وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي – البليدة 2 –

كلية : العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتمـــــاع

العنـــــوان: النمـــوذج الاتصـــالي لـدى رئيس المجلس الشـعبي البـلدي بين الصيـــاغة والتعـــديل

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في : علم اجتماع الاتصال

تخصص : عـــــلاقات عـــــامة

إعداد الطالب: إشراف البروفيسور:

عمر شـــرقي عبد السلام لـــراري

السنة الجامعية : 2025/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي – البليدة 2 –

كلية : كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتمـــــاع

العنـــــوان: النمـــوذج الاتصـــالي لـدى رئيس المجلس الشـعبي البـلدي بين الصيـــاغة والتعـــديل

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في : علم اجتماع الاتصال

تخصص : عـــــلاقات عـــــامة

أمام اللجنة المشكلة من :

- الدكتورة زبــوج ســامية ..... رئيســــــا
– البروفيسور لراري عبد السلام ..... مشرفا ومقررا
– الدكتور العيداني مسعود ..... عضوا مناقشا
– الدكتورة روان مليكة ..... عضوا مناقشا
– الدكتورة سبخاوي حنان ..... عضوا مناقشا
– الدكتورة قرنان آسيا ..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

ملخص الدراسة.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمجالس المحلية المنتخبة بشكل خاص، فإن الاهتمام بالاتصال التنظيمي لدى رؤساء تلك المجالس، والبحث في الكيفية التي يقوم بها هؤلاء الرؤساء بالاتصال يعد شحيحا، ولعل انخراطنا في هذه الدراسة الهدف منه هو عملية استقصاء ميدانية لمحاولة فهم الكيفية التي يتصل بها رؤساء البلديات في إطار الاتصال التنظيمي ببيئتهم الداخلية والخارجية، وقد توصلنا، بعد اتباع كل الخطوات المنهجية التي تتطلبها مثل هذه الدراسات، إلى أن العملية الاتصالية في إطار الاتصال التنظيمي لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية تتم وفق آلية محددة هي ما أطلقنا عليه " قاعدة تعدد النماذج الاتصالية ". إضافة إلى ذلك، فقد توصلنا إلى أن هذه النماذج تصاغ بشكل آلي بناء على عوامل ضابطة هي التي تحدد المخرج أو الملمح النهائي للنموذج الاتصالي. أيضا، توصلنا إلى أن الـعملية الاتصـالية بعد صـياغتها في نموذج قد لا تحقق المبتغى، وذلك لأسباب عديدة، لذا يلجأ القائم بالاتصال_ وهنا هو رئيس المجلس الشعبي البلدي _ إلى صياغة ثانية وهو ما أسميناه " تعديل النموذج الاتصالي " لكن بناء على العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية، بمعنى تلك العوامل التي تدفعهم إلى إجراء عملية التعديل.

الكلمات المفتاحية: اتصال تنظيمي _ عملية اتصالية _ نموذج اتصالي _ قائم بالاتصال _ صياغة _ تعديل.

الإهـــداء.

لو استجبت لميولاتي الأدبية لأطلت في الإهداء، لكن المقام مقام إيجاز واختصار، فما يجمل بي أن أطيل.

- إلى روحي أبي، رحمة الله عليه، الذي لو كان حيا لسره مني هذا الإنجاز، فلطالما حثني على الدراسة، بل عنفني عليها إذ رآني متراخيا في صغري.
- إلى أمي التي لها فضل كبير علي، فما أنا إلا حسنة من حسناتها. لن أنسى دعاءها، فمن بركاته كان هذا الإنجاز.
- إلى روحي خالتي عائشة، التي لها في القلب مقام كريم.
- إلى زوجتي، التي آزرتني وتحملتني وساعدتني، وكانت امرأة عظيمة، إن لها نصيب وافر في هذا الإنجاز.
- إلى أولادي، فلذات كبدي...محمد الغزالي؛ أحمد نوفل؛ بثينة رباب، المشاغبون الذين تحلو بهم الحياة، أتمنى لهم الصلاح والسداد.
- إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم جميعا.
- إلى كل أستاذ كان له علي فضل تربية وعلم.
- إلى كل الأصدقاء والأحباب، الذين ما فتئوا يحثونني ويشجعونني على مواصلة الجهد والاجتهاد، دون أن استثني منهم أحدا.
- إلى الزميلات في فوج الدكتوراه : نعيمة؛ أمونة؛ آمال؛ مديحة، مع تمنياتي لهم بالتوفيق.

إلى هؤلاء جميعا وإلى غيرهم ممن فاتني ذكرهم، أهدي هذا العمل المتواضع...

شـــــكر وتقدير.

الحمد لله، الحمد لله، الحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظيم شأنه وسلطانه، فالشكر والتقدير له أولا وأخيرا، فلولاه ما بلغت هذا المبلغ ولا أُكملت هذا العمل.....

أزف شكري الخالص، وتقديري الكبير لكل من ...

- المرحوم الأستاذ الدكتور رابح درواش الذي قبل بصدر رحب أن يكون مشرفا علي، فلقد كانت توجيهاته القيمة بمثابة بوصلة استرشدت بها في بداية البحث، غير أن الأجل وافاه في محنة الكوفيد ولما يواصل مرافقتي إلى غاية نهاية هذا الإنجاز، فرحمة الله عليه رحمة واسعة، وتغمده الله بكريم عفوه ولطفه وجعل مثواه الجنة.
- الأستاذ البروفيسور عبد السلام لراري الذي قبل مشكورا أن يستلمني ويتبنى مشروعي، وأن يشرف علي من بعد المغفور له الأستاذ الدكتور رابح درواش، فقد استفدت جم الاستفادة من توجيهاته الدقيقة، ونصائحه القيمة.
- الصديق الكريم محمد فراوي الذي أتاح لي مكانا للعمل في جو من الهدوء والسكينة.
- رؤساء البلديات الذي قبلوا إجراء المقابلات معهم، ووفروا الجو والظروف والاستقبال الحسن.
- إلى كل شخص أو هيئة مدت لي يد العون والمساعدة، وأخص بالذكر مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية البليدة.

قائمة المحتويات

الإهـــــــداء 3

شـــكر وتقدير 4

الـملخـــص 5

قائمة المحتويات 6

قائمة الجـــداول 10

قائمة الأشـــكال 12

مقدمـــــــة..... 14

الإشـــكالية 19

الفرضيـــــات البحثية..... 23

المفاهيم الإجرائية للدراسة 24

أسباب اختيار موضوع الدراسة 26

المقاربة النظرية للدراسة 27

الباب الأول: الدراسة النظرية..... 29

الفصـــــــل الأول: الاتصال التنظيمي، مفاهيم ونظريات..... 30

تمهيد..... 31

مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه 33

أنواع الاتصال التنظيمي وأشكاله 37

شبكات الاتصال التنظيمي 48

وظائف الاتصال التنظيمي وأهدافه..... 54

عناصر الاتصال التنظيمي..... 61

مهارات الاتصال اتنظيمي..... 83

العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي 86

أهم الاتجاهات النظرية المتعلقة بالاتصال التنظيمي..... 93

ملخص الفصل 99

الفصـــل الـــــثاني: النمـــــــــاذج الاتصـــــالية 102

تمهيد 103

مفهوم النموذج وخصائصه 105

أنواع النماذج 109

وظيفة النموذج..... 113

النموذج والنظرية 115

النموذج، البناء والتقييم 119

النماذج الاتصالية..... 126

ملخص الفصل 149

الفصـــــل الـــــثالث: البلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي من منظور الاتصال التنظيمي 151

تمهيد 152

نبذة تاريخية عن تطور البلدية في الجزائر 153

البلدية تعريف، تنظيم ومهام 166

البلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي من منظور الاتصال التنظيمي..... 178

ملخص الفصل 193

الباب الثاني: الدراسة الميدانية 195

الفصـــل الـــــرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة..... 196

تمهيد 197

مجالات الدراسة 197

تقنية جمع وعرض المعطيات 206

منهجية الدراسة 211

ملخص الفصل 212

الفصـــل الـــــــخامس: تحليل وتفسير معطيات الدراســـــة على ضوء الفرضيات والمـــــقاربة النـــظرية 214

تمهيد 215

تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى..... 216

تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالفرضية الثانية..... 246

تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى..... 249

تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية..... 256

تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة..... 261

تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة..... 269

تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالفرضية الثالثة..... 280

النتائج العامة للدراسة والتوصيات 305

خـــــــــــــــاتمة 310

المـــــــــــــــراجع 312

المـــــــــــــــلاحق 318

الملخص باللغة الأجنبية .....

قـــائمة الجـــــــــداول

1- أشكال التغذية الراجعة 80

2- تصنيف المنظمة وخصوصية الاتصال فيها..... 89

3- عدد اللجان حسب عدد السكان 171

4- الخصائص العامة لبلديات ولاية البليدة..... 200

5- المعطيات الشخصية للمبحوثين 202

6- توزع العينة حسب الفئات العمرية..... 204

7- توزع العينة حسب المستوى التعليمي 205

8- توزع العينة حسب تعدد العهدات في رئاسة البلدية 205

9- الحاجات التي تدفع المبحوثين للقيام بعملية اتصالية 217

10- الدوافع والحاجات حسب أهميها لدى المبحوثين 219

11- أهم الوسائل المستعملة من قبل المبحوثين 224

12- الوسيلة المستعملة حسب فعاليتها لدى المبحوثين..... 226

13- السياقات التي تجري فيها العملية الاتصالية..... 230

14- السياقات الاتصالية حسب أهميتها لدى المبحوثين 233

15- المستهدفون من العملية الاتصالية..... 237

16- المستهدفون حسب أولويتهم لدى المبحوثين 239

17- النماذج الاتصالية الممكنة 244

18- الأولويات المنظمة للحاجات..... 249

19- ترتيب الأولويات المنظمة للحاجات 250

20- مؤشرات فاعلية الوسائل 256

21- ترتيب مؤشرات فاعلية الوسائل..... 257

22- مؤشرات مناسبة السياقات 261

23- ترتيب مؤشرات مناسبة السياقات..... 264

24- مؤشرات الأهمية الخاصةُ بالمستهدفين 269

25- ترتيب مؤشرات الأهمية الخاصةُ بالمستهدفين 271

26- العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية..... 281

27- العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية حسب درجة أهميتها..... 283

28- أنواع التشويش القصدي والاعتباطي 287

29- حالات ضعف أو غياب الاستجابة المرغوبة..... 292

30- أنواع الأحداث الطارئة 295

31- أنواع المواقف 298

قـــائمة الأشـــــــــــــكال

1- تصنيف الاتصال حسب البيئة والرسمية 38

2- أشكال الاتصال التنظيمي الداخلي 41

3- الشبكة التسلسلية 49

4- الشبكة الدائرية 50

5- الشبكة النجمية 51

6- شبكة العجلة 52

7- شبكة الحرف Y 52

8- الشبكة العنقودية 53

9- المقاربة التقنية 97

10- نموذج أرسطو 129

11- نموذج شانون وويفر 131

12- نموذج لاسويل 133

13- نموذج برلـــو 136

14- نموذج روس 138

15- نموذج شـــرام 140

16- نموذج نيوكومب 142

17- نموذج لازرسفيلد 143

18- نموذج الأوركسترا 145

19- نموذج رايلـــــي 146

20- الهيكل التنظيمي العام للبلدية 177

21- مسار الاتصال التنظيمي الرسمي 189

22- مسار الاتصال التنظيمي غير الرسمي 193

23- خريطة بلديات ولاية البليدة 201

24- نموذج لجدول تكراري بسيط 208

25- نموذج لجدول تكراري مركب 209

26- تداخل الحاجات بين المهم والمستعجل 253

مقـــــــــدمة.

