليومية المرتبطة مباشرة بالمواطن (حالة مدنية، خدمات اجتماعية، تهيئة عمرانية...). وهذه الملفات تتطلب في كثير من الأحيان تبادلاً سريعاً للمعلومات.

وفي هذه الحالة، يلعب الاتصال غير الرسمي دور "القناة السريعة" التي تتيح تجاوز البطء الإداري، مما يجعله ضرورة وظيفية داخل الجماعات المحلية.

¹ ريتشارد هال، سوسيولوجيا التنظيم، ترجمة محمد سعيد، بيروت: دار النهضة العربية، 2001، ص 380.

5- البعد الاجتماعي والنفسي للعاملين

يحتاج الموظفون داخل الجماعات المحلية إلى التواصل الاجتماعي الذي يحقق لهم:

- الانتماء داخل بيئة العمل؛
- تقليل التوتر والضغط الوظيفي؛
- بناء علاقات الثقة؛
- تبادل الخبرات بشكل غير رسمي؛

وهذه الاحتياجات لا يمكن للاتصال الرسمي وحده تلبيتها، بل يتحقق جزء كبير منها عبر الاتصال غير الرسمي الذي يمنح الأفراد مساحة للتعبير والتفاعل الحر¹.

الفرع الثاني: حتمية الاتصال غير الرسمي لدى المواطن

لا يقتصر الاتصال غير الرسمي على داخل الإدارة فقط، بل يمتد بشكل واضح إلى علاقة المواطن بالجماعات المحلية، حيث يصبح هذا النوع من الاتصال وسيلة واقعية يعتمد عليها المواطن في تواصله مع الإدارة.

1- اللجوء إلى العلاقات الشخصية داخل الإدارة

غالبًا ما يلجأ المواطن إلى معارف أو موظفين تربطه بهم علاقة شخصية للحصول على:

- معلومات حول ملف إداري؛
- توضيحات حول الإجراءات؛
- تسريع معالجة طلب معين؛

وهذا يعكس أن المواطن يعتمد عمليًا على الاتصال غير الرسمي عندما يجد صعوبة في القنوات الرسمية.

2- تجاوز التعقيد الإداري

كثير من المواطنين يجدون صعوبة في فهم المسارات الإدارية أو الوثائق المطلوبة، مما يدفعهم إلى البحث عن طرق غير رسمية لفهم الإجراءات بشكل مبسط وسريع.

¹ علي محمد عبد الوهاب، سلوك التنظيمات، القاهرة: 2000، ص 107.

وهنا يصبح الاتصال غير الرسمي وسيلة تفسيرية تُسهل على المواطن التعامل مع الإدارة.

3- الحاجة إلى المعلومات الفورية

المواطن غالباً ما يحتاج إلى إجابات سريعة حول خدمات مثل:

- السكن؛
- الوثائق الإدارية؛
- مواعيد الملفات؛

وفي حال بطء القنوات الرسمية، يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي باعتباره الأسرع في الحصول على المعلومة.

4- تعزيز العلاقة الإنسانية مع الإدارة

يساهم الاتصال غير الرسمي في تقليل الطابع البيروقراطي للعلاقة بين المواطن والإدارة، حيث يشعر المواطن أن هناك تعاملًا إنسانيًا بعيداً عن الجمود القانوني، مما يعزز القرب والثقة¹.

المطلب الثاني: دور الاتصال غير الرسمي في بناء الثقة بين الجماعات المحلية والمواطن

تُعدّ الثقة بين الجماعات المحلية والمواطن من أهم ركائز نجاح الإدارة المحلية وفعالية خدماتها، إذ لا يمكن تحقيق تسيير محلي فعال دون وجود علاقة قائمة على الاطمئنان والتفاهم المتبادل. وفي هذا السياق، لا يقتصر بناء الثقة على القنوات الرسمية فقط، بل يبرز الاتصال غير الرسمي كآلية واقعية ومؤثرة تسهم في تعزيز هذه الثقة، من خلال ما يوفره من تواصل مباشر، وتفاعل إنساني، وسرعة في تبادل المعلومات، مما يجعله عنصراً محورياً في تقوية العلاقة بين الطرفين.

1- تقوية الإحساس بالشفافية الإدارية

يساهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز إحساس المواطن بأن الإدارة المحلية أكثر شفافية، لأنه يتيح له الحصول على المعلومات بشكل مباشر وسريع من الموظفين أو من خلال العلاقات الشخصية داخل الإدارة.

¹ عمار بوضياف، المرجع السابق، ص248.

فعندما يتلقى المواطن معلومات واضحة حول ملفه الإداري أو حول قرارات الجماعة المحلية دون تعقيد أو تأخير، حتى ولو عبر قنوات غير رسمية، فإنه يكون انطباعاً إيجابياً بأن الإدارة لا تخفي المعلومات، مما يعزز الثقة تدريجياً¹.

2-تقليص المسافة النفسية بين المواطن والإدارة

من أبرز أدوار الاتصال غير الرسمي أنه يُقلص المسافة النفسية بين المواطن والإدارة المحلية، حيث تتحول العلاقة من علاقة رسمية جامدة إلى علاقة أكثر إنسانية تقوم على التفاعل المباشر.

فالمواطن عندما يتحدث مع موظف يعرفه أو يتواصل معه خارج الإطار الإداري الصارم، يشعر بأن الإدارة ليست كياناً بعيداً ومعقداً، بل مؤسسة قريبة يمكن التعامل معها بسهولة، وهذا الإحساس يُعد عنصراً أساسياً في بناء الثقة².

3-تسهيل فهم الإجراءات الإدارية

كثيراً ما يجد المواطن صعوبة في فهم النصوص القانونية والإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المحلية، وهنا يأتي دور الاتصال غير الرسمي في تبسيط هذه الإجراءات وتوضيحها بلغة سهلة.

فمن خلال الحوار غير الرسمي مع الموظفين أو الأشخاص المطلعين، يتمكن المواطن من فهم:

- كيفية تكوين الملف الإداري؛
- الوثائق المطلوبة؛
- مراحل المعالجة؛

وهذا الفهم يقلل من الإحباط ويزيد من الثقة في قدرة الإدارة على خدمة المواطن³.

4-تحسين صورة الإدارة المحلية

يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين الصورة الذهنية للجماعات المحلية لدى المواطن، خاصة عندما يتم التعامل معه بطريقة مرنة وإنسانية خارج الإطار الرسمي الصارم.

¹ فضيل دليو، المرجع السابق، ص112.

² محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص74.

³ عمار بوضياف، المرجع السابق، ص262.

فالمواطن الذي يتلقى مساعدة أو توجيهًا غير رسمي من موظف داخل الإدارة، غالبًا ما يكون انطباعًا إيجابيًا عن المؤسسة، ويعتبرها مؤسسة متعاونة وليست معقدة أو بيروقراطية فقط.

5- دعم المصداقية في نقل المعلومات

في بعض الحالات، تكون المعلومات التي تُنقل عبر الاتصال غير الرسمي أكثر تأثيرًا على المواطن من تلك التي تُنقل عبر الوسائل الرسمية، خاصة إذا كان مصدرها شخصًا يثق به داخل الإدارة.

هذا النوع من التواصل يُعزز مصداقية المعلومة، ويجعل المواطن أكثر اقتناعًا بالقرارات أو التوجيهات الإدارية، مما يرفع مستوى الثقة تدريجيًا¹.

6- تعزيز سرعة الاستجابة ورفع الرضا

يساهم الاتصال غير الرسمي في تسريع الاستجابة لانشغالات المواطنين، لأن بعض الطلبات أو الاستفسارات يتم توجيهها مباشرة عبر علاقات شخصية داخل الإدارة، مما يقلل من مدة الانتظار.

هذا التسريع في الاستجابة يؤدي إلى:

- رفع مستوى رضا المواطن؛
- تعزيز ثقته في فعالية الإدارة؛
- تحسين تقييمه للخدمات العمومية.

7- تقليل الإشاعات وبناء الثقة الواقعية

رغم أن الاتصال غير الرسمي قد يكون مصدرًا للإشاعات في بعض الحالات، إلا أنه عندما يُدار بشكل إيجابي داخل الجماعات المحلية، فإنه يُساهم في تصحيح المعلومات الخاطئة وتوضيح الحقائق للمواطنين.

فوجود تواصل غير رسمي مباشر وموثوق يساعد على:

- توضيح القرارات الغامضة؛
- نفي الأخبار غير الصحيحة؛
- تقليل سوء الفهم بين الإدارة والمواطن؛

¹ ريتشارد هال، المرجع السابق، ص388.

مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بدل إضعافها¹.

المطلب الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن يُعد الاتصال غير الرسمي من أهم الآليات الواقعية التي تساهم في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن، لأنه يمثل النمط الأكثر قربًا من الحياة اليومية للأفراد، ويعكس طبيعة التفاعل الاجتماعي الحقيقي بعيدًا عن القوالب الإدارية الجامدة. فالعلاقة بين المواطن والجماعات المحلية لا تقوم فقط على النصوص القانونية والإجراءات الرسمية، بل تتأثر بشكل كبير بمستوى التفاعل الإنساني المباشر الذي يتيح الاتصال غير الرسمي، مما يجعله عنصرًا محوريًا في تقوية هذه العلاقة وتحسينها.

1- تعزيز التقارب الاجتماعي بين الإدارة والمواطن

يساهم الاتصال غير الرسمي في خلق نوع من التقارب الاجتماعي بين المواطن والإدارة المحلية، حيث تتحول العلاقة من علاقة قائمة على السلطة والامتثال إلى علاقة قائمة على التفاعل والتفاهم.

فعندما يتعامل المواطن مع موظف إداري في إطار غير رسمي، سواء من خلال حديث مباشر أو مساعدة شخصية أو توجيه غير رسمي، فإنه يشعر بأن الإدارة ليست كيانًا بعيدًا أو معقدًا، بل هي مؤسسة قريبة منه يمكنه التواصل معها بسهولة.

هذا التقارب الاجتماعي يؤدي إلى:

- تقليل الحاجز النفسي بين الطرفين؛
- تعزيز الإحساس بالانتماء للمحيط المحلي؛
- تقوية الروابط الإنسانية داخل المجتمع المحلي².

2- تحسين تدفق المعلومات بين الجماعات المحلية والمواطن

من أهم أدوار الاتصال غير الرسمي أنه يُسهل وتبسيط تدفق المعلومات بين الإدارة المحلية والمواطنين، خاصة في الحالات التي تكون فيها القنوات الرسمية بطيئة أو معقدة.

فمن خلال العلاقات غير الرسمية، يمكن للمواطن الحصول على معلومات دقيقة حول:

- الإجراءات الإدارية؛

¹ علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص115.

² فضيل دليو، الاتصال التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص115.

• حالة الملفات؛

• التوجيهات الإدارية؛

• الخدمات المتاحة .

هذا التدفق السريع للمعلومات يُقلل من الغموض ويُعزز وضوح الرؤية لدى المواطن، مما يحسن علاقته بالإدارة المحلية¹.

3- تقليل الطابع البيروقراطي للعلاقة الإدارية

تتميز الإدارة المحلية في كثير من الأحيان بطابع بيروقراطي قد يجعل العلاقة بينها وبين المواطن رسمية وجافة. إلا أن الاتصال غير الرسمي يعمل على التخفيف من هذا الطابع من خلال إدخال عنصر الإنسانية في التعامل.

فعندما يتم التواصل خارج الإطار الرسمي، يشعر المواطن بأن الإجراءات ليست معقدة كما تبدو، وأن هناك دائماً إمكانية للتواصل المباشر لفهم أو تسهيل بعض الأمور، مما يجعل العلاقة أكثر مرونة وأقل تعقيداً².

4- دعم الثقة المتبادلة بين الطرفين

يساهم الاتصال غير الرسمي في بناء وتعزيز الثقة بين الجماعات المحلية والمواطن، لأنه يقوم على التفاعل المباشر والشفاف في كثير من الأحيان.

فعندما يحصل المواطن على معلومات صحيحة أو مساعدة فعلية عبر قنوات غير رسمية، فإنه يطور ثقة أكبر في الإدارة المحلية وفي قدرتها على الاستجابة لاحتياجاته، كما أن الموظف بدوره يكتسب ثقة في المواطن من خلال التفاعل المباشر معه.

وهكذا تتكون علاقة ثقة متبادلة تقوم على الفهم والتعاون بدل الشك والجمود الإداري³.