الاتصـــال هو الهيكل العظمي الذي يحمل كل الظـواهر الاجـتماعية، بل هو أم الظواهر كلها، إذ من دونه لا ولن يحدث أي تفاعل اجتماعي بين الأفراد، بل بين الكائنات كلها، ولن تكون هناك تلك الأبنية الاجتماعية التي تتشكل جراء التفاعل الذي يتولد عن الاتصال. إن المتتبع لمسار الاتصال الإنساني ليكتشف حقيقةً غايةً في الأهمية، لقد طور الاتصالُ الإنسانَ كلما طور الإنسانُ الاتصالَ، ومعنى ذلك أن اتصال الإنسان ببيئته واتصاله بغيره من البشر جعله يدخل في عملية تفاعلية متشابكة ومعقدة أفضت به لأن يطور من وسائل الاتصال وأشكاله وأدواته المختلفة، وهذه بدورها غذت حالة التطور لدى الإنسان، في عملية تبادلية تراكمية بلغت ذروتها مع ما نعيشه اليوم من تقدم لا مثيل له في مجال الاتصالات، إلى درجة وصمت عصرنا بعصر الاتصالات.

إن من ضمن ما شهدته العلاقة بين الإنسان والاتصال من تطور ما نراه في الاتصال التنظيمي. فقد بدأ الإنسان في تشكيل التنظيمات المختلفة من الجماعة فالقبيلة، إلى الدولة الممكلة والدولة الإمبراطورية وغيرها من مؤسسات الحكم والسياسة. وقد قابلته في الحياة الاجتماعية والدينية المعابد والأسواق، وفي الحياة الثقافية والعلمية المدارس والمعاهد والجامعات، وفي الحياة العملية والمهنية والصناعية الحوانيت والمشاغل والمعامل والمصانع. في حشد غفير من التنظيمات المختلفة والمتنوعة التي تشكل في رحمها ما نسميه اليوم الاتصال التنظيمي، وقد مرت عـــملية التشكل بأطـــوار عديدة خلصت في النهاية إلى الصورة التي هو عليها في عصرنا الحاضر، لـــكن التنبه إليه والاهتمـــام به كتخصص وكظاهرة لم يكن إلا منذ أكثر من قرن على أقل تقدير، وهذا من خـــــلال أعمال كل من ماكس فيبر (Max Weber 1864-1920) وفـــريديريك تايلور (Frederick Taylor 1856-1915) وهنري فـــايول (Henri Fayol 1841-1925) وألتون مايو (Elton Mayo 1880-1949) وغيرهم من الذين أعقبوهم في سلسلة طويلة من الباحثين والدارسين.

إن الاتصال التنظيمي هو ابن التنظيمات، فهو يدور معها وجودا وعدما. وعند الحديث عن البلدية، وهي أصغر وحدة تنظيمية في الدولة، فمن المنطقي أن ننجر للحديث عن الاتصال

التنظيمي فيها، إذ كل ما تعلق بالاتصال فيها فهو يدخل تحت هذا المسمى. ولما كانت البلدية هي الإطار الأساسي للديمقراطية التشاركية، فإن إدارة دفتها تكون من قبل هيئة منتخبة محليا، هذه الهيئة، والتي تسمى المجلس الشعبي البلدي، يرأسها رئيس هو رئيس المجلس الشعبي البلدي، هذا الأخير، وفي حدود الصلاحيات الموكلة إليه قانونا، يمارس حقوقه ونشاطاته من هذه المنظمة ولصالح هذه المنظمة، وكل هذا ضمن فعاليات الاتصال التنظيمي. ما نسعى إليه من خلال دراستنا هاته، هو محاولة فهم الكيفية التي يقوم فيها رئيس المجلس بالاتصال التنظيمي، ولأجل ذلك صغنا تصورنا لموضوع الدراسة في ثلاث فرضيات حاولنا من خلالها الإجابة عن التساؤل العام، والذي هو: كيف يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بالاتصال التنظيمي؟.

وسعيا للإجابة عن هذا التساؤل، قمنا بتقسيم الدراسة إلى بابين أساسيين، الأول جعلناه للجانب النظري، بينما الثاني للجانب الميداني. وقد توزع محتوى الباب الأول على مدخل وثلاثة فصول.

احتوى المدخل على إشكالية الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى المفاهيم الإجرائية، ثم أسباب اختيار الموضوع بما فيها الأسباب الموضوعية والذاتية، تلتها أهداف الدراسة، فجملة الصعوبات التي واجهت الباحث خلال هذه الدراسة، وأخيرا المقاربة النظرية التي تبنيناها.

الفصل الأول أسميناه " الاتصال التنظيمي مفاهيم ونظريات "، حاولنا خلاله التطرق لكل جوانب الاتصال التنظيمي، حيث قمنا بتوزيع الفصل توزيعا متوازنا على ثمانية مباحث أساسية، تضمن المبحث الأول عرضا لمجموعة من المفاهيم المتعلقة بالاتصال التنظيمي، وذكرا لخصائصه التي تميزه عن غيره من أنواع الاتصال الأخرى. في المبحث الثاني تطرقنا إلى أنواع الاتصال التنظيمي وأشـــكاله، وفيه ذكرنا أنواع الاتصال حسب بيئة المنظمة من جهة، وحسب رسميته من جهة أخرى، كما ربطنا كل نوع بالشكل الذي يناسبه. المبحث الثالث خصصناه لشبكات الاتصال التنظيمي، ألممنا فيه بكل الشبكات التي يصنعها هذا النوع من الاتصال مرفوقة بالرسومات التوضيحية. أما في المبحث الرابع، فقد تناولنا وظائف الاتصال التنظيمي وأهدافه، وقد كيفنا محتوى هذا المبحث كي يتماشى مع المبحث الثاني، حيث وزعنا الوظائف حسب البيئة، كما عرضنا لأهداف الاتصال التنظيمي من عدة زوايا. بالنسبة للمبحث الخامس، عناصر الاتصال

التنظيمي، تطرقنا فيه لعناصر العملية الاتصالية بشيء من التوسع وذلك لارتباط هذا المبحث بشكل وثيق بالدراسة الميدانية، وفيه عرضنا للقائم بالاتصال، الرسالة والمعلومة، الوسيلة والقناة، السياق باتجاهاته الثلاثة، المستهدفون بكل أنواعهم، التغذية الراجعة فالتشويش والضوضاء. في المبحث السادس عالجنا فيه مهارات الاتصال التنظيمي، وبخاصة تلك المهارات الأساسية التي يحتاج إليها القائم بالاتصال. أما المبحث السابع فعقدناه للعوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي، سواء كان التأثيرا إيجابيا أو سلبيا، وقد أجملنا هذه العوامل في خمسة مطالب، نحسب أنها شملتها كلها. المبحث الثامن والأخير في هذا الفصل عرضنا فيه لأهم المداخل النظرية في الاتصال التنظيمي على وجه التحديد، وقد اقتصرنا فيه على خمسة مداخل فقط، على الرغم من وجود العديد منها، وذلك لاعتقادنا من أن هذه تتميز بالشمول والحداثة.

الفصل الثاني، والذي اسميناه " النماذج الاتصالية "، أفردناه للحديث عن النماذج الاتصالية من عدة جوانب، وهذا لارتباط موضوع الدراسة بها، وقد وزعنا محتوى الفصل على ستة مباحث أساسية نعتقد أننا من خلالها قد أحطنا بما هو ضروري الإحاطة به مما تعلق بالنماذج الاتصالية. ففي المبحث الأول تطرقنا لمفهوم النموذج بشكل عام على وجهيه اللغوي والاصطلاحي، وعرجنا كذلك على ذكر خصائص النماذج وهذا لإظهار مميزاتها النوعية. المبحث الثاني كان حول أنواع النماذج، وقد اجتهدنا فيه على أن نكشف عن مختلف الأنواع حسب التقسيمات التي قام بها العلماء والمختصون. في المبحث الثالث، عرضنا لأهم الوظائف المتصلة بالنماذج الاتصالية، أجملناها في سبعة وظائف مهمة. أما المبحث الرابع، النموذج والنظرية، قدرنا أنه من المفيد إدراجه في هذا الفصل وذلك لرفع اللبس الذي كثيرا ما يقع بين المفهومين. المبحث الخامس جعلناه لكيفية بناء النماذج، وللمعايير التي تقيم على أساسها. المبحث الأخير في هذا الفصل هو حول النماذج الاتصالية، وقد عددنا فيه عشرة نماذج فقط، وزعناها على ثلاثة أنواع رئيسية هي النماذج الخطية، النماذج التبادلية، والنماذج التفاعلية، كما قدمنا نقدا عاما للنماذج الاتصالية بينا فيه إيجابياتها وسلبياتها على حد سواء.

الفصل الثالث من هذه الدراسة عنوناه " البلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي من منظور الاتصال التنظيمي "، على العموم هو محاولة منا للنظر إلى البلدية كمنظمة ورئيس المجلس

الشعبي البلدي كقائم بالاتصال فيها من زاوية الاتصال التنظيمي. اقتصرنا في هذا الفصل على تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية. المبحث الأول خصصناه للجانب التاريخي لتطور البلدية في الجزائر، وفيه تعرضنا للمراحل الثلاث الأساسية التي مر بها تطور البلدية في شيء من التفصيل غير الممل. بينما في المبحث الثاني، البلدية تعريف، تنظيم ومهام، فقد تناولنا في مطلب منه البلدية من حيث التعريف، وفي مطلب آخر البلدية من حيث التنظيم، وهذا في ظل قانون البلدية 2011، وفي مطلب أخير البلدية من حيث المهام. المبحث الثالث، ويحمل نفس عنوان الفصل، هو محض اجتهاد خاص، حاولنا فيه النظر للبلدية ولرئيس المجلس الشعبي البلدي من منظور الاتصال التنظيمي، وقد قسمناه لمطلبين، الأول هو قراءة لقانون البلدية من منظور الاتصال التنظيمي، والثاني هو قراءة للهيكل التنظيمي من منظور الاتصال التنظيمي.

هذا عن الباب الأول، أما الباب الثاني والخاص بالجانب الميداني للدراسة، فقد قمنا بتوزيعه على فصلين هما الفصل الرابع والخامس.

الفصل الرابع أسميناه " الإجراءات المنهجية للدراسة "، جعلناه توطئة للفصل الذي يليه، وهذا كي نحيط القارئ بتلك العناصر المنهجية المهمة والضرورية التي قامت عليها الدراسة، وقد تم توزيع محتوى الفصل على ثلاثة مباحث أساسية، المبحث الأول تطرقنا فيه لمجالات الدراسة الثلاث، وهي المجال الزماني، المجال المكاني والمجال البشري. المبحث الثاني خصصناه لتقنية جمع وعرض المعطيات، ففي المطلب الأول تحدثنا عن المقابلة وسبب اختيارها كوسيلة لجمع المعطيات، بينما في المطلب الثاني تحدثنا عن الجداول التي استعملناه لعرض المعطيات. المبحث الثالث عالجنا فيه المنهجية التي اخترناها لتفسير وتأويل نتائج الدراسة، مع ذكر الأسباب التي حملتنا على هذا الاختيار. يبقى أن نشير إلى أن البعض يرى من أن محتوى هذا الفصل ليس من الضروري أن يسمى فصلا على وجه التحديد، وحجتهم في ذلك أن لا شيء يربط بين مباحثه، والرأي عندنا أنه بالإمكان اعتبارها فصلا مستقلا بذاته، وذلك لارتباطها بالفصل الذي يليها والمتعلق بتحليل وتفسير معطيات ونتائج الدراسة، كما أن محتويات هذا الفصل متناسقة ومترابطة فيما بينها وكل مبحث منها يفضي للذي يليه.

الفصل الخامس والأخير من هذه الدراسة عنوناه بـ " تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بفرضيات الدراسة "، وزعناه على ثلاثة مباحث رئيسة كل مبحث متعلق بإحدى الفرضيات، فالمبحث الأول خاص بالفرضية الأولى، احتوى على أربع مطالب هي: المفاهيم الإجرائية الخاصة بالفرضية، عرض وقراءة للمعطيات الإحصائية المجدولة الخاصة بالفرضية، حوصلة عامة، وأخيرا التحليل السوسيولوجي للمعطيات وربطها مع الفرضية. نفس الإجراء والطريقة اتبعناها في المبحثين الثاني والثالث. اختتمنا هذا الفصل بعرض عام لنتائج الدراسة.