¹ محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص78.

² عمار بوضياف، المرجع السابق، ص265.

³ ريتشارد هال، المرجع السابق، ص392.

5- تسهيل حل المشكلات الإدارية والاجتماعية

يلعب الاتصال غير الرسمي دورًا مهمًا في تسريع حل المشكلات التي قد تواجه المواطن داخل الجماعات المحلية، حيث يمكن تجاوز بعض التعقيدات الإدارية عبر التواصل المباشر وغير الرسمي مع الموظفين المعنيين.

هذا النوع من التواصل يساعد على:

- إيجاد حلول أسرع للملفات العالقة؛
 - توضيح الإجراءات المعقدة؛
 - تفادي التأخير الناتج عن المسارات الإدارية الطويلة؛
- مما ينعكس إيجابًا على علاقة المواطن بالإدارة ويزيد من رضاهم عنها.

6- تعزيز المشاركة غير الرسمية للمواطن في الشأن المحلي

من خلال الاتصال غير الرسمي، يصبح المواطن أكثر قدرة على التعبير عن آرائه وملاحظاته حول الخدمات المحلية دون قيود رسمية، مما يعزز نوعًا من المشاركة غير المباشرة في تسيير الشأن المحلي.

هذه المشاركة، رغم طابعها غير الرسمي، تُعد مهمة لأنها:

- تعكس انشغالات المواطن الحقيقية؛
- تساعد الإدارة على فهم احتياجات المجتمع؛
- تعزز الشعور بأن المواطن جزء من العملية الإدارية.

7- الحد من سوء الفهم والإشاعات

في كثير من الحالات، يؤدي غياب الاتصال أو ضعفه إلى انتشار الإشاعات وسوء الفهم بين المواطنين والإدارة المحلية. وهنا يأتي دور الاتصال غير الرسمي في تصحيح المعلومات وتوضيحها بشكل مباشر.

فعندما تتوفر قنوات غير رسمية موثوقة داخل الجماعة المحلية، يمكن:

- تصحيح الأخبار المغلوطة؛

- توضيح القرارات الإدارية؛
- تقليل التوتر بين الإدارة والمواطن؛

وبالتالي تعزيز العلاقة بين الطرفين على أساس من الفهم الصحيح¹.

8- تحسين صورة الجماعات المحلية لدى المواطن

يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين الصورة الذهنية التي يحملها المواطن عن الجماعات المحلية، لأنه يعكس جانباً إنسانياً في تعامل الإدارة، بعيداً عن الصرامة الإدارية. فكلما كانت العلاقة غير الرسمية إيجابية ومبنية على الاحترام والتعاون، كلما ارتفعت مكانة الإدارة في نظر المواطن، مما يؤدي إلى تعزيز العلاقة بينهما بشكل عام.

¹ علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص118.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال دراسة الفصل الثاني المتعلق بـ العلاقة الاتصالية بين الجماعات المحلية والمواطن أن الاتصال يُعدّ ركيزة أساسية في تنظيم العلاقة بين الإدارة المحلية ومحيطها الاجتماعي، حيث لا يمكن تصور إدارة محلية فعالة دون وجود نظام اتصالي متكامل يضمن تدفق المعلومات وتبادلها بين الطرفين.

فمن خلال التطرق إلى مفهوم الجماعات المحلية وخصائصها وأنواعها، تبين أنها تشكل الإطار الإداري الأقرب إلى المواطن، الأمر الذي يجعل الاتصال معها مباشراً وحيوياً ومؤثراً في الحياة اليومية للأفراد. كما أن مكانة المواطن داخل هذه الجماعات تُبرز أنه ليس مجرد متلقي للخدمة العمومية، بل طرف فاعل في العملية الاتصالية، له احتياجات وانشغالات ومطالب يجب إصالتها ومعالجتها بفعالية.

وقد أظهر هذا الفصل كذلك أن الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطن يكتسي أهمية بالغة في تحسين الخدمة العمومية، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتعزيز المشاركة المحلية، غير أنه قد يواجه عدة معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية وثقافية تحدّ من فعاليته وتؤثر على جودة العلاقة بين الطرفين.

وفي المقابل، برز الاتصال غير الرسمي كعنصر مكمل ومحوري في دعم هذه العلاقة، حيث أسهم بشكل واضح في تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن، وتقريب المسافة بينهما، وتسهيل تدفق المعلومات، وتخفيف الطابع البيروقراطي، مما جعله أداة واقعية لا يمكن الاستغناء عنها داخل البيئة المحلية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن فعالية العلاقة الاتصالية بين الجماعات المحلية والمواطن تتوقف على مدى التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وعلى قدرة الإدارة المحلية في استثمار مختلف قنوات الاتصال بما يحقق خدمة عمومية فعالة، وعلاقة قائمة على الثقة والتعاون والتفاعل الإيجابي.

الجانِب التطبيقي

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية والتحليلية لدور

الاتصال غير الرسمي في تعزيز

العلاقة بين الجماعات المحلية

والمواطن

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الاحصائية للدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الأول

الفرع الأول: الجنس

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
الذكور	185	92.5%
الاناث	15	7.5%
المجموع	200	100%

المصدر: مخرجات spss27

من خلال تحليل معطيات الدراسة الميدانية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، والمكونة من 200 مفردة من مواطني بلدية وادي مرة، تبين لي أن هناك تبايناً واضحاً في التمثيل بين الذكور والإناث.

حيث بلغ عدد الذكور 185 مفردة بنسبة 92.5%، في حين لم يتجاوز عدد الإناث 15 مفردة بنسبة 7.5% فقط. وهذا التوزيع يكشف بشكل واضح عن هيمنة الفئة الذكورية على العينة المدروسة مقارنة بالفئة النسوية.

حيث من خلال هذا التوزيع، لاحظت أن العينة تميل بشكل كبير نحو الذكور، وهو ما يعكس في اعتقادي طبيعة الواقع الاجتماعي والإداري داخل بلدية وادي مرة، حيث يكون الذكور أكثر حضوراً في التعامل مع الإدارة المحلية مقارنة بالإناث.

كما أن هذا التفاوت الكبير لا يمكن اعتباره مجرد رقم إحصائي فقط، بل هو مؤشر على طبيعة المشاركة الاجتماعية في الفضاء الإداري المحلي.

بعد تحليل المعطيات، توصلت إلى أن هيمنة الذكور في العينة يمكن تفسيرها بعدة عوامل مترابطة:

1. طبيعة الأدوار الاجتماعية يبدو أن الذكور في المجتمع محل الدراسة يتحملون بشكل أكبر مسؤولية التواصل مع الإدارات المحلية، سواء في ما يتعلق بالوثائق الإدارية أو طلب الخدمات، وهو ما يجعل حضورهم أكبر في مثل هذه الدراسات.

2. الخصوصية الاجتماعية للمجتمع المحلي: من خلال ملاحظتي، فإن المجتمع المحلي يتميز بطابع اجتماعي تقليدي نسبياً، حيث لا تزال بعض النساء أقل مشاركة في الفضاء الإداري المباشر، مما ينعكس على ضعف تمثيلهن في العينة.

3. طبيعة التعامل الإداري: يتضح أن أغلب التعاملات مع البلدية تتم خارج المجال الأسري، وغالباً ما يتولاها الذكور، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وهو ما يفسر ارتفاع نسبتهم في العينة.

و من الناحية المنهجية، أرى أن هذا التوزيع له دلالات مهمة على نتائج البحث، حيث:

- يجعل النتائج تميل بشكل أكبر إلى وجهة نظر الذكور في تقييم الاتصال غير الرسمي .
- يعكس الواقع الفعلي للتعامل مع الإدارة المحلية أكثر مما يعكس توزيعاً مثالياً متوازناً بين الجنسين .
- قد يحد نسبياً من تمثيل رؤية النساء في موضوع الدراسة، خاصة فيما يتعلق بطريقة إدراكهن للاتصال غير الرسمي .

و من خلال هذا المعطى، يمكن القول إن الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية يرتبط بشكل أكبر بالذكور، باعتبارهم الأكثر احتكاكاً بالمجال الإداري، وبالتالي الأكثر استخداماً لهذه القنوات غير الرسمية.

كما أن ضعف تمثيل الإناث لا يعني غياب دورهن، وإنما يشير إلى اختلاف طبيعة التفاعل مع الإدارة المحلية بين الجنسين، حيث تميل النساء غالباً إلى القنوات الرسمية أو غير المباشرة في التواصل.

في ضوء ما سبق، خلصت إلى أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع الذكوري بشكل واضح، وهو ما يعكس طبيعة الواقع الاجتماعي والإداري في بلدية وادي مرة.

الفرع الثاني: السن

الجدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 18 الى 29 سنة	60	30%
من 30 الى 39 سنة	80	40%
من 40 سنة فأكثر	60	30%
المجموع	105	100%

المصدر: مخرجات spss27

من خلال تحليل خصائص العينة الميدانية المتعلقة بالفئات العمرية أظهر التحليل أن الفئة العمرية (30 – 39 سنة) تمثل الفئة الأكثر حضوراً في العينة، تليها الفئتان (18 – 29 سنة) و(40 سنة فما فوق) بنسب متقاربة نسبياً.

من خلال قراءتي للنتائج المتحصل عليها، لاحظت أن توزيع العينة يعكس توازناً نسبياً بين الفئات العمرية، مع هيمنة طفيفة للفئة المتوسطة (30-39 سنة)، وهي الفئة الأكثر نشاطاً من الناحية الإدارية والاجتماعية، والأكثر تفاعلاً مع الجماعات المحلية.

هذا التوزيع لا يبدو عشوائياً، بل يعكس في تقديري طبيعة التعامل اليومي مع الإدارة المحلية، حيث ترتبط بعض الفئات العمرية بشكل أكبر بالأنشطة الإدارية والخدمات العمومية.

من وجهة نظري التحليلية، يمكن تفسير تصدر فئة (30-39) للعينة بعدة اعتبارات:

1. الفئة الأكثر نشاطاً إدارياً واجتماعياً.

2. كثافة الاتصال الإداري

3. الوعي الإداري

بالنسبة للفئة الشبابية الفئة (18 – 29 سنة) ، لاحظت أنها تمثل نسبة معتبرة من العينة، لكنها أقل تفاعلاً من الفئة المتوسطة.

ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

- تركيز هذه الفئة على الدراسة أو بداية الحياة المهنية .
 - ضعف الاحتكاك المباشر بالإدارة المحلية مقارنة بالفئات الأخرى .
 - اعتمادها أحياناً على أفراد الأسرة الأكبر سنّاً في التعامل الإداري .
- لكن رغم ذلك، فإن هذه الفئة تبقى مهمة جداً في مجال الاتصال، خاصة من حيث استخدامها للوسائل الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي، والتي قد تؤثر على شكل الاتصال غير الرسمي مستقبلاً.
- أما الفئة الأكبر سنّاً، فقد أظهرت حضوراً متوسطاً داخل العينة.

ومن خلال التحليل، يمكن القول إن هذه الفئة تتميز بـ:

- اعتماد أكبر على الخبرة والعلاقات التقليدية في التعامل مع الإدارة .
 - ميل أكبر نحو الاتصال غير الرسمي المباشر (العلاقات الشخصية والوساطة) .
 - تراجع نسبي في استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال مقارنة بالفئات الأصغر .
- كما أن هذه الفئة تمثل شريحة مهمة في فهم البعد التقليدي للاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية.
- ومن منظور تخصصي، أرى أن التوزيع العمري له دلالة مهمة على طبيعة الاتصال داخل الجماعات المحلية:

- الفئة 30-39 سنة تمثل "المحور الاتصالي النشط" بين المواطن والإدارة .
 - الفئة 18-29 سنة تمثل "الاتجاه المستقبلي للاتصال" خاصة مع التحول الرقمي .
 - الفئة 40 سنة فما فوق تمثل "الاتصال التقليدي غير الرسمي" القائم على العلاقات المباشرة .
- وهذا يعكس وجود تداخل بين أنماط الاتصال الحديثة والتقليدية داخل الجماعات المحلية.

في ضوء ما سبق، يمكنني القول إن توزيع العينة حسب الفئات العمرية يعكس طبيعة واقعية للتفاعل مع الجماعات المحلية، حيث تصدر الفئة المتوسطة من حيث النشاط الاتصالي والإداري، بينما تلعب الفئات الأخرى أدواراً مكملّة في فهم أنماط الاتصال غير الرسمي داخل المجتمع المحلي.

كما أن هذا التوزيع يساعدني في تفسير نتائج الدراسة بشكل أدق، خاصة فيما يتعلق بكيفية تأثير الاتصال غير الرسمي على العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية من منظور عمري واتصالي متنوع.

الفرع الثالث: الوضعية المهنية

الجدول رقم (04): جدول يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً للوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
موظف	75	37.5%
عامل	65	32.5%
بطل	60	30%
المجموع	200	100%

المصدر: مخرجات spss27

من خلال تحليل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية، يتبين أن التوزيع جاء متقارباً نسبياً بين الفئات الثلاث: الموظفون بنسبة 37.5%، العمال بنسبة 32.5%، والبطالون بنسبة 30%. ويعكس هذا التوزيع تنوعاً مهنيًا مهمًا داخل العينة، مما يضيفي على الدراسة طابعاً أكثر شمولية وواقعية.

هذا التقارب في النسب يدل على أن مجتمع الدراسة لا يغلب عليه نمط مهني واحد، بل هو مجتمع متنوع من حيث الوضعية الاجتماعية والمهنية، وهو ما يساهم في إثراء التحليل المتعلق بطبيعة الاتصال بين المواطنين والجماعات المحلية.

من الناحية التحليلية، يمكن ملاحظة أن فئة الموظفين تمثل الشريحة الأكثر استقراراً من الناحية المهنية، وهو ما يجعلها أكثر ارتباطاً بالقنوات الرسمية في التعامل الإداري، رغم إمكانية لجوئها في بعض الحالات إلى الاتصال غير الرسمي لتسريع الإجراءات أو تسهيلها.

أما فئة العمال، فتتميز بطابع عملي وميداني يجعلها أكثر احتكاكاً بالواقع اليومي للإدارة المحلية، وغالباً ما تعتمد على العلاقات الشخصية أو الوساطة غير الرسمية لتجاوز بعض التعقيدات الإدارية.

في حين تمثل فئة البطالين شريحة حساسة داخل المجتمع، حيث يرتبط تفاعلها مع الجماعات المحلية غالبًا بطلبات اجتماعية أو اقتصادية مثل التشغيل أو المساعدات، مما يجعلها أكثر قابلية للاعتماد على الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة للوصول إلى المعلومات أو تسهيل الإجراءات.

ومن زاوية تخصص الاتصال والعلاقات العامة، فإن هذا التوزيع المهني يسمح بفهم أعمق لكيفية تشكل أنماط الاتصال داخل المجتمع المحلي، حيث يتداخل الاتصال الرسمي وغير الرسمي وفقًا للوضعية المهنية لكل فئة. كما يبرز هذا التوزيع أهمية الاتصال غير الرسمي كآلية مكملية للاتصال الرسمي، خاصة في السياقات التي تعرف بطء الإجراءات أو التعقيد الإداري.

وبشكل عام، يمكن القول إن هذا التنوع المهني داخل العينة يعزز من قوة الدراسة، لأنه يسمح بتحليل الظاهرة محل الدراسة (الاتصال غير الرسمي) من زوايا اجتماعية ومهنية مختلفة، ويجعل النتائج أكثر دقة وموضوعية.

الفرع الرابع: المستوى التعليمي

الجدول رقم (05): يمثل توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
15%	30	أقل من الثانوي
25%	50	الثانوي
60%	120	جامعي
100%	105	المجموع

المصدر: مخرجات spss27

من خلال دراسة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، يتضح أن أغلب المبحوثين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع نسبياً، حيث تسود فئة الجامعيين، يليها أصحاب التعليم الثانوي، بينما تمثل فئة ذوي المستوى الأقل من الثانوي النسبة الأدنى.

هذا المعطى يدل على أن العينة المدروسة تتسم بقدر معتبر من الوعي التعليمي، وهو ما ينعكس مباشرة على طبيعة إدراكها لمفهوم الاتصال داخل الجماعات المحلية، وخاصة الاتصال غير الرسمي.

فعلى مستوى التحليل، لاحظت أن ارتفاع المستوى التعليمي يؤدي إلى فهم أكثر عقلانية وتنظيمًا للعلاقة مع الإدارة المحلية، حيث يميل أصحاب المستوى الجامعي إلى تقييم الاتصال غير الرسمي بوصفه آلية مساعدة لتجاوز بعض التعقيدات، وليس كبديل عن القنوات الرسمية.

في المقابل، تظهر الفئات ذات المستوى التعليمي المتوسط والأقل اعتمادًا أكبر على التجربة اليومية والعلاقات الشخصية، ما يجعل الاتصال غير الرسمي بالنسبة لها وسيلة أساسية وليست ثانوية في التعامل مع الجماعات المحلية.

ومن زاوية التخصص، فإن هذا التفاوت التعليمي يعكس اختلافًا في أنماط استقبال الرسائل الإدارية والتفاعل معها؛ فكلما ارتفع المستوى التعليمي، زادت القدرة على فهم الرسائل الرسمية وتقليل الحاجة إلى الوساطة، بينما كلما انخفض، زاد الاعتماد على الشبكات غير الرسمية كوسيلة اتصال بديلة.

وبالتالي، يمكن القول إن المستوى التعليمي لا يؤثر فقط في فهم المواطن للإجراءات الإدارية، بل يحدد أيضًا طبيعة القناة الاتصالية التي يعتمد عليها في علاقته مع الجماعات المحلية.

المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبعد الأول (دور الاتصال غير الرسمي في بناء الثقة)

جدول رقم (06): توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول

الخيارات	الاتصال غير الرسمي		العلاقات غير الرسمية تزيد من الثقة في الإدارة المحلية		العلاقات الشخصية تسهل تقبل قرارات البلدية		غياب الاتصال غير الرسمي يضعف الثقة	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
أوافق	144	72%	140	70%	130	65%	136	68%
محايد	36	18%	40	20%	50	25%	34	17%
لا أوافق	20	10%	20	10%	20	10%	30	15%
المجموع	200	100%	11	100%	200	100%	200	100%

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول، يتضح وجود اتجاه عام إيجابي نحو الإقرار بدور الاتصال غير الرسمي في بناء وتعزيز الثقة بين المواطن والجماعات المحلية. فقد أظهرت نتائج العبارة الأولى، المتعلقة بمساهمة الاتصال غير الرسمي في تعزيز الثقة، نسبة موافقة مرتفعة، وهو ما يعكس قناعة واسعة لدى المبحوثين بأهمية هذا النوع من الاتصال في تحسين العلاقة مع الإدارة المحلية.

كما بينت نتائج العبارة الثانية، التي تناولت تأثير التواصل غير الرسمي مع موظفي البلدية على زيادة الثقة في الإدارة، أن أغلب أفراد العينة يميلون إلى تأكيد هذا الدور، مما يدل على أن التفاعل المباشر وغير الرسمي مع الموظفين يسهم في تعزيز الصورة الإيجابية للجماعات المحلية لدى المواطنين.

أما فيما يخص العبارة الثالثة، المرتبطة بدور العلاقات الشخصية في تسهيل تقبل قرارات الجماعات المحلية، فقد سجلت نسبة موافقة معتبرة، لكنها كانت أقل مقارنة ببقية العبارات، مع ارتفاع نسبي في فئة المحايدین، وهو ما يشير إلى وجود نوع من التباين في آراء المبحوثين حول مدى تأثير العلاقات الشخصية على تقبل القرارات الإدارية.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة، التي تفيد بأن غياب الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى ضعف الثقة، فقد أظهرت النتائج اتجاهًا واضحًا نحو الموافقة، مما يعكس إدراكًا لدى المبحوثين بأن هذا النوع من الاتصال لا يقتصر فقط على تعزيز الثقة، بل إن غيابه قد يؤدي إلى تراجعها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحليل عبارات هذا البعد يؤكد أن الاتصال غير الرسمي يمثل عنصرًا أساسيًا في بناء الثقة بين المواطن والجماعات المحلية، سواء من خلال تعزيز التفاعل المباشر أو من خلال دوره في تحسين تقبل القرارات الإدارية..

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبعد الثاني (دور الاتصال غير الرسمي في تحسين تدفق المعلومات)

جدول رقم (07): توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني

الأسئلة الخيارات	يساعد الاتصال غير الرسمي في الحصول على المعلومات بسرعة أكبر من القنوات الرسمية.		غالبًا ما أتعرّف على أخبار البلدية عبر علاقات غير رسمية.		الاتصال غير الرسمي يساهم في توضيح المعلومات الإدارية المعقدة.		تعتمد سرعة وصول المعلومات على العلاقات الشخصية	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
أوافق	150	75%	140	70%	146	73%	138	69%
محايد	30	15%	36	18%	34	17%	42	21%
لا أوافق	20	10%	24	12%	20	10%	20	10%
المجموع	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، يتبين أن الاتصال غير الرسمي يلعب دورًا بارزًا في تسهيل تدفق المعلومات داخل الجماعات المحلية.

فقد أظهرت نتائج العبارة الأولى، المتعلقة بقدرة الاتصال غير الرسمي على توفير المعلومات بسرعة أكبر مقارنة بالقنوات الرسمية، نسبة موافقة مرتفعة جدًا، وهو ما يدل على أن المبحوثين يرون في هذا النوع من الاتصال وسيلة فعالة لتجاوز بطء الإجراءات الرسمية، والوصول السريع إلى المعلومات المطلوبة.

كما بينت نتائج العبارة الثانية، المرتبطة بالتعرف على أخبار البلدية عبر العلاقات غير الرسمية، أن غالبية أفراد العينة يعتمدون على هذا النمط من الاتصال كمصدر أساسي للمعلومة، وهو ما يعكس ضعف أو محدودية فعالية القنوات الرسمية في إيصال الأخبار في الوقت المناسب.

أما العبارة الثالثة، التي تناولت دور الاتصال غير الرسمي في توضيح المعلومات الإدارية، فقد سجلت نسبة موافقة معتبرة، ما يشير إلى أن هذا النوع من الاتصال لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يساهم أيضًا في تبسيطها وشرحها، خاصة في ظل تعقيد بعض الإجراءات الإدارية.

وفيما يخص العبارة الرابعة، المتعلقة بمدى ارتباط سرعة وصول المعلومات بالعلاقات الشخصية داخل الإدارة، فقد أظهرت النتائج ميلاً واضحاً نحو الموافقة، وهو ما يؤكد أن العلاقات غير الرسمية تمثل عاملاً حاسماً في تسريع تدفق المعلومات، مقارنة بالقنوات الرسمية التي قد تكون أكثر بطئاً وتعقيداً.

الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبعد الثالث (دور الاتصال غير الرسمي في تقليل البيروقراطية وتحسين الأداء الإداري)

جدول رقم (08): توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث

الأسئلة الخيارات	يساعد الاتصال غير الرسمي في تسهيل الإجراءات الإدارية داخل البلدية		يقلل الاتصال غير الرسمي من التعقيدات البيروقراطية في الحصول على الخدمات		سهل التواصل غير الرسمي في تسريع إنجاز الملفات الإدارية.		الإجراءات الإدارية تكون أسهل بوجود علاقات غير رسمية	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
أوافق	132	66%	140	70%	144	72%	136	68%
محايد	40	20%	36	18%	32	16%	38	19%
لا أوافق	28	14%	24	12%	24	12%	26	13%
المجموع	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، يتبين أن الاتصال غير الرسمي يلعب دوراً مهماً في التخفيف من حدة البيروقراطية داخل الجماعات المحلية.

فقد أظهرت نتائج العبارة الأولى، المتعلقة بمساهمة الاتصال غير الرسمي في تسهيل الإجراءات الإدارية، نسبة موافقة معتبرة، ما يدل على أن المبحوثين يرون في هذا النوع من الاتصال وسيلة تساعد على تجاوز بعض التعقيدات المرتبطة بالإجراءات الرسمية، خاصة في الحالات التي تتطلب سرعة في الإنجاز.

كما بينت نتائج العبارة الثانية، التي تناولت دور الاتصال غير الرسمي في تقليل التعقيدات البيروقراطية، وجود اتجاه واضح نحو الموافقة، وهو ما يعكس إدراكاً عاماً بأن العلاقات غير الرسمية تساهم في تبسيط المسار الإداري، وتقليل العراقيل التي قد تواجه المواطنين أثناء طلب الخدمات.