الإشـــــــــــــكالية :

الاتصال التنظيمي هو شكل من أشكال الاتصال العام تبلور وتطور من خلال التنظيمات والمؤسسات التي ظهرت في فترة الثورة الصناعية، فقد سمح تدفق الثروة في بعض المجتمعات الأوروبية وتفاعلها مع الإنجازات العلمية والاختراعات في المجالات الصناعية والزراعية إلى تطور المؤسسات العائلية والفردية الصغيرة إلى مؤسسات ذات حجم أكبر من حيث عدد المستخدمين، ومن حيث رأس المال، ومن حيث وسائل وأدوات الإنتاج التي صارت أكثر حداثة وكفاءة، مما أتاح مزيدا من الإنتاج، واتساعا في الأسواق، وارتفاعا في فائض القيمة، وتراكما في الخبرة المهنية والإدارية. بالمقابل، وفي كفة أخرى، كان هنالك زيادة في حجم المشاكل والتحديات التي واكبت هذا التطور والازدهار، فقد تفاقمت مشاكل العمال الذين خضعوا لاستغلال بشع من قبل أرباب العمل والرأسماليين، مما أدى إلى ظهور اضطرابات عمالية وإضرابات وصراعات تميز بعضها بالخشونة والدموية، وإلى احتقان حاد في العلاقة بين الطرفين، كما كانت أساليب إدارة العلاقات والتواصل بين العمال والمالكين سيئة للغاية، فقد تميزت بالفجاجة والغلظة والنظرة الفوقية المتعالية من جهة المالكين وبالحقد والغضب والثورية من جهة العمال والموظفين.

تحت وطأة هذه الحالة وخوفا من ضياع المصالح المشتركة، قامت هناك محاولات جريئة لتغيير وإصلاح الأوضاع من قبل المالكين أنفسهم ومن قبل المدراء والمسؤولين الإداريين المكلفين بإدارة تلك المؤسسات الصناعية وفق مناهج وأساليب علمية حديثة مبتكرة ساهم فيها أيضا عدد من الباحثين من خلال التقارير والدراسات الميدانية التي أجروها في المصانع وأماكن العمل حول أنجع الطرق والأساليب لإدارة تلك المؤسسات.

ومع مرور الوقت وتحسن مناهج وطرق البحث وتراكم الدراسات والأبحاث، ومع الطلب المتزايد لمثل هذه الأعمال من قبل المنظمات الاقتصادية، خاصة في ضوء ارتفاع حدة المنافسة على تسويق السلع والخدمات فيما بينها، ظهرت على مستوى الجامعات والمؤسسات التعليمية البحثية والأكاديميات تخصصات وفروع عملية في مجال الإدارة والأعمال والاتصال في المؤسسات والمنظمات وأساليب التسويق والإشهار.

من نتائج هذه المرحلة أيضا، ظهور الاتصال التنظيمي كممارسة على مستوى آليات العمل الاتصالي والهيكل التنظيمي في الشركات الصناعية والمنظمات الاقتصادية، وكمجال وموضوع بحثي على مستوى مراكز الأبحاث والجامعات، وهنا جاءت تلك الإسهامات والأفكار التي طرحها الرواد الأوائل من أمثال فايول (fayol) وتايلور (taylor) وفيبر (weber) وفورد (ford) ومايو (mayo).

لقد أصبح الاتصال التنظيمي حقيقة واقعة لا استغناء عنها نظريا وتطبيقيا، فالنجاحات التي ظهرت على مستوى المؤسسات الاقتصادية من خلال استعمال الأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير شجعت المسؤولين على الشأن العام على إدخال هذا النمط من الاتصال في الإدارات الحكومية ومؤسسات الدولة. وقد كان للبلدية نصيب من ذلك، على اعتبارها منظمة حكومية ومؤسسة من مؤسسات الدولة.

إن ممارسة الاتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة البلدية تَعَمَّدَتْ بشكل قانوني من خلال المواد القانونية التي تضمنها قانون البلدية، وكذا حزمة اللوائح التنظيمية التي يحيل إليها القانون ذاته، والتي فصلت وفسرت بعض الجوانب الإجرائية المهمة. وتَعَمَّدَتْ أيضا من خلال التكوين

والخبرة وجملة المعارف النظرية التي بحوزت الموظفين والعمال والمنتخبين الذين يشكلون المورد البشري الأساسي والمهم لهذه المؤسسة.

إن ممارسة الاتصال التنظيمي ضرورة لا غنى عنها بالنسبة لمؤسسة كالبلدية، فهو يتيح لها فرصة استغلال الأساليب والطرق والأدوات المتوفرة لها للاتصال بمحيطها الداخلي والخارجي على أحسن وجه، والارتقاء بالخدمات التي تقدمها إلى مستوى من الفعالية والنجاعة يحصل معها الرضا من قبل الشركاء الداخليين والخارجيين، كما يتيح لها فرصة إدماج عناصر البيئة الداخلية والخارجية في مخططاتها واستراتجياتها، مما يسهل لها هي أن تصبح محركا للتنمية في المجتمع المحلي.

لكن الاتصال التنظيمي ليس شأن البلدية كمؤسسة أو كتنظيم وحدها، بل هو أيضا شأن يخص كل الأفراد العاملين فيها، وبالأخص من بين هؤلاء رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يعد المحرك الأساسي للاتصال التنظيمي، أي أنه هو القائم بجل العمليات الاتصالية، وهذا بناء على القانون البلدي الذي يمنحه صلاحيات واسعة، إضافة إلى طبيعة المنصب في حد ذاته، إذ يعتبر منصبا سياسيا بامتياز يفرض على صاحب نمطا معينا من الاتصال يتميز بالدقة والتنظيم والتخطيط.

إذن فرئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بالاتصال التنظيمي، لأنه بكل بساطة هو القائم بأمر هذه المنظمة، ولأن الاتصال التنظيمي مرتبط مع المنظمة وجودا وعدما، بمعنى أنه مادمت هناك بلدية فهناك حتما اتصال تنظيمي، ومادام هناك اتصال تنظيمي فحتما هناك من يمارس هذا الاتصال.

إن محور الإشكالية التي نطرحها ليس وجود أو غياب الاتصال التنظيمي في البلدية، أو ممارسة رئيس المجلس الشعبي البلدي للاتصال التنظيمي من عدمه، إنما الذي نطرحه هو الكيفية

التي يقوم أو يمارس بها الاتصال التنظيمي، والتي نصوغها صياغة استفهامية في شكل تساؤل عام مؤداه :

_ كيف يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بالاتصال التنظيمي؟.

وعن هذا السؤال تتفرع مجموعة أسئلة نذكر منها :

_ هل هناك طريقة ما أو أسلوب ما يؤدي به رئيس المجلس الشعبي البلدي الاتصال التنظيمي انطلاقا من كونه القائم بجل العمليات الاتصالية في البلدية؟.

_ وهل هذه الطريقة أو هذا الأسلوب ثابت لا يتغير؟، بمعنى هل هناك مساحة من حرية الاختيار أو التعديل أو التغيير وفق ما تقتضيه الظروف والحاجات؟ علما أن منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي هو، كما أشرنا سلفا، منصب سياسي بامتياز أي يتميز بالمرونة والديناميكية التي تسمح بوجود عدد من الخيارات التي على أساسها يتكيف رئيس المجلس الشعبي البلدي مع المتغيرات المختلفة.

_ وإن كانت هذه الطريقة أو هذا الأسلوب متغير غير ثابت، فما هي العوامل التي تتحكم فيه؟

_ وهل هذه العوامل في حد ذاتها هي عوامل ثابتة لا تتغير، أم أنها تخضع للتغيير هي كذلك؟ في وضعية تشي بتعقد وتداخل في العملية الاتصالية، من منطلق أن الاتصال هو من أعقد الظواهر الاجتماعية.

الفرضيات البحثية :

- **الفرضية الأولى : تتم العملية الاتصالية لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي وفق قاعدة تعدد النماذج اتصالية.**

- **الفرضية الثانية : يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي النموذج الاتصالي بناء على العوامل الأكثر مواءمة لديه.**

تنقسم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية وهي :

- ف1.2: **يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالحاجات بناء على أولويتها.**
- ف2.2: **يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالوسائل بناء على فاعليتها.**
- ف3.2: **يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالسياقات بناء على مناسبتها.**
- ف4.2: **يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالمستهدفين بناء على أهميتهم.**

- **الفرضية الثالثة : يعدل رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي بناء على العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية.**

المفاهيم الإجرائية الخاصة بهذه الدراسة :

في هذا العنصر الخاص بالمفاهيم الإجرائية، سنكتفي بعرض المفاهيم التي احتوتها الفرضيات، وأيضا بمضامينها التي تحدد أبعاد الدراسة وحدودها. تولد عن فرضيات الدراسة ستة عشر (16) مفهوما إجرائيا، وهي كما يلي :

العملية الاتصالية : هي الحـــاجات والوسائل والسياقات التي يتم فيها خلق حالة ديناميكية تنتقل بموجبها الرســالة من المرسل إلى المستقبل من أجــل تحقيق حاجة أو غرض أو هدف ما.

رئيس المجلس الشعبي البلدي : هو القائم الرئيسي بجل العمليات الاتصالية المترتبة عن متطلبات وظيفته كرئيس للمجلس الشعبي البلدي.

النموذج الاتصالي : هو تركيب لمجموعة من عناصر العملية الاتصالية يسمح في حده الأدنى بحدوث عملية اتصالية.

قاعدة تعدد النماذج الاتصالية : نقول بأن هناك قاعدة تعدد النماذج الاتصالية عندما يكون هناك أكثر من نموذج اتصالي يستخدمه ر.م.ش.ب أثناء قيامه بالعملية الاتصالية.

صياغة النموذج الاتصالي : هي عملية تركيب نموذج اتصالي يحقق الغرض منه، ويأخذ بعين الاعتبار العوامل الأكثر مواءمة أثناء عملية تركيبه.

العوامل الأكثر مواءمة : هي العوامل المؤثرة في صياغة النموذج الاتصالي والتي يرى رئيس المجلس الشعبي البلدي، في تقديره الشخصي، أنها أكثر مواءمة من غيرها.

الحاجات : هي المتطلبات التي على أساسها يقوم ر.م.ش.ب بصياغة نموذجه الاتصالي، وهي على عدة أنواع منها: الحاجات الإدارية؛ الحاجات السياسية؛ الحاجات الاقتصادية؛ الثقافية؛ الاجتماعية؛ والشخصية.

حاجة أولوية : نقول عن حاجة أنها أولوية إذا ما اعتبرها رئيس المجلي الشعبي البلدي أنها أسبق من غيرها عند اقتضاء البدء في عملية اتصالية.

الوسائل : هي كل الوسائل المتاحة لرئيس المجلس الشعبي البلدي كي يقوم بعملية اتصالية.

فاعلية الوسيلة : نقول عن وسيلة أنها فاعلة إذا كانت مناسبة لجهة المستهدفين، ومناسبة لجهة الحدث، ومناسبة لجهة الإمكانيات المتوفرة، ومناسبة لجهة قوة التأثير.

السياقات : هي الزمان والمكان والحدث الذي يجري فيه رئيس المجلس الشعبي البلدي عملية اتصالية.

السياق المناسب : نقول عن سياق أنه مناسب إذا كان رئيس المجلس الشعبي البلدي يرى أنه أكثر نجاعة في بلوغ الأهداف المتوخاة من العملية الاتصالية.

المستهدفون : هم كل جهة يتصل بها رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته رئيسا للمجلس الشعبي البلدي.

مستهدف مهم : نقول عن مستهدف أنه مهم إذا كانت له علاقات عمل وارتباط إداري بالبلدية، أو يدخل في نطاق إشراف البلدية، أو له قوة تأثير في الرأي العام المحلي، أو له علاقات خاصة برئيس البلدية، أو ممن اقتضتهم الضرورة الآنية.

تعديل النموذج الاتصالي : هي عملية إعادة صياغة للنموذج الاتصالي، وتتم حين لا تسمح الصياغة الأولى للنموذج الاتصالي بتأدية وظيفته بالكفاءة المرجوة.

العوامل الأكثر تأثيرا : هي تلك العوامل التي أجمع عليها كل المبحوثين فيما بينهم دون اختلاف، والتي تدفع رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى تعديل نموذجه الاتصالي.

أسباب اختيار الموضوع :

1 /الأسباب الذاتية:

- الرغبة في الاستمرار في دراسة كل ما يتعلق بالاتصال في البلدية.
- علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي.
- اكتساب مزيد من المعرفة ، و الانتقال إلى مرحلة التخصص في هذا المجال.