أما فيما يخص العبارة الثالثة، المرتبطة بتسريع إنجاز الملفات الإدارية، فقد سجلت أعلى نسبة موافقة ضمن هذا البعد، مما يدل على أن الاتصال غير الرسمي يُعتبر من أهم الوسائل التي يعتمد عليها المواطنون لتسريع الإجراءات، خاصة في ظل ما قد يميز القنوات الرسمية من بطء نسبي.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة، التي تفيد بأن الإجراءات الإدارية تصبح أسهل بوجود علاقات غير رسمية، فقد أظهرت النتائج ميلاً واضحاً نحو الموافقة، وهو ما يؤكد أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً مؤثراً في تسهيل التعامل مع الإدارة، من خلال توفير نوع من المرونة في تطبيق الإجراءات.

الفرع الرابع: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبعد الرابع (درجة اعتماد المواطنين على الاتصال غير الرسمي)

جدول رقم (09): توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع

الأسئلة الخيارات	أعتمد على العلاقات الشخصية للحصول على معلومات أو خدمات من البلدية		أفضّل اللجوء إلى معارف داخل الإدارة بدل القنوات الرسمية		الاتصال غير الرسمي جزء مهم من تعامل المواطنين مع البلدية		يصعب إنجاز بعض الإجراءات دون الاستعانة بعلاقات غير رسمية	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
أوافق	148	74%	142	71%	138	69%	164	73%
محايد	28	14%	32	16%	36	18%	30	15%
لا أوافق	24	12%	26	13%	26	13%	24	12%
المجموع	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، يتبين أن الاتصال غير الرسمي يحتل مكانة مهمة في تعامل المواطنين مع الجماعات المحلية.

فقد أظهرت نتائج العبارة الأولى، المتعلقة بالاعتماد على العلاقات الشخصية للحصول على المعلومات أو الخدمات، نسبة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن أغلب المبحوثين يلجؤون إلى هذا النوع من الاتصال لتسهيل تعاملهم مع الإدارة، خاصة في ظل التعقيدات التي قد تميز القنوات الرسمية.

كما بينت نتائج العبارة الثانية، المرتبطة بتفضيل اللجوء إلى المعارف داخل الإدارة بدل القنوات الرسمية، أن هناك ميلًا واضحًا نحو هذا السلوك، وهو ما يعكس ثقة أكبر في فعالية الاتصال غير الرسمي مقارنة بالمسار الإداري التقليدي.

أما فيما يخص العبارة الثالثة، التي تفيد بأن الاتصال غير الرسمي يشكل جزءًا مهمًا من تعامل المواطنين مع البلدية، فقد سجلت نسبة موافقة معتبرة، ما يؤكد أن هذا النوع من الاتصال أصبح مكونًا أساسيًا في العلاقة بين المواطن والإدارة.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة، المرتبطة بصعوبة إنجاز بعض الإجراءات دون الاستعانة بعلاقات غير رسمية، فقد أظهرت النتائج نسبة موافقة مرتفعة، وهو ما يعكس إدراكًا لدى المبحوثين بأن الاتصال غير الرسمي ليس فقط خيارًا، بل قد يكون في بعض الأحيان ضرورة لتجاوز العراقيل الإدارية.

الفرع الخامس: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبعد الخامس (معيقات الاتصال غير الرسمي وتأثيرها على العلاقة مع الجماعات المحلية)

جدول رقم (10): توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الخامس

الأسئلة الخيارات	تؤثر الإجراءات الإدارية المعقدة سلبًا على التواصل بين المواطن والبلدية		ضعف الوسائل التقنية يعيق فعالية الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطنين		نقص الكفاءات البشرية داخل الإدارة يضعف جودة الاتصال		تؤدي العراقيل الإدارية إلى زيادة الاعتماد على الاتصال غير الرسمي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
أوافق	152	76%	164	73%	140	70%	150	75%
محايد	28	14%	34	17%	36	18%	30	15%
لا أوافق	20	10%	20	10%	24	12%	20	10%
المجموع	200	100%	200	100%	200	100%	200	100%

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، يتبين أن هناك مجموعة من العوامل التي تعيق فعالية الاتصال داخل الجماعات المحلية.

فقد أظهرت نتائج العبارة الأولى، المتعلقة بتأثير الإجراءات الإدارية المعقدة، نسبة موافقة مرتفعة جداً، ما يدل على أن التعقيد البيروقراطي يمثل أحد أبرز العوائق التي تحد من فعالية التواصل بين المواطن والإدارة.

كما بينت نتائج العبارة الثانية، المرتبطة بضعف الوسائل التقنية، أن غالبية المبحوثين يرون أن غياب أو ضعف الوسائل التكنولوجية الحديثة يؤثر سلباً على جودة الاتصال، خاصة في ظل التحول نحو الرقمنة في الإدارة.

أما فيما يخص العبارة الثالثة، المتعلقة بنقص الكفاءات البشرية، فقد سجلت نسبة موافقة معتبرة، ما يشير إلى أن ضعف التأهيل أو نقص الخبرة لدى بعض الموظفين ينعكس سلباً على طريقة التواصل مع المواطنين.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة، التي تفيد بأن العراقيل الإدارية تدفع المواطنين إلى الاعتماد على الاتصال غير الرسمي، فقد أظهرت النتائج نسبة موافقة مرتفعة، وهو ما يؤكد وجود علاقة مباشرة بين ضعف النظام الإداري الرسمي وزيادة اللجوء إلى القنوات غير الرسمية.

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية وادي مرة

من خلال إجابات رئيس المجلس الشعبي البلدي، تبين أن الاتصال غير الرسمي يشكل جزءاً مهماً من واقع العمل الإداري اليومي داخل البلدية، حيث أشار إلى أن التفاعل المباشر مع المواطنين خارج القنوات الرسمية يساهم في تسهيل التواصل وفهم انشغالاتهم بشكل أفضل.

كما أكد أن هذا النوع من الاتصال يساعد في بناء نوع من الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن، خاصة في الحالات التي تتطلب سرعة في معالجة بعض القضايا أو تقديم توضيحات فورية.

وفيما يتعلق بتدفق المعلومات، أوضح أن الاتصال غير الرسمي يُعد وسيلة فعالة لنقل بعض المعلومات بشكل سريع، لكنه لا يمكن أن يكون بديلاً عن القنوات الرسمية التي تبقى الإطار القانوني المعتمد.

أما بخصوص الإجراءات الإدارية، فقد أشار إلى أن التعقيدات البيروقراطية لا تزال تمثل تحدياً حقيقياً، مما يدفع بعض المواطنين إلى اللجوء إلى العلاقات الشخصية لتسهيل معاملاتهم.

كما تطرق إلى وجود بعض المعوقات التي تؤثر على فعالية الاتصال، من بينها نقص الوسائل التقنية، والضغط على الموارد البشرية، إضافة إلى كثرة الطلبات الإدارية.

من خلال تحليل مضامين المقابلة، يتضح أن نتائجها تتقاطع بشكل كبير مع نتائج الاستبيان، حيث تؤكد على الأهمية المتزايدة للاتصال غير الرسمي في تحسين العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية.

فقد أبرزت المقابلة أن هذا النوع من الاتصال يُستخدم كآلية مرنة لتجاوز بعض القيود المرتبطة بالإجراءات الرسمية، وهو ما يتوافق مع ما أظهرته نتائج الاستبيان من اعتماد المواطنين عليه في تسهيل تعاملهم مع الإدارة.

كما أكدت المقابلة على أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تعزيز الثقة، وهو ما يدعم نتائج البعد الأول من الدراسة، إضافة إلى دوره في تسريع تدفق المعلومات، بما يتماشى مع نتائج البعد الثاني.

ومن جهة أخرى، أظهرت المقابلة أن الإدارة المحلية تدرك وجود معوقات حقيقية تعيق فعالية الاتصال، سواء كانت إدارية أو تقنية أو بشرية، وهو ما يعزز نتائج البعد الخامس من الدراسة.

غير أن رئيس البلدية شدد في المقابل على أن الاتصال غير الرسمي يجب أن يبقى مكملاً للاتصال الرسمي وليس بديلاً عنه، وذلك لضمان الشفافية واحترام القوانين المنظمة للعمل الإداري.

جدول رقم (11): تحليل مضمون مقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي

الدلالة	الفئة التحليلية	مضمون الإجابة	محاور التحليل
يعكس أهمية الاتصال غير الرسمي كأداة تواصل فعالة	تسهيل التواصل	الاتصال غير الرسمي يسهل التواصل مع المواطنين ويفهم انشغالاتهم	دور الاتصال غير الرسمي
يؤكد دور الاتصال غير الرسمي في تحسين العلاقة	تعزيز الثقة	التفاعل المباشر مع المواطنين يعزز الثقة بينهم وبين الإدارة	بناء الثقة
يبرز الطابع التكميلي للاتصال غير الرسمي	تسريع تدفق المعلومات	يساهم في نقل المعلومات بسرعة لكنه لا يعوض القنوات الرسمية	تدفق المعلومات
يبين أن الاتصال غير الرسمي نتيجة لضعف النظام الرسمي	البيروقراطية	التعقيدات الإدارية تدفع المواطنين للبحث عن طرق غير رسمية	الإجراءات الإدارية
يؤكد انتشار هذا النمط في الواقع	الاعتماد على الاتصال غير الرسمي	بعض المواطنين يعتمدون على العلاقات الشخصية لتسهيل معاملاتهم	الاعتماد على العلاقات
يبرز ضعف البنية التكنولوجية	معوقات تقنية	نقص الوسائل التقنية يعيق فعالية الاتصال	المعوقات التقنية
يوضح تأثير الموارد البشرية على الاتصال	معوقات بشرية	ضغط العمل وقلة الموظفين تؤثر على جودة التواصل	المعوقات البشرية
يؤكد ضرورة التوازن بين الرسمي وغير الرسمي	تكامل الاتصال	الاتصال غير الرسمي ضروري لكنه يجب أن يبقى مكملاً لا بديلاً	موقف الإدارة

المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج محاور الدراسة

المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

الفرع الأول: تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول

وبالاعتماد على نتائج البعد الأول الواردة في الجدول رقم (06)، والتي تناولت مختلف مؤشرات الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالثقة، يمكن استخلاص ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهاً عاماً إيجابياً واضحاً لدى أفراد العينة نحو الإقرار بوجود علاقة قوية بين الاتصال غير الرسمي وبناء الثقة، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 65% و 72% في مختلف العبارات، وهي نسب مرتفعة تعكس إدراكاً واسعاً لدى المبحوثين لأهمية هذا النوع من الاتصال في تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة المحلية.
 - تشير النتائج إلى أن الاتصال غير الرسمي يُعدّ آلية فعّالة لتعزيز الثقة، من خلال تقريب المواطن من الإدارة المحلية وتسهيل التفاعل اليومي معها .
 - كما تبين أن العلاقات غير الرسمية بين المواطنين وموظفي البلدية تحسن صورة الإدارة المحلية وتزيد من مصداقيتها .
 - إضافة إلى ذلك، فإن العلاقات الشخصية تلعب دوراً في تسهيل تقبل القرارات الإدارية، رغم أن هذا التأثير ليس مطلقاً، إذ برزت نسبة معتبرة من الحياد (25%)، ما يدل على أن القبول لا يعتمد فقط على العلاقات الشخصية بل أيضاً على طبيعة القرار نفسه .
 - كما أكدت النتائج أن غياب هذا النوع من الاتصال يؤدي في نظر أغلب المبحوثين إلى ضعف الثقة أو تراجعها، مما يعزز أهمية هذا العامل في بناء العلاقة بين الطرفين .
- و يمكن تفسير هذه النتائج بأن الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية لا يقتصر على كونه وسيلة تواصل عادية، بل يمثل عنصراً اجتماعياً مؤثراً في تشكيل صورة الإدارة لدى المواطن. فهو يساهم في تقليص المسافة النفسية والإدارية بين الطرفين، ويعزز الشعور بالقرب والتفاهم، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الثقة.
- وفي المقابل، يظهر وجود نسبة من الحياد في بعض العبارات أن الثقة لا تُبنى فقط على العلاقات غير الرسمية، بل تتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل:

• شفافية الإدارة

• عدالة القرارات

• جودة الخدمات العمومية

و بناءً على التحليل السابق، يمكن القول إن: الفرضية الأولى محققة ومؤكدة بشكل عام.

وذلك لأن:

• ارتفاع نسب الموافقة بشكل واضح (تفوق 65%) في جميع العبارات .

• وجود اتجاه عام إيجابي ثابت عبر جميع مؤشرات البعد .

• تكرار التأكيد على دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز الثقة وتقوية العلاقة مع الإدارة المحلية .

لكن يمكن وصفها بأنها مؤكدة جزئياً من الناحية العلمية الدقيقة لأن بعض الإجابات المحايدة تشير إلى أن الثقة لا ترتبط بهذا العامل وحده فقط.

ونستخلص من كل ذلك أن نتائج الدراسة تثبت أن الاتصال غير الرسمي يُعدّ عاملاً مهماً في بناء وتعزيز الثقة بين المواطن والجماعات المحلية، من خلال دوره في تقوية العلاقات الاجتماعية وتسهيل التفاعل الإداري، مما يجعل الفرضية الأولى مدعومة بقوة من البيانات الميدانية

الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني

وبالاعتماد على نتائج البعد الثاني (جدول رقم 07)، الذي يقيس دور الاتصال غير الرسمي في تحسين تدفق المعلومات، يمكن ملاحظة ما يلي:

تُظهر النتائج وجود اتجاه عام قوي جداً نحو الموافقة على جميع عبارات البعد، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 69% و75%، وهي نسب مرتفعة تعكس قناعة واضحة لدى أفراد العينة بأن الاتصال غير الرسمي يُعدّ وسيلة فعالة في نقل المعلومات وتسريع وصولها مقارنة بالقنوات الرسمية.

حيث تشير النتائج مجتمعة إلى أن الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية يُعدّ آلية فعالة وموازية للقنوات الرسمية في نقل المعلومات، حيث يساهم في:

• تسريع وصول المعلومات إلى المواطن

- تجاوز البطء الإداري في القنوات الرسمية
 - تبسيط وتوضيح المعلومات المعقدة
 - توفير مصدر بديل للأخبار والمستجدات المحلية
- كما أن الاعتماد المرتفع على العلاقات الشخصية في الحصول على المعلومات يعكس نوعاً من القصور النسبي في فعالية الاتصال الرسمي من حيث السرعة والوضوح.
- وفي المقابل، لا يعني ذلك إلغاء دور القنوات الرسمية، بل يشير إلى وجود تكامل غير متوازن بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، حيث يغلب الثاني في سرعة الانتشار والفعالية العملية.
- و بناءً على النتائج الكمية والتحليل النوعي، يمكن القول إن: الفرضية الثانية مؤكدة بشكل قوي.
- وذلك لأن:

- ارتفاع نسب الموافقة بشكل كبير (من 69% إلى 75%) في جميع العبارات .
- تكرار التأكيد على دور الاتصال غير الرسمي في السرعة والتوضيح ونقل الأخبار .
- وجود اعتماد فعلي من المواطنين على العلاقات غير الرسمية كمصدر معلومات أساسي .
- ثبات الاتجاه الإيجابي عبر كل مؤشرات البعد دون استثناء .

ومن هنا نستخلص أن نتائج الدراسة تثبت أن الاتصال غير الرسمي يؤدي دوراً محورياً في تسهيل وتسريع تدفق المعلومات بين الجماعات المحلية والمواطنين، من خلال توفير قناة سريعة ومرنة لنقل الأخبار وتوضيح المعلومات الإدارية، مما يجعل الفرضية الثانية مؤكدة بقوة وفق معطيات الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث: تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث

تُظهر نتائج البعد الثالث وجود اتجاه عام واضح ومتماسك نحو الموافقة، حيث تتراوح نسب التأييد بين 66% و 72% عبر مختلف العبارات، وهو ما يعكس إدراكاً واسعاً لدى أفراد العينة بأن الاتصال غير الرسمي يؤدي دوراً عملياً في تحسين سير العمل الإداري.

ويُستفاد من هذه النتائج أن هذا النوع من الاتصال لا يقتصر فقط على تسهيل التواصل بين المواطن والإدارة، بل يمتد تأثيره إلى إعادة تشكيل المسار الإداري بشكل غير مباشر من خلال تقليص الزمن

الإداري، وتجاوز بعض التعقيدات الإجرائية، وتسريع معالجة الملفات. كما أن الاعتماد عليه في تبسيط الإجراءات يعكس وجود فجوة نسبية في فعالية القنوات الرسمية من حيث المرونة والسرعة.

في المقابل، لا يعني ذلك أن الاتصال غير الرسمي يُلغي الطابع التنظيمي للإدارة، بل إنه يعمل كآلية موازية تساعد على تخفيف الضغط البيروقراطي وتحسين تجربة المواطن مع الإدارة، خاصة في الحالات التي تتطلب معالجة سريعة أو توضيحًا إضافيًا للإجراءات.

كما أن وجود نسب متوسطة من الحياد وعدم الموافقة يشير إلى أن تأثير الاتصال غير الرسمي ليس مطلقًا، وإنما يتداخل مع عوامل أخرى مرتبطة بطبيعة التنظيم الإداري ومدى التزام الإدارة بالقواعد الرسمية.

وبناءً على مجمل النتائج، يمكن الحكم بأن: الفرضية الثالثة مؤكدة بشكل قوي.

وذلك لثبات الاتجاه الإيجابي في جميع المؤشرات، وارتفاع نسب الموافقة بشكل ملحوظ، إلى جانب الدور المتكرر الذي أظهرته النتائج في كل من تسريع الإجراءات وتقليل التعقيدات وتحسين التعامل الإداري.

ومنه تؤكد النتائج أن الاتصال غير الرسمي يمثل آلية فعالة داخل الجماعات المحلية لتخفيف التعقيدات البيروقراطية وتحسين الأداء الإداري، من خلال دوره في تسريع المعاملات وتسهيل الإجراءات، مما يجعل الفرضية الثالثة مدعومة بقوة ميدانيًا.

الفرع الرابع: تحليل وتفسير نتائج التساؤل الرابع

تُظهر نتائج البعد الرابع (جدول رقم 09) أن هناك اعتمادًا مرتفعًا وواضحًا على الاتصال غير الرسمي في مختلف أشكال التعامل الإداري، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 69% و74%، وهي نسب قوية تعكس نمطًا سلوكيًا مستقرًا لدى أفراد العينة في علاقتهم بالإدارة المحلية.

هذا الاتجاه العام لا يعكس مجرد استخدام عرضي للعلاقات الشخصية، بل يشير إلى أن الاتصال غير الرسمي أصبح جزءًا وظيفيًا من آليات الحصول على الخدمة العمومية، وليس مجرد وسيلة ثانوية أو استثنائية. فارتفاع نسب الموافقة عبر جميع العبارات يدل على أن المواطن لا يلجأ إلى هذا النمط فقط للتسهيل، بل يعتبره في كثير من الحالات مسارًا عمليًا موازيًا أو بديلًا عن القنوات الرسمية.

ويُفهم من النتائج أيضًا أن هذا الاعتماد يرتبط بإدراك المواطنين لصعوبة أو بطء بعض الإجراءات الإدارية، ما يدفعهم إلى تفضيل العلاقات الشخصية أو المعارف داخل الإدارة كوسيلة لتقليص الوقت والجهد. كما أن اعتبار الاتصال غير الرسمي جزءًا مهمًا من التعامل مع البلدية يعكس تطبيعًا اجتماعيًا لهذا السلوك داخل البيئة المحلية، أي أنه أصبح ممارسة مألوفة ومقبولة ضمنيًا.

وفي السياق نفسه، فإن ارتفاع نسبة الموافقة على فكرة صعوبة إنجاز بعض الإجراءات دون علاقات غير رسمية يكشف عن نقطة حساسة، تتمثل في أن جزءاً من الخدمات الإدارية يُنظر إليه على أنه مرتبط بشبكات العلاقات أكثر من ارتباطه بالإجراءات الرسمية وحدها. وهذا يعكس وجود فجوة بين النموذج الإداري الرسمي من جهة، والممارسة الواقعية داخل المجتمع من جهة أخرى.

كما أن تفضيل اللجوء إلى المعارف داخل الإدارة بدل القنوات الرسمية يشير إلى أن الثقة في الفاعلية العملية للاتصال غير الرسمي تفوق، في بعض الحالات، الثقة في المسار الإداري التقليدي، وهو ما يعزز فكرة أن المواطن لا يتحرك فقط وفق القوانين، بل أيضاً وفق منطق الفعالية والسرعة في الإنجاز.

ورغم هذا الاعتماد المرتفع، فإن وجود نسب من الحياد وعدم الموافقة يدل على أن هذا السلوك ليس عامماً بشكل مطلق، وإنما يختلف باختلاف طبيعة الخدمة، وخبرة المواطن، ومدى تعقيد الإجراء الإداري، مما يعني أن الاتصال غير الرسمي لا يلغي كلياً القنوات الرسمية، بل يتعايش معها في إطار تكاملي غير متوازن.

و بناءً على تحليل النتائج، يمكن القول إن: الفرضية الرابعة مؤكدة بشكل قوي.

وذلك لأن:

- نسب الموافقة مرتفعة جداً في جميع المؤشرات (69% إلى 74%).
- هناك تكرار واضح لفكرة الاعتماد على العلاقات الشخصية في مختلف العبارات.
- النتائج تعكس سلوكاً فعلياً وليس مجرد اتجاهات نظرية.
- الاتصال غير الرسمي يظهر كآلية أساسية في التعامل الإداري وليس هامشية.

و تبرز نتائج هذا البعد أن المواطن في علاقته بالجماعات المحلية لا يعتمد فقط على القنوات الرسمية، بل يوظف بشكل واسع الاتصال غير الرسمي كأداة لتسهيل الحصول على المعلومات والخدمات، وتسريع الإجراءات الإدارية. وقد أصبح هذا النمط جزءاً من الممارسة اليومية في التعامل الإداري، مما يؤكد أن الفرضية الرابعة مدعومة بقوة من المعطيات الميدانية.

الفرع الخامس: تحليل وتفسير نتائج التساؤل الخامس

عند قراءة نتائج البعد الخامس (جدول رقم 10)، يتضح أن هناك توافقاً مرتفعاً جداً بين أفراد العينة حول وجود هذه المعوقات وتأثيرها الفعلي، حيث تتجاوز نسب الموافقة في جميع المؤشرات عتبة 70%،

وهو ما يعكس أن هذه الإشكالية ليست نظرية أو ظرفية، بل هي تجربة يومية ملموسة في تعامل المواطنين مع الإدارة المحلية.

حيث تُظهر البيانات أن المواطن يُدرك بشكل واضح أن الخلل في الاتصال داخل الجماعات المحلية لا يعود إلى سبب واحد، بل هو نتيجة تداخل ثلاث منظومات مختلفة:

- منظومة إدارية تتسم بالتعقيد والبطء
- منظومة بشرية تعاني من ضعف الكفاءة أو التكوين
- منظومة تقنية غير مواكبة للتطور الرقمي

هذا التشخيص المتعدد الأبعاد يدل على أن الأزمة في الاتصال ليست أزمة سطحية، بل هي أزمة بنيوية تمس طريقة تنظيم الخدمة العمومية نفسها.

حيث تُعدّ الإجراءات الإدارية المعقدة العامل الأكثر تأثيراً في نتائج هذا البعد، حيث سجلت أعلى نسبة موافقة بلغت 76%.

هذا المعطى يعكس أن المواطن يعيش بشكل يومي مع مسارات إدارية طويلة ومتعددة المراحل، ما يؤدي إلى:

- تأخير في معالجة الملفات
- صعوبة في فهم الإجراءات
- الحاجة إلى وسائط غير رسمية لتجاوز التعقيد

وبالتالي، فإن البيروقراطية هنا لا تُضعف فقط سرعة الخدمة، بل تُعيد تشكيل سلوك المواطن نفسه داخل الإدارة، حيث يدفعه التعقيد إلى البحث عن طرق مختصرة وغير رسمية.

كما سجلت النتائج نسبة موافقة 73% حول تأثير ضعف الوسائل التقنية في إعاقة الاتصال.

هذا يشير إلى أن غياب أو محدودية الرقمنة داخل الإدارة المحلية يخلق فجوة واضحة بين:

- تطور حاجات المواطن (السرعة، الشفافية، المتابعة الفورية)
- وبطء الوسائل التقليدية المعتمدة داخل الإدارة

ومن ثم، يصبح الاتصال الإداري أقل مرونة وأقل قدرة على الاستجابة، خاصة في ظل التحول العالمي نحو الإدارة الإلكترونية.