2 /الأسباب الموضوعية:

- محاولة إبراز الدور الاتصالي لرئيس المجلس الشعبي البلدي، والكيفية التي تتم بها العملية الاتصالية لديه.
- المشاركة في إثراء المكتبة بمرجع يتعلق بالتخصص.
- السعي للحصول على شهادة الدكتوراه، كتتويج لمسار دراسي طويل وشاق.

المقاربة النظرية للدراسة.

المقاربة النظرية " هي جملة المفاهيم التي زكتها تجربة البحث الاستكشافي وتبنتها الدراسة، أي أن للمقاربة السوسيولوجية هوية، وهويتها هي نسبها العلمي أو حقلها النظري الذي تنتمي إليه، مما يتعين على الباحث مسؤولية تدقيق المستند المعرفي لدراسته، أي ربط مفاهيم مقاربته بإطارها النظري المنتمية إليه ".[1] وهي تمنح للباحث أدوات منهجية مفاهيمية في صياغة إشكالية دراسته، كما تساعده في فهم وتفسير وتأويل بيانات ونتائج الدراسة، لذا فلا مناصة لأي باحث، وهو يخطو خطواته الأولى في ميدان البحث، من أن يتبنى مقاربة ما لكن وفق شروط معينة هي[2]:

- أن يخدم اختيار الطرح النظري الموضوع والإشكالية.
- إمكانية توظيف مصطلحات المقاربة في الدراسة الميدانية خاصة في أثناء تحليل النتائج.
- أن تكون طريقة تفكير الطالب تشبه كثيرا محتوى النظرية.

بالنسبة لدراستنا، فقد ارتأينا تبني نظرية الفعل الاجتماعي. هذه النظرية التي تبلورت مع الأفكار التي جاء بها ماكس فيبر كنقد منه للوضعية البنائية وأيضا لفكرة الصراع الطبقي، وهذا من خلال إعطائه الأولوية للفعل الاجتماعي المتصل بالذات الإنسانية بدل الظواهر الإجتماعية التي أكسبها دروكايم وأصحاب الاتجاه الوضعي صفة الشيء المنفصل عن الذات. ولقد أخذت أفكار ماكس فيبر زخما أكبر مع إسهامات تالكوت بارسنز الذي وسع فكرة الفعل الاجتماعي وحولها إلى نظرية رصينة ذات وزن ابستمولوجي قدير.

على العموم تعتبر نظرية الفعل الاجتماعي نظرية تأويلية تفسيرية تسعى لفهم الوقائع الاجتماعية من منظور الذات الأنسانية، ولعل تبنينا لها يعود للأسباب التالية :

- اعتبارنا الاتصال التنظيمي فعلا اجتماعيا كغيره من الأفعال الاجتماعية الأخرى.

---

[1] _ مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، نور الدين بولعراس، **المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي**، العدد 35، 2018، ص30.

[2] _ ناصر، قاسيمي، عبد السلام، لراري، **المنهجية التطبيقية (توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج)**، دار التل للطباعة والنشر، البليدة، ط1، 2021، ص109.

- اعتبار العملية الاتصالية بمثابة عملية تخضع للصياغة والتعديل بشكل مستمر مثلما هو الحال مع الفعل الاجتماعي الذي هو عملية صياغة وتعديل للعناصر الظرفية في اتجاه التكيف مع المعايير، والتي هي عبارة عن التوقعات التي ينتظرها الفاعل الاجتماعي من الفاعلين الآخرين عند التفاعل معهم. وهو مقارب لما نراه في العملية الاتصالية، إذ يكون اتصال رئيس البلدية بالآخرين مبني على توقعاته التي ينتظرها منهم غداة الاتصال بهم، وبالتالي حين يرى أن توقعاته لم تتحقق يقوم بإعادة صياغة والتي أسميناها " تعديل النموذج الاتصالي".
- اعتبار رئيس المجلس الشعبي البلدي فاعلا اجتماعيا يتفاعل ضمن نسق اجتماعي مع فاعلين آخرين.
- اعتبار البلدية منظمة تمثل نسقا اجتماعيا تتم في إطاره العملية الاتصالية.
- اعتبار منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي بمثابة دور يمارسه الشخص الذي يحتل هذا المنصب، وأن لهذا المنصب متطلبات أساسية من أهمها الاتصال.
- اعتبار النموذج الاتصالي فعلا اجتماعيا أيضا، وهذا بحكم اعتباره عملية اتصالية خاصة.

البـــــاب الأول

الجـــانب النـــظري للدراســـــــــة

الفصــل الأول

الاتصـــــال التنظيـــــمي

مـــــــــــفاهيم ونـــــظريات

تمهـــــــــــيد.

حرصنا في هذا الفصل على الإلمام بأهم جوانب الاتصال التنظيمي، وقد دفعنا ذلك الحرص إلى شيء من التفصيل الذي نتمنى أن لا يكون قد ميع الموضوع، وجعله مغرقا في الدقائق التي قد لا تكون الحاجة إليها ضرورية.

وُزِّعَتْ مادة الفصل على ثمانية مباحث أساسية، شملت العناوين التالية:

مفهوم الاتصال التنظيمي. ولقد حددنا الاتصال التنظيمي دون غيره، أي أننا لم نتطرق لمفهوم الاتصال بشكل عام، وهذا كي لا يتشعب بنا الموضوع. التزمنا في حدود هذا المبحث بعرض جملة من المفاهيم ذات المصادر المختلفة، كما عرجنا على خصائصه لأهميتها في تمييزه عن غيره من أنواع الاتصال الأخرى.

المبحث الثاني كان حول أنواع الاتصال التنظيمي وأشكاله، وفيه تناولنا أنواع الاتصال التنظيمي حسب بيئة المنظمة من جهة وحسب رسميته من جهة أخرى، في عملية تركيبية نعتقد أنها تسمح برؤية عملية للاتصال التنظيمي. إضافة إلى ذلك فقد تطرقنا إلى أشكال كل نوع من هذه الأنواع.

في هذا المبحث، والذي هو المبحث الثالث، ارتأينا أن نذكر شبكات الاتصال التنظيمي مرفوقة بأشكالها البيانية. وكان الهدف من إدراج محتوى هذا المبحث هو تدعيم المبحث الثاني، إذ لا يمكن فهم أشكال الاتصال التنظيمي من دون معرفة الشبكات التي تتشكل جراء تلك الأشكال.

وظائف الاتصال التنظيمي وأهدافه، وهو عنوان هذا المبحث، ذكرنا فيه مجموعة من الوظائف مقسمة إلى شقين، وظائف متعلقة بالاتصال التنظيمي الداخلي، وأخرى متعلقة بالاتصال التنظيمي الخارجي. هذا التقسيم منسجم تماما مع تقسيمنا للاتصال التنظيمي في المبحث الثاني والذي اعتمدنا فيه البيئة. كما عرجنا على أهدافه، واجتهدنا في توزيعها إلى أربعة أهداف رئيسة وهي : الأهداف بالنسبة للمنظمة، الأهداف بالنسبة للقيادة، الأهداف بالنسبة للعاملين، والأهداف بالنسبة للشركاء.

المبحث الخامس جعلناه لعناصر الاتصال التنظيمي، اجتهدنا أن يعكس محتواه ما هو موجود في الجانب التطبيقي، بحيث يلاحظ المتتبع ذلك الخيط الرابط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي. فالعناصر التي ذكرناها هي القائم بالاتصال، الرسالة والمعلومة، الوسيلة والقناة، المستهدفون، السياق، والتغذية الراجعة ثم التشويش والضوضاء. وهذا كله بشيء من التفصيل.

بالنسبة للمبحث السادس، فقد عنوناه بمهارات الاتصال التنظيمي. في اعتقادنا المتواضع يعد هذا المبحث ضروريا، وذلك لأنه يكشف لنا عن تلك المهارات التي يحتاجها القائم بالاتصال، فضلا عن أن هذه المهارات هي من بين ما يميز الاتصال التنظيمي عن غيره من أنواع الاتصال الأخرى، والتي قد لا تتطلب هذه المهارات مجتمعة.

العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي. هذا المبحث جعلناه بدلا عن تلك المباحث التي صادفناها في عدة مصنفات نظرية وبحثية والمتعلقة بمعوقات الاتصال. إن ذكرنا للعوامل المؤثرة نقصد به الجانب السلبي والإيجابي معا، إذ يمكن لعوامل أن تؤثر سلبا كما أن بالإمكان لأخرى أن تؤثر إيجابا، كما يمكن لنفس العوامل أن تؤثر سلبا وإيجابا.

أخيرا، وفي المبحث الثامن ركزنا على أهم المداخل النظرية من دون أن نتعمق كثيرا، وهذا راجع للاختلافات الكثيرة وللآراء المتنوعة التي تمتلئ بها الكتب والمصنفات، ولم يكن، من وجهة نظرنا، هناك من طائل في صرف الوقت والجهد، لذا اكتفينا بأهم خمسة مداخل وهي : المدخل الوظيفي، المدخل النسقي، المدخل الكمي، المدخل الباليستيكي، والمدخل التقني.

1- مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه.

الاتصال التنظيمي يعد مفهوما حديثا مقارنة بغيره، إذ لم يبرز إلا خلال فترة العشرينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تلقفه الباحثون فيما بعد، وغذوه من الدراسات الميدانية المكثفة التي أجريت في مجال الاتصال في المنظمات، حتى أخذ أبعادا مفاهمية متميزة جعلت منه مفهوما قائما بذاته.

1.1- مفهوم الاتصال التنظيمي.

من المفيد أن نشير إلى أن عبارة " الاتصال التنظيمي " قد نجدها في مؤلفات أخرى تحت مسمى " الاتصال في المنظمات " أو " الاتصال المؤسسي " أو " الاتصال في المؤسسة "، وهذا لا يغير أبدا في المضمون أو المفهوم، إذ كانت كلها تشير إلى الشيء المدروس ذاته، كما أن عبارة " الاتصال التنظيمي " هي عبارة مركبة من كلمتين هما : الاتصال _ و _ التنظيمي، ومن المؤكد أن هذا التركيب هو تركيب قصدي الهدف منه بالتحديد حصر العملية أو العمليات الاتصالية التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات فقط، وبالتالي لن نتطرق عند عرض المفاهيم التالية إلا لما تعلق منها بحدود عبارة الاتصال التنظيمي. إضافة إلى ذلك، من الجيد أن نشير إلى تراكم لعدد

معتبر من التعاريف فيما يخص هذا المفهوم، ولعل ذلك يعود إلى تعدد المقاربات النظرية ومجالات التخصص التي ينطلق صاحب كل تعريف.

على العموم، سنحاول إدراج ما نراه مناسبا وكافيا من المفاهيم التي تتوافق مع مسار دراستنا هاته، وعليه فالاتصال التنظيمي هو:

_ عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بالأسلوب الكتابي أو الشفوي أو أية وسائل أخرى للتأثير على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء والأفكار ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله مما يحقق صحة الفهم وسلامة التجاوب المطلوب.[1]

_ يركز غولدهابر (Goldhaber) على اعتبار المؤسسة نظام حي ومفتوح، مرتبط بدفق من المعلومات بين الأفراد الذين يشغلون مستويات عدة ولديهم أدوارا متباينة. من هذا المنطلق، يعرف الاتصال التنظيمي على أنها تدفق للرسائل يتم تبادله في إطار شبكة من العلاقات المترابطة.[2]

_ وفي مفهوم آخر، يشتمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي تتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم، جماعات وأفراد، سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي... وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم.[1]

---

[1] – ختام العناتي، علي العياصرة، **الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق**، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص26.

[2] _ Adary.(A). Libaert.(T). Mas. (C). **Communicator.** (P)Dunod.Paris.7°Ed.2015.p54.

_ وهو أيضا، وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها(أي المنظمة) كنظام بشري من جهة، والتكيف مع محيطها الخارجي بمختلف جوانبه الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها من جهة أخرى[2].

_ هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير.[3]

_ هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات وبينها، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها. والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال داخل المنظمات (المؤسسات) والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها.[4]

_ الاتصال المؤسسي (التنظيمي) هو الفعل الحر في إرسال، وبث واستقبال الرسائل، في إطار من الرموز المتبادلة داخل المنظمة وخارجها.[5]

_ وهو عند أليكس ميكيلي(Alex Mucchelli) الاتصال المتواجد في المؤسسة ويعتمد على السلطة، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل فيه العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.[1]

---

[1] – ناصر قاسيمي، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016، ص8-9.

[2]– بلقاسم بن روان، أمير علي فاطمة الزهراء، **دور الاتصال في صناعة الرأي العام**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2014، ص76.

[3]_ شعبان علي حسين السيسي، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، المكتب الجامعي ، ط1 .الإسكندرية ، 2009، ص92.

[4] – صالح أبو إصبع، **الاتصال في المجتمعات المعاصرة**، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، ط3، 1999، ص51.

[5] _ Adary.(A). Libaert.(T). Mas. (C). Ibid. p56.

_ وفي تعريف آخر، هو " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء، وقد يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى وفقا للتسلسل الرئاسي أو في مستوى أفقي بين الرؤساء بعضهم ببعض "[2]

2.1- خصائص الاتصال التنظيمي.

من خلال عرض المفاهيم السابقة، يمكن لنا أن نستخلص جملة من الخصائص التي تميز الاتصال التنظيمي عن غيره من أنواع الاتصال الأخرى، والتي ندرجها في النقاط التالية :

- الاتصال التنظيمي هو شكل اتصالي خاص بالمؤسسات فقط.
- الاتصال التنظيمي هو اتصال قصدي، بمعنى أن المؤسسة لا تتصل من أجل الاتصال وإنما تتصل لأن الاتصال يحقق لها الأهداف التي أنشئت من أجلها.
- الاتصال التنظيمي يشمل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- الاتصال التنظيمي يتميز بالحيادية، بمعنى أنه خال من أي مشاعر عاطفية يمكنها أن توقفه أو تغير مساره.
- الاتصال التنظيمي إجباري، أو قسري، فهو مفروض على المؤسسة وعلى أفرادها على حد سواء.
- الاتصال التنظيمي يأخذ شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

---

[1] _ Mucchielli.(A).**Les sciences de l'information et de la communication**.Edition Hachètte.Paris.2001.p67.

[2] _ طارق عبد الرؤوف عامر،ايهاب عيسى المصري،**القيادة التربوية ومهارت التعلم**،دار العلوم للنشر، الإسكندرية، 2013، ص97.

- الاتصال التنظيمي محدود في الزمان والمكان، بمعنى أنه يتم تفعيله في فترات الدوام فقط وانطلاقا من المؤسسة.

2- أنواع الاتصال التنظيمي وأشكاله.

يختلف أهل الاختصاص في تصنيف أنواع الاتصال التنظيمي، فهناك من يجعلها نوعين أساسيين هما الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، وهذا بناء على أن للمنظمة بيئتين، بيئة داخلية وتقتضي نوعا من الاتصال، وبيئة خارجية تقتضي هي أيضا نوعا آخر من الاتصال، بينما هناك فريق آخر يصنف أنواع الاتصال التنظيمي إلى نوعين كذلك، لكن ليس حسب بيئة المنظمة وإنما حسب رسمية الاتصال، فيجعله اتصالا رسميا وآخر اتصالا غير رسمي، وفريق ثالث يصنف الاتصال التنظيمي حسب الاتجاه، فيجعله اتصالا نازلا من أعلى إلى أسفل، واتصالا صاعدا من أسفل إلى أعلى، واتصالا أفقيا أو جانبي بين المستويات المتماثلة في المسؤولية.

وعلى العموم، فإن هذه التصنيفات يعود مرجعها إلى وجهات النظر المختلفة بين الباحثين والدارسين بناء على المدارس الفكرية والاتجاهات النظرية التي يتبنونها، وفيما يتعلق بنا نحن في هذه الدراسة فإننا نعتمد على تصنيف آخر وهو المزج بين التصنيف حسب البيئة والتصنيف حسب الرسمية، أي الاتصال الداخلي ثم الاتصال الخارجي والاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

اتصال حسب البيئة / اتصال حسب الرسمية	داخـــــــــلي	خـــــــــارجي
رســـــــــــمي	اتصـــــال داخـــــلي رسمي	اتصـــــال خـــــارجي رسمي
غير رســـــــــمي	اتصـــــال داخلي غير رسمي	اتصـــــال خارجي غير رسمي

الشكل رقم01: تصنيف الاتصال حسب البيئة والرسمية.

1.2- الاتصال التنظيمي الداخلي.

الاتصال التنظيمي الداخلي، هو الاتصال الذي يقع داخل المنظمة أو المؤسسة وبين مختلف المستويات الإدارية فيها، كما أنه على وجهين متكاملين هما: الاتصال التنظيمي الداخلي الرسمي، والاتصال التنظيمي الداخلي غير الرسمي. وفيما يلي سنقوم بمعالجة كل وجه على حدى، من حيث مفهومه وأشكاله.

1.1.2- الاتصال التنظيمي الداخلي الرسمي.

الاتصال التنظيمي الداخلي الرسمي هو " هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي، ويتم في خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة ".[1]

وهو أيضا " تلك الاتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للمنظمة وفقا للنظم واللوائح المنظمة له ووفقا للبناء التنظيمي الذي يحكمه ".[2]

الاتصال الداخلي يحوي مجموع الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المنظمة. إنه يندرج ضمن أفق اجتماعي، و يستجيب لتطلعات إعلام الموظفين الأجراء. إن لديهم الحق في معرفة وجهة المنظمة، والاعتراف بكفاءاتهم والاستماع لانشغالاتهم. الاتصال الداخلي يسمح بإيجاد ثقافة المنظمة، وتحريك وإلهام الأشخاص المنتسبين إليها.[3]

من أهم مميزات الاتصال التنظيمي الرسمي نذكر:

- أنه يتم عبر قنوات رسمية.
- أنه يلتزم بنقل المعلومات التي تحتاجها المنظمة لسيرورة أنشطتها المختلفة.
- أنه يشمل البيئة الداخلية للمنظمة.
- أنه يحقق أهداف كل من القيادة والأفراد.
- أنه يتم بوسائل خاصة.

---

[1] _ بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص18.

[2] _ نصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص18.

[3] _ Adary.(A). Libaert.(T). Mas. (C). Ibid. p58.

2.1.2- أشكال الاتصال التنظيمي الداخلي الرسمي.

من أشكال الاتصال التنظيمي الداخلي الرسمي نذكر ما يلي:

_ الاتصال النازل : تصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (أو العمودية) وتعد الأكثر شيوعا حيث تنساب المعاني والرسائل (مثل: الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات والملاحظات...الخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المساويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها... وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:[1]

أ _ تغذية الأهداف والاستراتيجيات، حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة... ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجه إلى العاملين لتحسين الجودة.

ب_ تعليمات العمل، وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال... وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة.

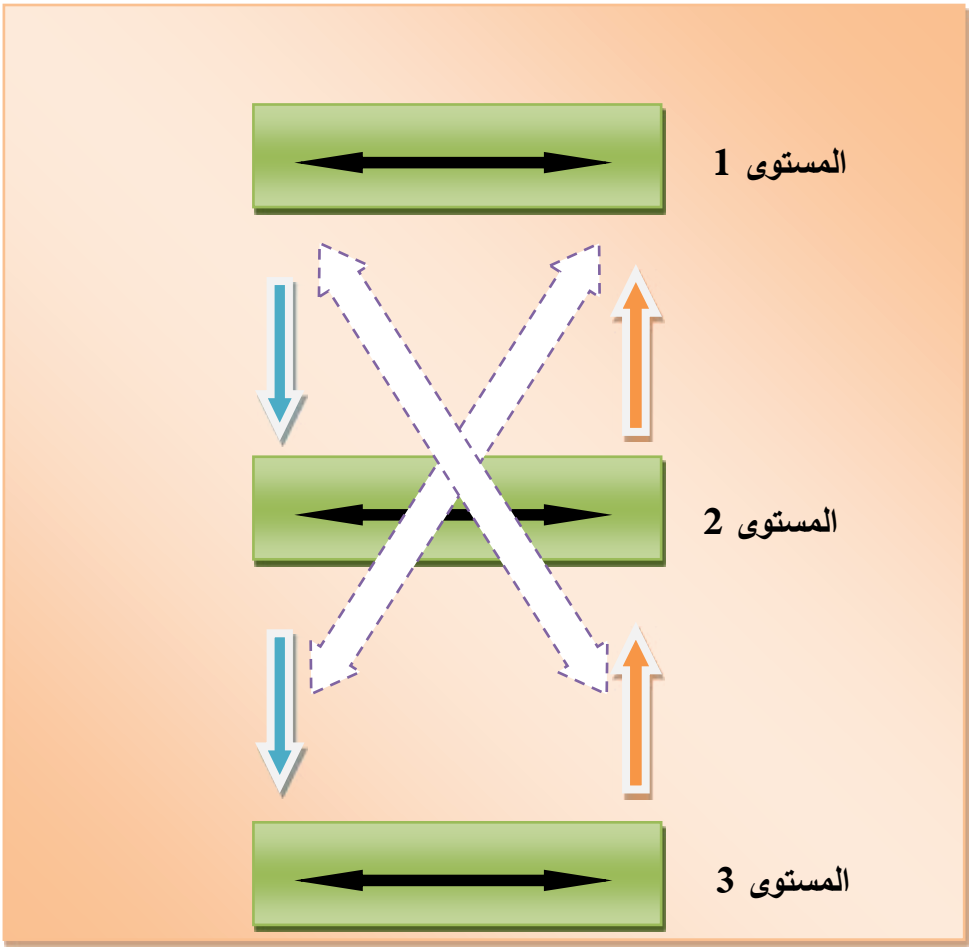
ج_ الإجراءات والممارسات، وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

د_ التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة ن رسائل تشمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين.

---

[1]- بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص102-103.

هـ_ تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم، وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقينها وتبني ذلك.



* **ملاحظة : الأسهم تشير إلى اتجاه الاتصال**

الشكل رقم 02: أشكال الاتصال التنظيمي الداخلي.

_ الاتصال الصاعد : يرى ليفزي(Livesy) أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي... وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير المكتوبة، والاقتراحات، والمشاكل... علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها. ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة.[1]

ويسمح الاتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها :[2]

أ_ حصول الإدارة (القيادة) على تحسن في صورة العمل، من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات، والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.

ب_ حصول الإدارة (القيادة) على التقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال الصاعد.

ج_ تسهيل مهمة الإدارة (القيادة) في الاضطلاع بمسؤوليتها، وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، وذلك من خلال استقبال وتقبل الاتصال الصاعد، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارسته.

---

[1]- نفس المرجع، ص100-101.

[2]- ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص37-38.

د_ يساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى نقل الاتصال الهابط من منطلق أن الإصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا.

_ **الاتصال الأفقي** : ينطوي هذا النوع من الاتصال على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي. وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها.

_ **الاتصال الكيفي أو الاتصال البيني** : هو ذلك الشكل من الاتصال الذي تكسر فيه حدود الهيكل التنظيمي، إذ يقوم الرؤساء بالاتصال مباشرة، ليس بمرؤوسيهم المباشرين، بل بالذين يلونهم في سلم الهيكل التنظيمي. كما أن المرؤوسين الذين هم في الدرجات الدنيا من الهيكل باستطاعتهم أيضا أن يتصلوا مباشرة بالرؤساء الذين هم على قمة الهيكل التنظيمي. هذا الشكل من الاتصال يسمح بانسيابية كبيرة للمعلومات والأفكار والتعليمات دون أن تقف أمامها تلك الاعتبارات التنظيمية أو البرتوكولية، كما أنها تخلق شعورا لدى المرؤوسين بالثقة والانتماء وحرية المبادرة، مما يساعد في رفع أداء المنظمة ويعزز مكانتها في بيئتها الخارجية، كما أن هذا الشكل من الاتصال، بما يوفره من ديمقراطية ومسؤولية، يقلل من حدة الصراع داخل المنظمة وهذا بإضعافه للاتصال غير الرسمي الذي يتغذى من العوائق التي تتولد عن مشكلات الاتصال الرسمي.

3.1.2- الاتصال التنظيمي الداخلي غير الرسمي.