كما أظهرت النتائج نسبة موافقة بلغت 70% فيما يخص نقص الكفاءات البشرية.

ويُفهم من ذلك أن عنصر الإنسان داخل الإدارة يلعب دورًا حاسمًا في جودة الاتصال، حيث يؤدي:

- ضعف التكوين

- أو نقص الخبرة

- أو محدودية مهارات التواصل الإداري

إلى خلق خلل في نقل المعلومات، سواء من حيث الدقة أو الوضوح أو سرعة الاستجابة، مما ينعكس مباشرة على رضا المواطن.

ومن أبرز نتائج هذا البعد أن 75% من أفراد العينة يرون أن العراقيل الإدارية تدفعهم إلى الاعتماد على الاتصال غير الرسمي.

وهذا مؤشر دال جدًا، لأنه لا يصف المشكلة فقط، بل يكشف رد فعل المواطن تجاهها، حيث يؤدي ضعف النظام الرسمي إلى:

- البحث عن علاقات داخل الإدارة

- تفضيل القنوات غير الرسمية

- تجاوز المسار الإداري التقليدي كلما أمكن ذلك

وبذلك، تتحول المعوقات من مجرد صعوبات إدارية إلى عامل مُنتج للاتصال غير الرسمي ومغذٍ له.

ويمكن القول إن نتائج هذا البعد تكشف عن أن العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية تتأثر بشكل مباشر بجودة البنية الاتصالية داخل الإدارة. فكلما ارتفعت مستويات التعقيد الإداري وضعف الكفاءة البشرية والتقنية، كلما تراجعت فعالية الاتصال الرسمي، وازداد اعتماد المواطن على البدائل غير الرسمية.

كما أن تداخل هذه المعوقات يُنتج حالة من اللاتوازن الاتصالي، حيث يصبح الاتصال غير الرسمي جزءاً من الحلول اليومية للمواطن بدل أن يكون استثناءً، وهو ما يعكس وجود فجوة بين النموذج الإداري الرسمي والممارسة الواقعية.

وبناءً على قوة المؤشرات الإحصائية واتساق الاتجاه العام للإجابات، يمكن الحكم على الفرضية كما يلي: الفرضية الخامسة مؤكدة بشكل قوي وواضح.

وذلك لأن:

- جميع نسب الموافقة مرتفعة (70% إلى 76%)
 - المعوقات الثلاث (إدارية، بشرية، تقنية) أثبتت تأثيراً مباشراً
 - هناك علاقة واضحة بين هذه المعوقات وضعف الاتصال الرسمي
 - كما ثبت تأثيرها السلوكي في تعزيز الاتصال غير الرسمي كبديل عملي
- وتُبرز نتائج هذا البعد أن الاتصال داخل الجماعات المحلية لا يتأثر فقط بآليات التواصل، بل بمنظومة كاملة من الاختلالات الإدارية والتنظيمية. وهذه الاختلالات تُضعف جودة العلاقة بين المواطن والإدارة، وتدفع نحو الاعتماد على قنوات غير رسمية كحل عملي لتجاوز التعقيد، مما يؤكد أن الفرضية الخامسة مدعومة بقوة من الواقع الميداني.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المقابلة

تكشف المقابلة مع السيد حواشي محمد رئيس المجلس الشعبي البلدي عن رؤية داخلية مباشرة لطبيعة الاتصال داخل الجماعات المحلية، وتسمح بفهم كيفية اشتغال العلاقات اليومية بين الإدارة والمواطن بعيداً عن الأرقام الإحصائية، أي من زاوية تطبيقية واقعية.

بشكل عام، يمكن القول إن مضامين المقابلة تُظهر أن الاتصال داخل البلدية يقوم على ازدواجية واضحة بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، حيث لا يُمارس كل منهما بمعزل عن الآخر، بل يتداخلان في إدارة الشأن المحلي.

1. الاتصال غير الرسمي كآلية عمل يومي

أوضح المسؤول أن الاتصال غير الرسمي حاضر بشكل فعلي في الممارسة اليومية للإدارة، خاصة في التفاعل المباشر مع المواطنين.

ويُفهم من ذلك أن هذا النمط من الاتصال ليس استثناءً، بل يُستعمل كوسيلة عملية لفهم الانشغالات وتسريع التواصل في الحالات المستعجلة.

هذا يعني أن الإدارة، في الواقع العملي، تعتمد على هذا النوع من الاتصال كأداة مرنة تسمح بتجاوز بعض بطء القنوات الرسمية، دون أن يعني ذلك إلغاء هذه الأخيرة.

2. دوره في بناء الثقة

تشير المقابلة إلى أن التفاعل المباشر وغير الرسمي يسهم في تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة. وهذا يدل على أن الثقة هنا لا تُبنى فقط على القوانين والإجراءات، بل أيضاً على العلاقات الإنسانية والتواصل المباشر.

بمعنى آخر، الثقة في الإدارة المحلية لا تتشكل فقط من "النظام"، بل أيضاً من "العلاقة"، وهو ما يفسر أهمية الاتصال غير الرسمي في تحسين صورة الإدارة لدى المواطن.

3. تدفق المعلومات بين السرعة والشرعية

أكد رئيس البلدية أن الاتصال غير الرسمي يساهم في نقل المعلومات بسرعة، لكنه لا يمكن أن يكون بديلاً عن القنوات الرسمية.

هذا التصور يعكس فكرة مهمة، وهي أن:

• الاتصال غير الرسمي = سرعة ومرونة

• الاتصال الرسمي = شرعية وتنظيم وضبط

وبالتالي، العلاقة بينهما ليست تنافسية، بل تكاملية مشروطة، حيث يعمل الاتصال غير الرسمي على تسريع الوصول للمعلومة، بينما يحافظ الاتصال الرسمي على الإطار القانوني.

4. البيروقراطية كدافع للاعتماد على العلاقات

من النقاط الأساسية في المقابلة أن التعقيدات الإدارية ما تزال قائمة، وتدفع بعض المواطنين إلى اللجوء إلى العلاقات الشخصية لتسهيل معاملاتهم.

وهذا يدل على أن الاتصال غير الرسمي لا يظهر فقط كخيار اجتماعي، بل أيضاً كاستجابة عملية لقصور إداري يتمثل في:

- بطء الإجراءات

- تعقيد المسارات الإدارية

- كثرة المتطلبات الإدارية

وبالتالي، يصبح الاتصال غير الرسمي وسيلة لتجاوز هذه العوائق.

5. المعوقات التنظيمية داخل الإدارة

أشارت المقابلة إلى وجود عدة معوقات تؤثر على فعالية الاتصال، مثل:

- نقص الوسائل التقنية

- ضغط العمل

- محدودية الموارد البشرية

وهذه العناصر توضح أن مشكلة الاتصال ليست سلوكية فقط، بل هي مرتبطة أيضاً بضعف البنية التنظيمية والتقنية للإدارة المحلية.

6. الموقف الرسمي من الاتصال غير الرسمي

أكد رئيس البلدية أن الاتصال غير الرسمي ضروري وواقع لا يمكن إنكاره، لكنه يجب أن يبقى مكملاً للاتصال الرسمي وليس بديلاً عنه.

هذا الموقف يعكس محاولة الإدارة الحفاظ على التوازن بين:

- مرونة الواقع الإداري

- واحترام الإطار القانوني والمؤسسي

أي أن الإدارة لا ترفض الاتصال غير الرسمي، لكنها تسعى إلى تأطيره وعدم السماح له بالتحول إلى مسار بديل دائم.

ومن خلال ما سبق : تُظهر نتائج هذه المقابلة أن الاتصال داخل الجماعات المحلية يتسم بطابع عملي مرّن، حيث يلعب الاتصال غير الرسمي دوراً مهماً في تسهيل التواصل وتسريع المعاملات وبناء الثقة، لكنه يظل مرتبطاً بوجود القنوات الرسمية التي تمثل الإطار القانوني الأساسي.

كما تكشف المقابلة أن الاعتماد على الاتصال غير الرسمي ليس مجرد سلوك فردي، بل هو أيضاً نتيجة مباشرة لوجود معيقات إدارية وتقنية وبشرية داخل الإدارة، ما يجعل هذا النوع من الاتصال جزءاً من الواقع الإداري وليس مجرد ظاهرة اجتماعية عابرة.

وبذلك، تؤكد المقابلة أن العلاقة بين المواطن والإدارة تُدار في الواقع عبر نظام مزدوج: رسمي منظم + غير رسمي مرن، يتكاملان رغم التوترات والاختلالات الموجودة بينهما.

المبحث الثالث: الإستنتاج العام للدراسة

انطلاقاً من تحليل نتائج الاستبيان بمختلف أبعاده الخمسة، إضافة إلى نتائج المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية وادي مرة، يمكن الوصول إلى استنتاج شامل يوضح طبيعة العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والجماعات المحلية والمواطن، وكيفية اشتغالها في الواقع الإداري اليومي.

أولاً: طبيعة الاتصال داخل الجماعات المحلية

تُظهر نتائج الدراسة أن الاتصال داخل الجماعات المحلية لا يقتصر على القنوات الرسمية فقط، بل يقوم على نظام مزدوج يجمع بين:

- الاتصال الرسمي باعتباره الإطار القانوني والتنظيمي

- الاتصال غير الرسمي باعتباره الإطار الاجتماعي والمرن

وقد تبين أن هذا التداخل ليس استثناءً، بل هو قاعدة واقعية في الممارسة الإدارية اليومية، حيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر بشكل كامل، بل يتكاملان بدرجات متفاوتة حسب المواقف والظروف.

ثانياً: دور الاتصال غير الرسمي في بناء الثقة

أثبتت نتائج البعد الأول أن الاتصال غير الرسمي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الثقة بين المواطن والجماعات المحلية.

فالمواطن لا يقيم علاقته بالإدارة فقط على أساس الإجراءات القانونية، بل أيضاً على أساس:

- القرب الاجتماعي

- التفاعل المباشر

- العلاقات الإنسانية داخل الإدارة

وهذا يعني أن الثقة في الإدارة المحلية هي ثقة مركبة، تتشكل من البعد المؤسسي والبعد الإنساني في آن واحد.

ثالثاً: الاتصال غير الرسمي كوسيلة لتدفق المعلومات

أظهرت نتائج البعد الثاني أن الاتصال غير الرسمي يُعدّ قناة فعالة وسريعة لتدفق المعلومات داخل الجماعات المحلية.

حيث يتضح أن المواطنين يعتمدون عليه بشكل كبير للحصول على الأخبار والتوضيحات، مقارنة بالقنوات الرسمية التي قد تتسم أحياناً بالبطء أو التعقيد.

وهذا يدل على أن الاتصال غير الرسمي أصبح في الواقع:

- قناة موازية للمعلومة
- وأحياناً قناة أسرع وأكثر تأثيراً من القنوات الرسمية

رابعاً: دوره في تسهيل الإجراءات الإدارية

بينت نتائج البعد الثالث أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تقليل التعقيدات البيروقراطية وتسريع إنجاز المعاملات.

ويُفهم من ذلك أن المواطن لا يواجه فقط النظام الإداري كما هو، بل يلجأ أيضاً إلى الشبكات الاجتماعية والعلاقات الشخصية كوسيلة لتجاوز:

- طول الإجراءات
- تعقيد المسارات الإدارية
- بطء معالجة الملفات

وهذا يعكس وجود فجوة بين النظام الإداري الرسمي والواقع العملي للتعامل الإداري.

خامساً: درجة الاعتماد المرتفعة على الاتصال غير الرسمي

أكدت نتائج البعد الرابع أن المواطنين يعتمدون بدرجة معتبرة على الاتصال غير الرسمي في تعاملهم مع الإدارة المحلية.

وهذا الاعتماد لا يمكن اعتباره سلوكاً فردياً فقط، بل هو نمط اجتماعي إداري متكرر أصبح جزءاً من ثقافة التعامل مع الإدارة.