الاتصال التنظيمي الداخلي غير الرسمي هو الوجه الآخر للاتصال داخل المنظمات والمؤسسات، كما أنه ملازم له، ومرتبط به وجودا وعدما، بمعنى أنه لا يمكن أن نتحدث عن وجود اتصال داخلي غير رسمي في غياب اتصال داخلي رسمي. على هذا الأساس يمكن أن نعتبره اتصالا طفيليا، أو لنقل ذو طبيعة طفيلية، فهو يتغذى على ما ينتجه الاتصال الرسمي، ويتسلق على حسابه كي يحقق بعضا من أهدافه وأغراضه. وعليه فالاتصال الداخلي غير الرسمي هو ذلك " الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون من دون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة ".[1]

وهو كذلك " مجموعة التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المنظمة، والتي لا ترتبط دائما بأداء العمل، ولا تتبع مسارات التسلسل الإداري ".[2]هذا التعريف يفهم منه أمرين يمكن اعتبارهما من خصائص الاتصال الداخلي غير الرسمي.

1- أنه ليس بالضرورة أن تكون الرسائل التي تنقل عبر هذا النوع من الاتصال ذات صلة بموضوعات العمل في المؤسسة، بما معناه عمليا أن ينقل الرئيس إلى مرؤوسه المباشر رسالة تتضمن معلومات لا تتعلق بقضايا العمل أو المؤسسة، كما يمكن للمرؤوس أن يفعل نفس الشيء

---

[1] _ خضير كاظم، محمود، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص124.

[2] _ Duterme. (C)..**La communication interne en entreprise**, Edition de Boeck. université,Bruxelles.2002.p30.

بالاتجاه الصاعد، وكذلك بالنسبة لمن هم في نفس المستوى التنظيمي، بين رئيس وآخر أو بين مرؤوس وآخر.

2- وبمقتضى الأمر الأول، فمن المقبول جدا أن يسلك هذا النوع من الاتصال نفس مسارات الاتصال الداخلي الرسمي، وهي المسار النازل والصاعد والأفقي والبيني.

4.1.2- أشكال الاتصال التنظيمي الداخلي غير الرسمي.

كنا قد أشرنا من قبل إلى أن أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي تأخذ أربعة أوجه، وأن هذه الأشكال هي بمثابة المسارات التي تجري فيها الرسائل المتعلقة بالمنظمة، من تقارير وتعليمات وأوامر وغيرها، هذه الأشكال نفسها تستعمل في الاتصال الداخلي غير الرسمي، إذ لا يوجد اي مانع من ذلك، شريطة أن لا يتعلق مضمون الرسائل بأشياء تخص المنظمة وإلا اعتبر اتصالا داخليا رسميا.

إذن، الفاصل بين ما هو رسمي وغير رسمي في حدود الاتصال الداخلي يعود إلى فحوى الرسالة ومضمونها والهدف منها، وليس للمسارات التي يسلكها.

2.2- الاتصال التنظيمي الخارجي.

لقد سعينا في هذا العمل إلى تقسيم الاتصال التنظيمي حسب البيئة، فجعـــــلنا منه اتصالا تنظيميا داخليا رسميا وغير رسمي، وقد فرغنا منه، واتصالا تنظيميا خارجيا، وهذا الذي سنعالجه فيما هو آت من عناصر.

على غرار الاتصال التنظيمي الداخلي، فبالإمكان أن نقسم الاتصال التنظيمي الخارجي إلى اتصال رسمي وغير رسمي، هذا التقسيم سيسمح لنا بالكشف عن طبيعته وخصائصه التي تميزه عن الاتصال التنظيمي الداخلي.

1.2.2- الاتصال التنظيمي الخارجي الرسمي.

الاتصال التنظيمي الخارجي الرسمي هو " تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل العملاء، والموردين، والموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل الوزارات ودوائر الدولة المختلفة، والمصارف، ومنظمات حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المستهلك، والعديد من المنظمات التي لا تسعى للربح ".[1]

يكون هذا الاتصال رسميا عبر الاتفاقيات ذات الأشكال والأهداف المختلفة أو العقود المالية والتجارية التي تربط المنظمة بشركائها الخارجيين، والتي تكون فيها ملزمة بنصوصها، بمعنى أن المنظمة تتبادل مع هذه الأطراف اتصالات خارجية رسمية في شكل رسائل إدارية، ومذكرات وتقارير وإعلانات ولقاءات ومقابلات واجتماعات.

ما يميز الاتصال التنظيمي الخارجي الرسمي أنه:

- هادف وموجه، يدخل ضمن المخطط الاتصالي للمنظمة وإستراتجيتها العامة.

- يسري في الاتجاهين من المنظمة إلى بيئتها الخارجية، ومن البيئة الخارجية إلى المنظمة.

---

[1]_ بشير العلاق، مرجع سابق، ص73.

2.2.2- أشكال الاتصال التنظيمي الخارجي الرسمي.

إذا كان بالإمكان أن نميز أشكال الاتصال في الاتصال التنظيمي الداخلي، فإنه من غير الواضح تمييز أشكال الاتصال في الاتصال التنظيمي الخارجي، إذ لا وجود لاتصال نازل أو صاعد أو أفقي أو بيني، والسبب يعود لغياب هيكل تنظيمي ترتب على أساسه درجات المسؤولية ومراتبها، كما لا توجد لوائح ملزمة تضبط العلاقات ما بين المنظمة وغيرها، إلا في حالات استثنائية كما هو الحال في بعض المنظمات الحكومية، مثل البلدية والولاية، أو بين المنظمة وفروعها. لكن ما يمكن ملاحظته هو أن شكل الاتصال يكون في هذه الحالة أشبه بمسار لعبة السكواتش، حيث يتقاذف لاعبان كرة صغير باستعمال مضرب خاص باتجاه جدار، ترتد عنه تلك الكرة عادة إلى قاذفها، وهكذا دواليك في حركة دؤوبة لا يوقفها إلا اللاعب، وفي هذه الحالة فإن الكرة تكون هي الرسالة بينما اللاعبان هما المرسل والجدار هو البيئة الخارجية التي ترتد عنها التغذية الراجعة. جدير بالذكر أن نستذكر من أن البيئة الخارجية تتكون من جميع المستهدفين الفعليين والمحتملين للمنظمة.

3.2.2- الاتصال التنظيمي الخارجي غير الرسمي.

الاتصال التنظيمي الخارجي غير الرسمي، هو ذلك النوع من الاتصال الذي تجريه المنظمة في اتجاه بيئتها الخارجية، حيث تقوم بنشر تقارير دورية عن أنشطتها وفعاليتها المختلفة في الجرائد والمجلات أو عبر مواقع الأنترنت ووسائط التواصل الاجتماعي، ويكون هذا كله بدافع الالتزام الأخلاقي فقط، والتناغم مع متطلبات مبادئ الحوكمة التي تلزم المنظمات بالشفافية والتصريح. كما يمكن أن يكون الاتصال الخارجي غير الرسمي عبر قائد المنظمة الذي يمنح الحق في إجراء

اتصالات غير رسمية تهدف إلى التمهيد لإبرام اتفاقيات أو معاهدات أو صفقات، أو الاستجابة لحضور الحفلات والمآدب، وزيارات المجاملة التي تكون للشخصيات والأعيان.

من خصائص الاتصال الخارجي غير الرسمي ما يلي :

- أنه غير ملزم، فقد تقوم به المنظمة وقد لا تقوم به.
- أنه غير مكلف، أي لا يتطلب ميزانية كبيرة.
- أنه يستعمل كمقدمة للاتصال التنظيمي الخارجي الرسمي.
- أنه اتصال شفهي.
- أنه اتصال مباشر، أغلبه يكون وجها لوجه.

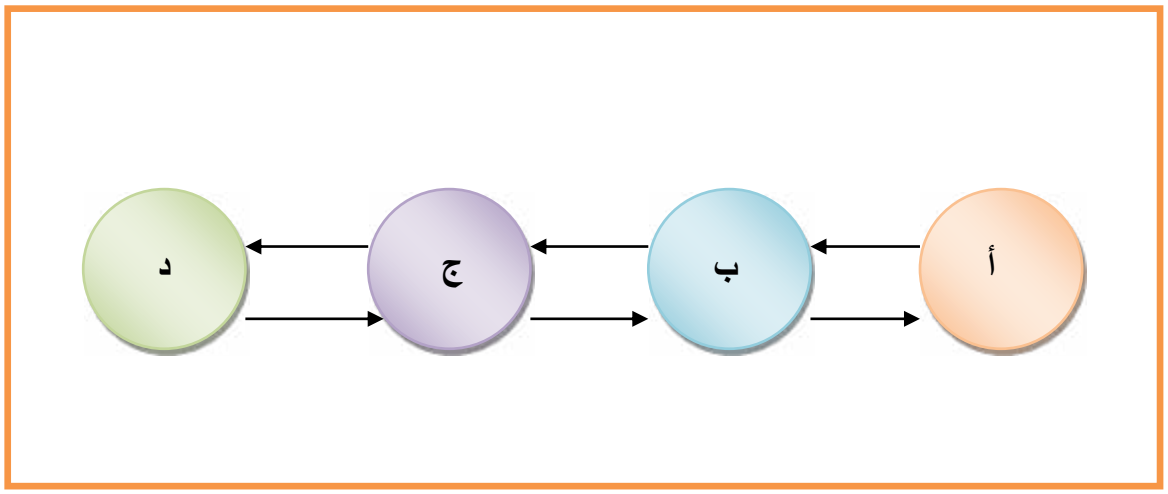
4.2.2- أشكال الاتصال التنظيمي الخارجي غير الرسمي.

إذا كان من العسير تمييز أشكال محددة للاتصال التنظيمي الخارجي الرسمي(نزولا وصعودا، جانبي وبيني)، فإن الأمر يعد أكثر عسرا فيما يخص الاتصال التنظيمي الخارجي غير الرسمي، إذ لا وجود لأي التزام تنظيمي يإمكانه أن يشكل إطارا هيكليا يسمح بسريان الرسائل والمعلومات على النحو الذي يحدث داخل المنظمة. لكن هذا لا يقصي الأهمية الكبرى لمثل هذا النوع من الاتصال، والذي يمكن أن نطلق عليه الاتصال في الأروقة والكواليس أو الاتصال من وراء الستار. حيث لا حاجة للرسميات والبرتوكولات التي قد تشكل عوائق حقيقية أمام المنجزات المنتظرة.

3- شبكات الاتصال التنظيمي.