ويعني ذلك أن الاتصال غير الرسمي لم يعد مجرد وسيلة مساعدة، بل أصبح في كثير من الحالات:

- خياراً أساسياً

- وأحياناً ضرورة لتسهيل الحصول على الخدمة

سادساً: معوقات الاتصال وتأثيرها البنوي

أظهرت نتائج البعد الخامس أن هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر سلباً على فعالية الاتصال داخل الجماعات المحلية، أهمها:

- التعقيدات الإدارية (البيروقراطية)

- نقص الكفاءات البشرية

- ضعف الوسائل التقنية

هذه المعوقات لا تؤثر فقط على جودة الاتصال، بل تُنتج أيضاً سلوكاً موازياً يتمثل في:

- زيادة الاعتماد على الاتصال غير الرسمي

- البحث عن طرق بديلة لإنجاز المعاملات

- تراجع الثقة في القنوات الرسمية في بعض الحالات

وبذلك، فإن هذه المعوقات تُعتبر عاملاً حاسماً في إعادة تشكيل نمط الاتصال داخل الإدارة المحلية.

وقد جاءت نتائج المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لتؤكد بشكل نوعي ما توصلت إليه الدراسة الكمية، حيث أوضح أن:

- الاتصال غير الرسمي موجود وفعال داخل الإدارة

- يساهم في تسهيل التواصل وتسريع بعض الإجراءات

- لكنه لا يمكن أن يحل محل القنوات الرسمية

كما أقر بوجود معيقات حقيقية (إدارية، بشرية، تقنية) تؤثر على فعالية الاتصال، وهو ما ينسجم تمامًا مع نتائج الاستبيان.

و بناءً على كل ما سبق، يمكن استخلاص أن: الاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية ليس ظاهرة هامشية، بل هو عنصر أساسي في إدارة العلاقة بين المواطن والإدارة.

فهو:

- يعزز الثقة
 - يسرع تدفق المعلومات
 - يسهل الإجراءات
 - ويعوض جزئيًا نقص فعالية النظام الرسمي
- لكن في المقابل، فإن هذا الاعتماد الواسع عليه يعكس وجود اختلالات في النظام الإداري الرسمي، خاصة فيما يتعلق بالبيروقراطية وضعف الوسائل البشرية والتقنية.
- وفي الأخير تثبت الدراسة أن العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية تُدار في الواقع من خلال توازن غير مستقر بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، حيث يلعب الثاني دورًا تعويضيًا وعمليًا مهمًا، في حين يبقى الأول الإطار القانوني المنظم.
- وبالتالي، يمكن القول إن: الفرضيات الخمس للدراسة تم تأكيدها بدرجات متفاوتة
- كما أن الاتصال غير الرسمي يمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين العلاقة الإدارية إلا أن فعاليته مرتبطة بوجود اختلالات داخل النظام الرسمي نفسه .

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع الاتصال غير الرسمي ودوره في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن، يمكن التأكيد على أن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة في فهم طبيعة التفاعل الإداري داخل المؤسسات المحلية، باعتبارها الفضاء الأقرب إلى المواطن والأكثر ارتباطاً بحاجياته اليومية وانشغالاته المباشرة.

لقد انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تمثلت في محاولة تحديد مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحسين العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية، في ظل ما يشهده الواقع الإداري من تحديات مرتبطة بالبيروقراطية، وتعقيد الإجراءات، وبطء تدفق المعلومات. وقد أظهرت النتائج، من خلال الجانب النظري والتطبيقي، أن الاتصال داخل الجماعات المحلية لا يقتصر على القنوات الرسمية فقط، بل تحكمه أيضاً شبكة واسعة من العلاقات غير الرسمية التي تلعب دوراً مهماً في تسيير الشأن الإداري اليومي.

وعند تحليل نتائج الدراسة الميدانية، سواء من خلال الاستبيان أو المقابلة، تبين أن الاتصال غير الرسمي يُعدّ عنصراً فاعلاً ومؤثراً داخل المنظومة الإدارية المحلية، حيث يسهم بشكل واضح في تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة، من خلال تقوية التفاعل المباشر وتخفيف الطابع الرسمي الصارم الذي قد يميز بعض الإجراءات الإدارية. كما تبين أنه يؤدي دوراً مهماً في تسريع تدفق المعلومات، حيث يوفر قناة موازية أكثر مرونة وسرعة في نقل الأخبار وتوضيحها، خاصة في الحالات التي تتطلب استجابة فورية أو تفسيراً مباشراً.

إضافة إلى ذلك، أثبتت النتائج أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات البيروقراطية، حيث يلجأ إليه المواطنون كوسيلة عملية لتجاوز بعض العراقيل المرتبطة بطول المسارات الإدارية أو صعوبة الفهم الدقيق للإجراءات الرسمية. كما أن هذا النوع من الاتصال أصبح يشكل جزءاً من الممارسة اليومية داخل الجماعات المحلية، إلى درجة أنه بات يُستخدم بشكل شبه منتظم في التعامل مع مختلف الخدمات الإدارية.

ومن جهة أخرى، كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من المعوقات التي تؤثر سلباً على فعالية الاتصال داخل الجماعات المحلية، من أبرزها التعقيدات الإدارية، وضعف الكفاءات البشرية، ونقص الوسائل التقنية الحديثة، وهي عوامل مجتمعة تؤدي إلى إضعاف القنوات الرسمية للاتصال، وتزيد في المقابل من الاعتماد على الاتصال غير الرسمي كبديل عملي لتجاوز هذه الصعوبات.

كما أبرزت المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي أن الإدارة المحلية تُدرك تمامًا وجود هذا النوع من الاتصال، وتعتبره جزءًا من الواقع العملي الذي لا يمكن تجاهله، لكنها في الوقت نفسه تؤكد على ضرورة بقائه في إطار تكميلي للاتصال الرسمي، وليس بديلاً عنه، حفاظاً على مبدأ الشفافية واحترام القواعد القانونية المنظمة للعمل الإداري.

وبناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن الفرضيات التي قامت عليها الدراسة قد تأكدت بدرجات متفاوتة، حيث ثبت أن الاتصال غير الرسمي يساهم بالفعل في تحسين العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية، سواء من خلال تعزيز الثقة أو تسهيل تدفق المعلومات أو تسريع الإجراءات الإدارية، إلا أن هذا الدور يظل مرتبطاً بوجود اختلالات في فعالية الاتصال الرسمي داخل الإدارة.

وعليه، يمكن استخلاص أن العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية تُدار في الواقع ضمن منظومة اتصالية مزدوجة، تجمع بين الطابع الرسمي المنظم والطابع غير الرسمي المرن، حيث يعمل كل منهما بشكل تكاملي، رغم ما قد يعتري هذا التكامل من اختلالات أو تباينات في التطبيق.

وفي ضوء هذه النتائج، يتضح أن تحسين العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن لا يمكن أن يتحقق فقط من خلال تعزيز الاتصال غير الرسمي، بل يتطلب أيضاً تطوير القنوات الرسمية، وتحديث أساليب الإدارة، وتقليص البيروقراطية، والعمل على تحسين جودة الخدمة العمومية بشكل شامل، بما يضمن تحقيق توازن فعال بين النجاعة الإدارية واحترام الإطار القانوني والمؤسساتي.

وفي الأخير، يمكن التأكيد على أن الاتصال غير الرسمي، رغم طابعه غير المؤطر قانونياً، يمثل واقعاً إدارياً واجتماعياً لا يمكن تجاهله، بل ينبغي فهمه وتوظيفه بشكل عقلاني ضمن منظومة الاتصال الإداري، بما يخدم مصلحة المواطن ويعزز فعالية الجماعات المحلية في أداء وظائفها التنموية والخدمية.

اقتراحات وتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، سواء من خلال الاستبيان أو المقابلة، والتي أبرزت الدور الفعّال للاتصال غير الرسمي داخل الجماعات المحلية من جهة، وكشفت في المقابل عن وجود معيقات إدارية وبشرية وتقنية تؤثر على فعالية الاتصال الرسمي من جهة أخرى، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات العملية والعلمية التي من شأنها تحسين جودة العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن، وتطوير أداء الاتصال الإداري داخل البلديات.

أولاً: تعزيز فعالية الاتصال الرسمي داخل الجماعات المحلية

تُظهر نتائج الدراسة أن بعض أوجه القصور في الاتصال الرسمي (البطء، التعقيد، ضعف التدفق المعلوماتي) تدفع المواطنين إلى الاعتماد على الاتصال غير الرسمي. لذلك، يُوصى بـ:

- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص المسارات البيروقراطية الطويلة .
- مراجعة التنظيم الإداري بما يسمح بتسريع معالجة الملفات والخدمات .
- تحسين وضوح المعلومات الإدارية وتسهيل فهمها للمواطن .

ثانياً: عصنة الإدارة المحلية وتطوير الرقمنة

بما أن ضعف الوسائل التقنية أحد أهم المعوقات المؤثرة على الاتصال، فإنه يُوصى بـ:

- تعميم استخدام الرقمنة داخل البلديات (الإدارة الإلكترونية) .
- إنشاء منصات رقمية لتقديم الطلبات وتتبع الملفات .
- تقليل التعامل الورقي تدريجياً بما يساهم في تسريع الخدمة وتحسين الشفافية .
- توفير تجهيزات تقنية حديثة تواكب متطلبات الإدارة العصرية .

ثالثاً: تحسين الكفاءات البشرية وتكوين الموظفين

أظهرت النتائج أن العنصر البشري يلعب دوراً مهماً في جودة الاتصال، لذلك يُوصى بـ:

- تنظيم دورات تكوينية للموظفين في مجال الاتصال الإداري والتواصل مع المواطن .
- تعزيز مهارات الاستقبال والإرشاد الإداري .

- تحسين ثقافة الخدمة العمومية داخل الإدارة المحلية .
- وضع معايير واضحة لتقييم الأداء الإداري المرتبط بالتواصل .

رابعاً: تنظيم وتوجيه الاتصال غير الرسمي

بما أن الدراسة أثبتت الدور الكبير للاتصال غير الرسمي، فإنه لا يمكن تجاهله، بل يجب التعامل معه بواقعية، لذلك يُوصى بـ:

- الاعتراف بوجود الاتصال غير الرسمي كواقع إداري واجتماعي .
- العمل على تنظيمه بشكل غير مباشر عبر تحسين القنوات الرسمية .
- الحد من تحول العلاقات الشخصية إلى وسيلة أساسية للحصول على الخدمة .
- تعزيز الشفافية لتقليل الحاجة إلى الوسائط غير الرسمية .

خامساً: تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن

الثقة كانت من أهم النتائج الإيجابية المرتبطة بالاتصال غير الرسمي، لذلك يُوصى بـ:

- ترسيخ مبدأ الشفافية في اتخاذ القرار الإداري .
- تحسين الاستجابة لانشغالات المواطنين في وقت معقول .
- فتح قنوات تواصل مباشرة (شكاوى، اقتراحات، لقاءات دورية) .
- تقريب الإدارة من المواطن بدل الاكتفاء بالإجراءات الرسمية .

سادساً: تقليل الفجوة بين المواطن والإدارة

لتحسين العلاقة بشكل شامل، يُوصى بـ:

- اعتماد لغة إدارية بسيطة وواضحة في التواصل مع المواطن .
- تحسين الإعلام المحلي الخاص بالبلدية ونشر المعلومات بشكل منتظم .
- تعزيز المشاركة المجتمعية في تسيير الشأن المحلي .
- تطوير آليات استقبال المواطنين والاستماع لانشغالاتهم بشكل مباشر .

سابعًا: دعم التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي

بما أن النتائج أثبتت وجود نظام مزدوج في الاتصال، فإنه يُوصى بـ:

- الحفاظ على الطابع التكميلي بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي .
- الاستفادة من مرونة الاتصال غير الرسمي دون المساس بالقانونية .
- تطوير الاتصال الرسمي ليصبح أكثر مرونة وفاعلية .
- تحقيق توازن بين النجاعة الإدارية والواقعية الاجتماعية .