تلخص شبكات الاتصال المسالك التي تسلكها المعلومات والرسائل داخل المنظمة، والتي تشمل كل الاتجاهات وكل أفراد المنظمة وكل المستويات القيادية فيها، وقد تم الانتباه لهذه الشبكات من خلال الدراسات والبحوث الميدانية التي قام بها العديد من الباحثين والدارسين، وقد تم تمييز أنواع محددة من الشبكات وهي على النحو التالي:

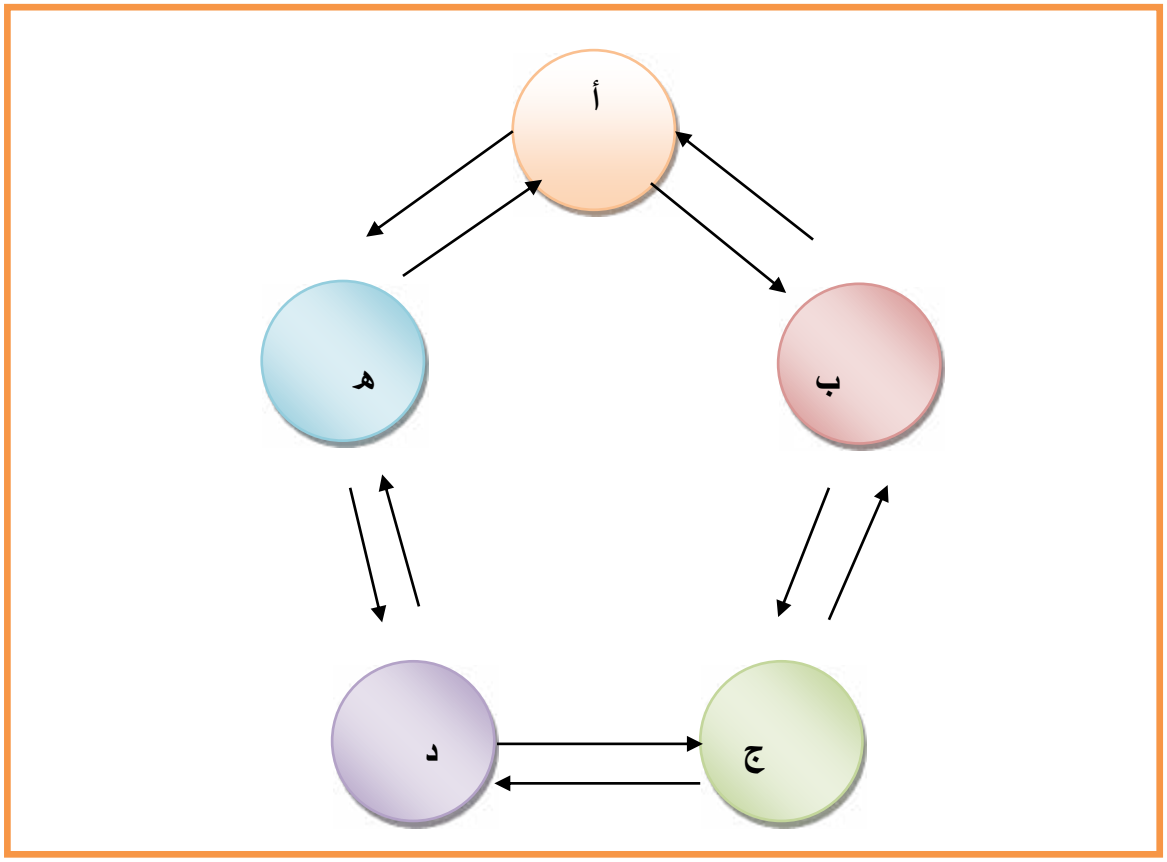
1.3 – الشبكة التسلسلية : وهي التي تنتظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك على حساب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي... هذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد في أثناء العملية الاتصالية، بحيث يبدو أنها تحرص على احترام السلمية والإجراءات الرسمية التي تثقل العملية الاتصالية، بحيث أن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات ذهابا وإيابا.[1]



الشكل رقم03: الشبكة التسلسلية.

[1]– نفس المرجع، ص22–23.

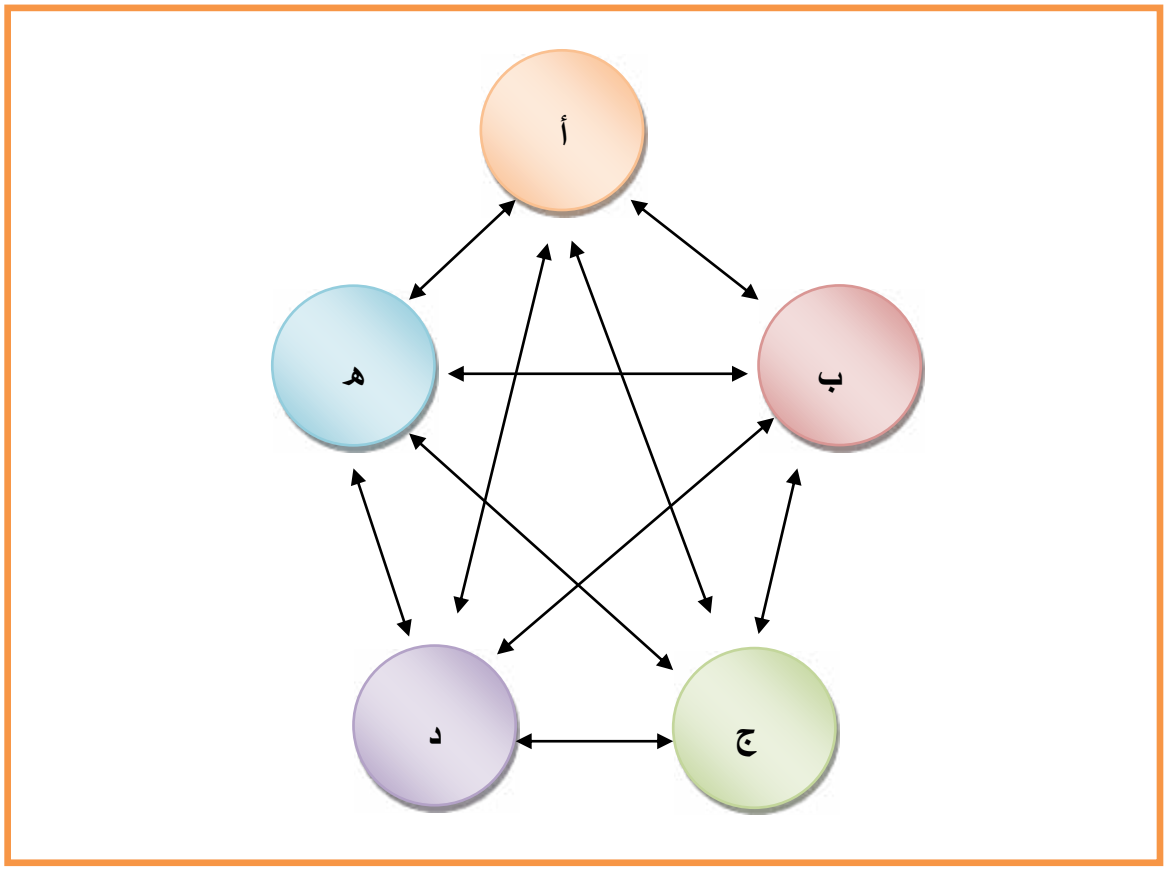
2.3 – الشبكة الدائرية : وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.[1]



[1]– خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص128.

الشكل رقم04: الشبكة الدائرية.

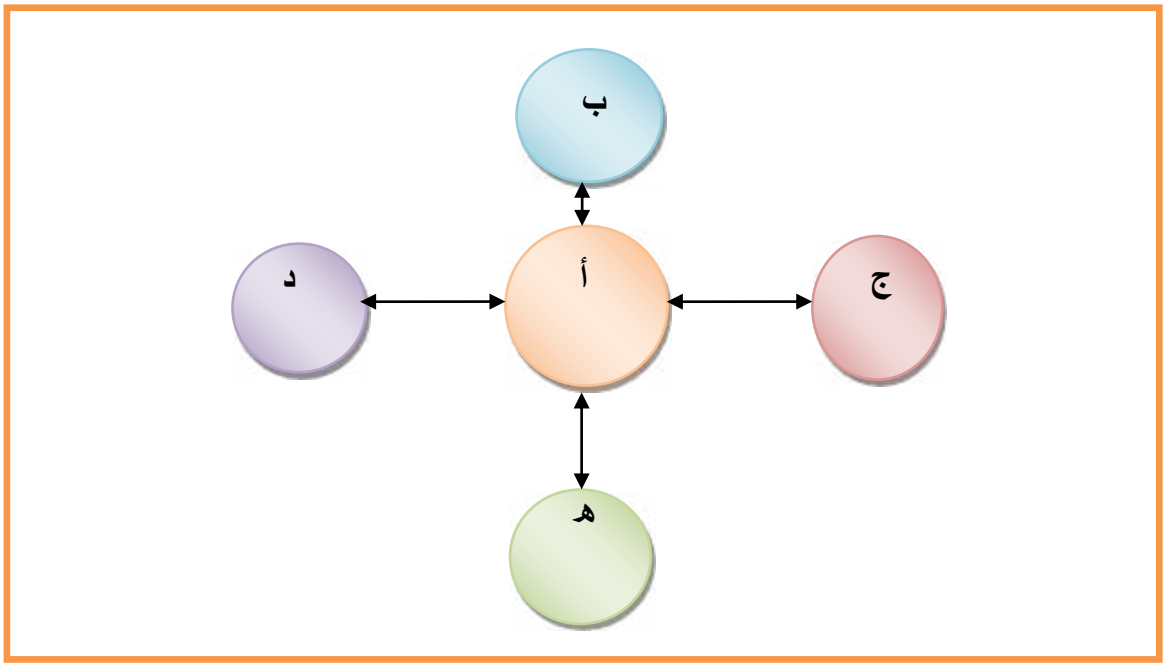
3.3 _ الشبكة النجمية : وهي اتصالات معقدة ربما لا ينص عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتكون بين مختلف الدرجات السلمية وفي إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصال تفاعلا مستمرا وحركية عالية لا توفرها أنواع الاتصال الأخرى نظرا لتحرره من القيود التنظيمية[1]



الشكل رقم05: الشبكة النجمية.

[1]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص23-24.

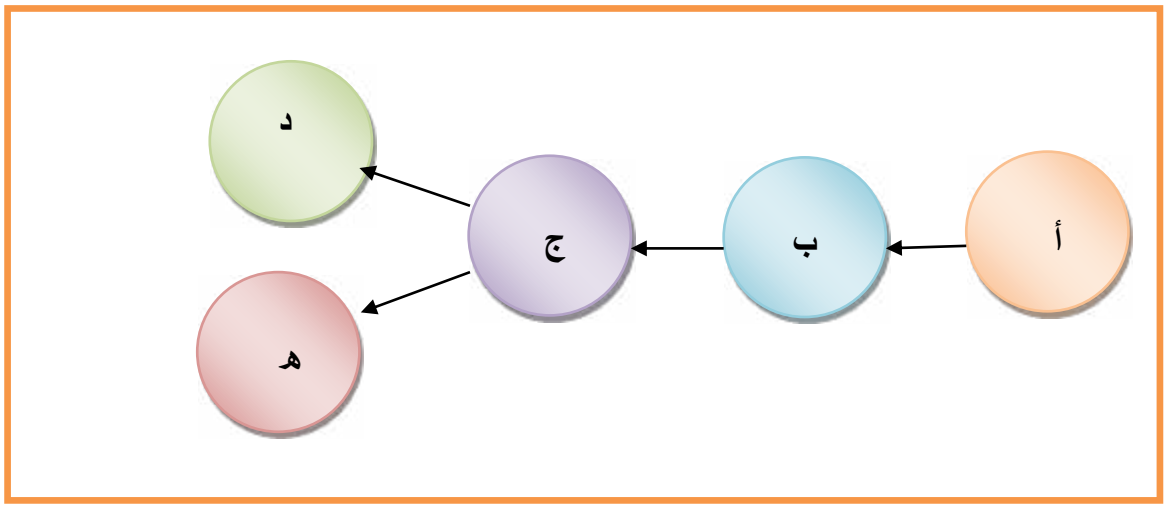
4.3 _ شبكة العجلة : تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء، بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناته، وتعتبر موقعه في المركز مناسبا جدا لتحريك وتنشيط العجلة الاتصالية، وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المنظمة.[1]



الشكل رقم06: شبكة العجلة.

[1]- نفس المرجع، ص25.