بشكل عام، يمكن القول إن تحسين العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن لا يتحقق فقط عبر تنظيم الاتصال غير الرسمي، بل يتطلب إصلاحًا شاملاً لمنظومة الاتصال الإداري ككل، من خلال تحديث الإدارة، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الرقمنة، وتحسين أداء الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق خدمة عمومية فعالة، شفافة، وقريبة من المواطن.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. فضيل دليو، الاتصال التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
2. فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، الجزائر: دار هومة، 2003.
3. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، الجزائر، 2016.
4. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة في الاتصال التنظيمي، الجزائر: دار أسامة، 2016.
5. محمد منير حجاب، الاتصال التنظيمي في المؤسسات، القاهرة: دار الفجر، 2016.
6. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال في العلاقات العامة والإدارة، القاهرة: دار الفجر، 2010.
7. محمد عبد الحميد، البحث العلمي، القاهرة، 2000.
8. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، القاهرة: عالم الكتب، 2000.
9. خضرة عمر المفلح، الاتصال الفعال، عمان، 2015.
10. خضرة عمر المفلح، الاتصال التربوي، عمان: دار كنوز المعرفة، 2015.
11. محمد كامل القاضي، الاتصال والإعلام: نظريات وتطبيقات، القاهرة: دار الفجر، 2007.
12. ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، 2003.
13. ريتشارد ه. هال، المنظمات: البناء والعمليات والمخرجات، ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001.
14. ريتشارد هال، سوسيولوجيا التنظيم، ترجمة محمد سعيد، بيروت: دار النهضة العربية، 2001.
15. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإداري، عمان: دار مجدلاوي، 2009.
16. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإداري، عمان: دار وائل، 2009.
17. غازي فرحان أبو الزيتون، الاتصال التنظيمي والإداري، عمان: دار أسامة، 2015.
18. مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
19. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة والخاصة، عمان: دار اليازوري، 2009.
20. ربحي مصطفى عليان، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، عمان: دار صفاء، 2007.
21. راغب أحمد الخطيب، الاتصال الإداري والمؤسسي، عمان: دار البداية، 2012.
22. محمد حسن حمدات، السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد، 2008.
23. صالح مهدي، طاهر محسن، إدارة الأعمال، عمان: دار وائل، 2008.
24. صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع والاتصال، الجزائر: دار العلوم، 2004.
25. Thierry Libaert, *La communication interne de l'entreprise*, Paris: Dunod, 2001.
26. فضيل العيش، شرح قانون البلدية الجزائري، الجزائر: دار الخلدونية، 2013.
27. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري: التنظيم الإداري، الجزائر: دار العلوم، 2017.
28. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: جسور، 2018.
29. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2018.
30. عبد القادر عدو، مبادئ القانون الإداري، الجزائر: دار هومة، 2016.
31. عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
32. علي محمد عبد الوهاب، سلوك التنظيمات، القاهرة، 2000.
33. محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، دط، بيروت، 1988.
34. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، الجزائر: دار القصب للنشر، 2012.

ثانياً: الرسائل الجامعية :

1. عقبي، ابتسام (2015)، *طبيعة الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الإداري في المؤسسة الجزائرية*، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
2. فليح، شهرزاد (2020)، *الاتصال غير الرسمي وأثره على الأداء الوظيفي*، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.
3. فهيمة قابوش، *الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية*، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، 2014.
4. صالح مسعودي، *الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
5. رحيمة الطيب عيساني، *الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة*، مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة، دون سنة.
6. حفظ الله فؤاد، *الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية*، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2016.
7. زوليفة بومدين، *أسلوب العمل بالفرق وأثره على الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية، الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية*، مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2013-2014.
8. بغيث رضوان بن جدو، *الممارسة الرياضية في وقت الفراغ ودورها في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسات الاقتصادية بالصحراء الجزائرية*، دراسة ميدانية حول مديرية الإنتاج بمؤسسة سونطراك حاسي الرمل الأغواط، أطروحة دكتوراه في نظرية التربية المنهجية الرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.

ثالثاً: المقالات والدوريات:

1. بن حامة، نعيمة (2019)، "أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية"، *مجلة الدراسات الإدارية*، العدد 12.
2. عبد الوافي، نبيلة؛ فراحي، مبروكة (2019)، "دور الاتصال غير الرسمي في حل النزاعات داخل المؤسسة الإدارية"، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 8.
3. حجاب، محمد منير (بدون سنة)، "الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسات الحديثة"، *مكتبة الأنجلو المصرية*.
4. دليو، فضيل (بدون سنة)، "شبكات الاتصال غير الرسمي في المنظمات"، *مجلة البحوث الإدارية*، العدد 5.
5. قاسمي، ناصر (بدون سنة)، "الاتصال التنظيمي وأثره على الفعالية المؤسسية"، *مجلة الإدارة والتنمية*، العدد 7.
6. لوصيف نوال، "التحليل القانوني للتطور التاريخي للإدارة المحلية الجزائرية"، *مجلة الناقد للدراسات السياسية*، 2024.
7. بوساحة نجاة، "واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 2021.
8. بن الطاهر حمزة، رحاب مختار، "المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة ورقلة، 2016.
9. فتيحة محمد أعمار، والفضيل رتيمي، "الاتصال غير الرسمي وأثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدمائية"، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، المجلد 08، العدد 02، 2021.
10. صالح مسعودي، ومولدي عاشور، "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة نظرية"، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، المجلد 12، العدد 1، 2024.
11. صالح مسعودي، مولدي عاشور، "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، مج 12، ع 1، 2024.

رابعاً: القوانين والمواقع الإلكترونية:

1. القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، *الجريدة الرسمية*، 2011.
2. القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يوليو 2011، المتعلق بالبلدية، *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية*، العدد 37، 2011.
3. القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، *الجريدة الرسمية*، العدد 37، 3 يوليو 2011.
4. القانون رقم 07-12 المؤرخ في 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، *الجريدة الرسمية*، العدد 12، 29 فبراير 2012.
5. دستور الجمهورية الجزائرية لسنة 2020، *الجريدة الرسمية*، العدد 82، 30 ديسمبر 2020.
6. *الجريدة الرسمية الجزائرية*، مستجدات الإدارة المحلية، العدد 55، 2025.
7. الموقع الرسمي لولاية بومرداس، "التنظيم الإداري للولاية"، 2026.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الانسانية

قسم الاعلام والاتصال

استبيان

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، الموسومة بـ: "دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن - دراسة مسحية على عينة من مواطني بلدية وادي مرة". نسعى من خلال هذه الاستمارة إلى التعرف على آرائكم وتصوراتكم حول طبيعة الاتصال غير الرسمي ومدى تأثيره على العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية، خاصة من حيث بناء الثقة، وتسهيل تدفق المعلومات، وتحسين التعامل الإداري.

إن مشاركتكم في هذا الاستبيان تكتسي أهمية بالغة في إنجاح هذه الدراسة، لما توفره من معطيات ميدانية تساعد على فهم واقع الاتصال داخل الجماعات المحلية، والوقوف على مختلف التحديات التي تواجهه، واقتراح سبل تطويره بما يساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز العلاقة مع المواطن.

كما نؤكد لكم أن المعلومات التي ستقدمونها ستُستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، لذلك نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية وصدق، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم.

وتفضلوا بقبول فائق عبارات الاحترام والتقدير

المحور الأول- البيانات الشخصية :

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ من 18 إلى 29 سنة

☐ من 30 إلى 39 سنة

☐ 40 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

☐ أقل من ثانوي

☐ ثانوي

☐ جامعي

4. الوضعية المهنية:

☐ موظف

☐ عامل

☐ بطال

المحور الثاني- عبارات الاستبيان:

البعد الأول: دور الاتصال غير الرسمي في بناء الثقة

الرقم	العبرة	موافق	محايد	لاأوافق
01	يسهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز الثقة بين المواطن والجماعات المحلية.			
02	أشعر بأن التواصل غير الرسمي مع موظفي البلدية يزيد من ثقتي في الإدارة المحلية.			
03	العلاقات الشخصية تسهل تقبل قرارات الجماعات المحلية.			
04	غياب الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى ضعف الثقة بين المواطن والبلدية.			

البعد الثاني: دور الاتصال غير الرسمي في تحسين تدفق المعلومات

الرقم	العبارة	موافق	محايد	لاأوافق
05	يساعد الاتصال غير الرسمي في الحصول على المعلومات بسرعة أكبر من القنوات الرسمية.			
06	غالبًا ما أتعرف على أخبار البلدية عبر علاقات غير رسمية.			
07	الاتصال غير الرسمي يساهم في توضيح المعلومات الإدارية المعقدة.			
08	تعتمد سرعة وصول المعلومات على العلاقات الشخصية داخل الإدارة المحلية.			

البعد الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في تقليل البيروقراطية وتحسين الأداء الإداري

الرقم	العبارة	موافق	محايد	لاأوافق
09	يساعد الاتصال غير الرسمي في تسهيل الإجراءات الإدارية داخل البلدية.			
10	يقلل الاتصال غير الرسمي من التعقيدات البيروقراطية في الحصول على الخدمات.			
11	يسهم التواصل غير الرسمي في تسريع إنجاز الملفات الإدارية.			
12	الإجراءات الإدارية تكون أسهل عندما توجد علاقات غير رسمية مع الموظفين.			

البعد الرابع: درجة اعتماد المواطنين على الاتصال غير الرسمي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	لاأوافق
13	أعتمد على العلاقات الشخصية للحصول على معلومات أو خدمات من البلدية.			
14	أفضل اللجوء إلى معارف داخل الإدارة بدل القنوات الرسمية.			
15	الاتصال غير الرسمي جزء مهم من تعامل المواطنين مع البلدية.			
16	يصعب أحيانًا إنجاز بعض الإجراءات دون الاستعانة بعلاقات غير رسمية.			

البعد الخامس: معوقات الاتصال غير الرسمي وتأثيرها على العلاقة مع الجماعات المحلية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	لاأوافق
17	تؤثر الإجراءات الإدارية المعقدة سلبًا على التواصل بين المواطن والبلدية.			
18	ضعف الوسائل التقنية يعيق فعالية الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطنين.			
19	نقص الكفاءات البشرية داخل الإدارة يضعف جودة الاتصال.			
20	تؤدي العراقيل الإدارية إلى زيادة الاعتماد على الاتصال غير الرسمي.			

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الانسانية

قسم الاعلام والاتصال

مقابلة

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، الموسومة بـ:

"دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن - دراسة مسحية على عينة من مواطني بلدية وادي مرة"،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بطلب إجراء هذه المقابلة، التي تهدف إلى التعرف على وجهة نظر الإدارة المحلية حول واقع الاتصال، وخاصة الاتصال غير الرسمي، ودوره في تحسين العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية.

وتندرج هذه المقابلة ضمن الأدوات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، حيث ستساهم إجاباتكم في إثراء الجانب التطبيقي من خلال تقديم رؤية مهنية قائمة على الخبرة الميدانية في تسيير الشأن المحلي.

كما أؤكد لسيادتكم أن المعلومات المقدمة ستُستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، مع الالتزام باحترام أخلاقيات البحث العلمي.

وفي الأخير، لا يسعني إلا أن أتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على تعاونكم، ومساهمتكم القيّمة في إنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق عبارات الاحترام والتقدير.

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: طبيعة الاتصال داخل الجماعات المحلية

1. كيف تقيّمون واقع الاتصال داخل البلدية بين الإدارة والمواطن؟
2. ما هي أهم قنوات الاتصال التي تعتمدون عليها في التواصل مع المواطنين؟

المحور الثاني: الاتصال غير الرسمي

3. كيف تنظرون إلى الاتصال غير الرسمي داخل البلدية؟
4. هل ترون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تسهيل التواصل مع المواطنين؟ كيف ذلك؟
5. ما مدى تأثير العلاقات الشخصية في التعامل بين المواطن والإدارة؟

المحور الثالث: بناء الثقة وتدفق المعلومات

6. هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز الثقة بين المواطن والجماعات المحلية؟
7. ما دوره في تسهيل أو تسريع وصول المعلومات إلى المواطنين؟

المحور الرابع: الإجراءات الإدارية والبيروقراطية

8. هل يساعد الاتصال غير الرسمي في تقليل التعقيدات الإدارية؟
9. كيف تقيّمون مستوى البيروقراطية داخل الإدارة المحلية؟

المحور الخامس: معوقات الاتصال

10. ما هي أبرز الصعوبات أو المعوقات التي تواجه الاتصال داخل البلدية؟
11. هل ترون أن نقص الوسائل التقنية أو الموارد البشرية يؤثر على جودة الاتصال؟

المحور السادس: آفاق تطوير الاتصال

12. ما هي أهم الاقتراحات التي ترونها مناسبة لتحسين الاتصال بين المواطن والجماعات المحلية؟
13. كيف يمكن التوفيق بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل الإدارة؟