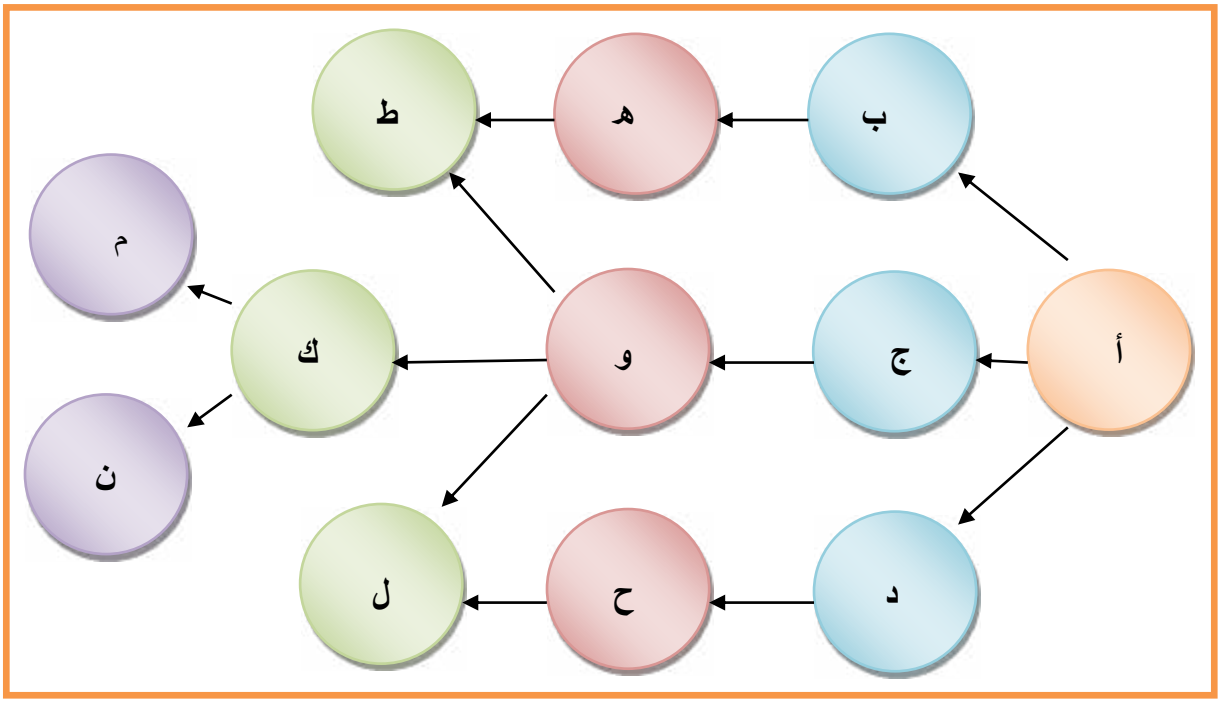
5.3 – شبكة حرف Y : هذا النمط من الاتصال هو خليط بين نمطي السلسلة والعجلة، ويتجسد الاتصال فيه حين يقوم المتصل (أ) بإرسال الرسالة عبر الوسطاء **(ب – ج)** لتصل إلى المستهدفين **(د)** و**(هـ)** في نفس الوقت أو في نفس المستوى من الهيكل التنظيمي.



الشكل رقم07: شبكة الحرف Y.

6.3 – الشبكة العنقودية : وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى لآخرين وهكذا.[1]

[1]– بشير العلاق، مرجع سابق، ص106.



الشكل رقم08: الشبكة العنقودية.

4- وظائف الاتصال التنظيمي وأهدافه.

لقد لاحظنا خلال مطالعاتنا أن هناك خلطا لدى بعض المهتمين بالكتابة في مجال الاتصال عموما والاتصال التنظيمي على وجه أخص بين ما هو وظائف، وما هو أهداف، إذ كثيرا ما نجد جملة من الوظائف تحت مسمى الأهداف، أو جملة من الأهداف تحت مسمى الوظائف. ولعل ذلك يعزى إلى غبش في مفهوم الوظائف ومفهوم الأهداف. إن الوظائف تتميز عن الأهداف بأنها هي التي تحدد على أساسها الأهداف، كما أنها محدودة العدد في حين تكون الأهداف أكثر عددا منها، إضافة إلى ذلك، فإن الوظائف تكون أكثر استقرارا وثباتا من الأهداف، بمعنى أن الوظيفة ثابتة لكن الهدف متغير، لكن كل هذا في إطار من النسبية.

1.4- وظائف الاتصال التنظيمي.

يرى المختصون في مجال الاتصال في المنظمات، أن للاتصال التنظيمي جملة من الوظائف المحددة، وهذه الوظائف منها ما هو خاص بالبيئة الداخلية لها، ومنها ما هو خاص بالبيئة الخارجية.

1.1.4- وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

هناك خمس وظائف أساسية وهي[1]:

1- الوظيفة اللوجستيكية : للاتصال الداخلي وظيفة لوجستيكية، وهي تتعلق بجمع، دراسة، نقل وتسيير المعلومة في المنظمة. وهي تجعل من تبادل المعلومات شيئا ممكنا [...] الاتصال الداخلي يسمح بتعزيز الوسائل الاتصالية في المنظمة، وأيضا يسمح بتموين المنظمة (والأفراد العاملين فيها) بالمعلومات والمهام المرتبطة بالاتصال. إنها تلبي الحاجات الخاصة بكل وحدات المنظمة من المعلومات.

2- الوظيفة الإبداعية : الاتصال الداخلي لديه وظيفة إبداعية (توليدية)، بمعنى أنه يسمح بولادة الأفكار، وتبادلها من خلال الحوار والنقاش، والتشاور من أجل إدارة ديناميكية تغيير المنظمة والمهارات اللازمة لتطويرها. وهو يسمح كذلك من خلال الحوار والعمل المشترك بتشكيل توافق داخلي.

---

[1] **_L'impossible audit de communication interne**. Valérie Carayol. http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1701 . 09/09/2022.15h:35mn.

3- الوظيفة الإدماجية : الاتصال الداخلي (أيضا) له وظيفة إدماجية. فهو يسعى إلى إضفاء جو اجتماعي ومنظم. ويمكن أن نضيف بأن لديه وظيفة تعليمية [...] كما يمكن أن نتصور البعد الإدماجي للاتصال الداخلي كوسيلة لاستيعاب سلوكات تسمح بتطوير أشكال خاصة من الشخصيات الاجتماعية، أي مجموع المواقف التي يحتاج إليها الفرد من أجل الاندماج في فضاء من العلاقات.

4- وظيفة إدارة العلاقات : يمكن أن نعتبر أن الاتصال الداخلي له وظيفة إدارة العلاقات. فهو يسمح، فعليا، بإدارة المخاطر المترتبة عنها. وهو وسيلة استشفاف قصوى لاحتمال انقطاع العلاقات أو تضررها ما بين المنظمة وجمهورها الداخلي.

5- الوظيفة التراثية : إذا كان تقديرنا من أن جميع المنظمات، هي مثل المجتمعات في حالة من التحول المستمر وإعادة التشكيل الذاتي لنفسها، فإن الاتصال الداخلي يسهم في إنتاج الهوية الخاصة بالمنظمة. وهو يسهم (أيضا) في إيجاد وتسيير الذاكرة المشتركة [...] التي قال عنها ج. بلونديي G.Balandier : «... الذاكرة المشتركة، هي تلك الأماكن التي تخزن فيها المعلومات، الرموز، الأحداث، النماذج، والشفرات...الخ. هي كل المعطيات الناجمة عم أنتجه النشاط الإنساني عبر الزمن[...] كل هذا يحوي المعلومات ذات القيمة في حالة من السبات».

2.1.4- وظائف الاتصال التنظيمي خارج المنظمة.

إضافة إلى الوظائف الداخلية للاتصال التنظيمي، هناك وظائف خارجية يمكن أن نجملها في العناصر التالية :

1- الوظيفة الوجودية الإعلانية : من يعلم عن وجود المنظمة " س" أولا إلم تكن هي المنظمة نفسها؟، إن أي منظمة في العالم تحتاج إلى أن تعلن عن وجودها عبر الاتصال التنظيمي الخارجي، وذلك باستعمال شتى أنواع القنوات والوسائل، فإعلان الوجود هو بمثابة إعلان الميلاد، ثم يأتي فيما بعد، وضمن المخطط الاتصالي للمنظمة، استمرارية التواجد والتأثير، فمقولة « أنا موجود أنا أتصل» هي أصدق تعبير عن ذلك، لا يكفي الإعلان عن الوجود بل الاستمرار فيه على امتداد عمر المنظمة.

2- الوظيفة التعريفية التسويقية : هذه الوظيفة تأتي بعد الوظيفة الوجودية الإعلانية، حيث تقوم المنظمة بالإفصاح عن ماهيتها كمنظمة، عن أهدافها عن سياساتها عن منتجاتها، عن قياداتها ومسؤوليها، وهذا ما يسمى بتسويق صورة المنظمة وعلاماتها التجارية، في حال كانت منظمة اقتصادية، كما تقوم بالإشهار لمنتجاتها وخدماتها، فضلا عن التعريف بقيادتها، والذي يعد أمرا مهما إذ كثيرا ما يكون عنصر الثقة في المنظمة راجع إلى شهرة قيادتها المتميزة.

2.4- أهداف الاتصال التنظيمي.

تسعى أي منظمة من وراء الاتصال التنظيمي إلى تحقيق جملة من الأهداف، تكون موزعة على الجهات الأربعة التالية:

1.2.4- بالنسبة للمنظمة.

يحقق الاتصال التنظيمي بالنسبة للمنظمة جملة من الأهداف على المستويين الداخلي والخارجي تتمثل في :

- تحريك عجلة النشاط الداخلي للمنظمة من خلال نقل المعلومات والرسائل بين مختلف المستويات الإدارية والقيادية، وذلك من أجل أداء الأنشطة المختلفة.
- الاتصال مع البيئة الخارجية للمنظمة والتفاعل معها.
- استقبال التغذية الراجعة داخليا وخارجيا من أجل تقييم وتقويم أداء المنظمة.
- خفض حدة الصراع الذي قد ينجم داخليا أو خارجيا.

2.2.4- بالنسبة للقيادة.

القائد هو الحائز على لقب المتصل الأول في المنظمة، فمن دون الاتصالات التي يقوم بها فإن المنظمة تتعرض للشلل والاضطراب، وتغزوها الإشاعات من كل اتجاه، وتتعطل مصالح المنظمة والأفراد والشركاء، إضافة إلى ذلك فإن مصداقية القائد وصورته تهتز داخليا وخارجيا، ويصبح عرضة للنقد والسخرية.

إن هناك العديد من الأهداف المرتبطة بالاتصال الداخلي للقيادة، وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي:[1]

- توصيل التوجيهات والمعلومات للمرؤوسين، وإعطائهم التعليمات والأوامر المتعلقة بتنفيذ الأعمال.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.

---

[1] – محمد يسري إبراهيم دعبس، **الاتصال والسلوك الإنساني**، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1999، ص51-54.

- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- تعريف الأفراد بالإمكانات المتاحة وحقيقة ما يحدث داخل المنظمة.
- تقويم مستويات الأداء للأفراد لإعطاء الثواب أو توقيع الجزاء.
- تنمية وتدعيم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال تحقيق التفاعل الاجتماعي والتعاون المشترك بين الأفراد وإمدادهم بالمعلومات ذات الطابع الاجتماعي التي تسهم في تدعيم العلاقات الطيبة والتقارب بينهم.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز والأداء أولا بأول لتصحيح الانحرافات وتجنيب تكرارها.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم.

بينما خارجيا يمكن أن نجملها في :

- التواصل مع البيئة الخارجية للمنظمة من أجل التعريف بالمنظمة، أهدافها، منتجاتها، سياساتها ومشاريعها.
- الحصول على الدعم من قبل الجهات الداعمة والممولين.
- رد الشبهات والإشاعات عن المنظمة.
- التعامل مع الأزمات في جانبها الإعلامي، وتدعيم الثقة بالمنظمة وقيادتها.
- إبراز قيادة المنظمة وجعلها أنموذج يحتدى به.

3.2.4- بالنسبة للعاملين.

هذا في جانب الرؤساء أو القادة، أما فيما يتعلق بالمرؤوسين أو العاملين في المؤسسة، نذكر منها [1]:

- الاستفهام عم يجب عمله وكيف يتم الأداء.
- معرفة معلومات عم تم إنجازه.
- معرفة معلومات عن مشاكل العمل، و المشاكل الشخصية.
- معرفة معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينها.
- معرفة معلومات عن كيفية العمل والإجراءات والسياسات.

بالإضافة لهذه الأهداف، يمكن أن نميز أهدافا أخرى في حالة الاتصال الجانبي ومنها :

- التنسيق بين الزملاء في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
- بث ونشر المعلومات التي تهمهم.

تعزيز الزملاء أو الوحدات الاجتماعية في المواقف التي يواجهونها.

4.2.4- بالنسبة لشركاء المنظمة.

يتنوع طيف شركاء المنظمة ويتعدد حسب نوع المنظمة، نشاطها، حجمها، أقدميتها ومصداقيتها. ومن أجل الحفاظ على هؤلاء الشركاء، ومن أجل تنمية وتمتين العلاقات معهم، ومن أجل تبادل

[1] _ نفس المرجع، ص51-54.

مصالح ومنفعة متوازن، تسعى المنظمات الواعية بمثل هذه الأهميات إلى تعزيز الاتصال التنظيمي، لبلوغ أهدافه المتمثلة في:[1]

- الحصول على احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- توفير مدخلات الإنتاج للمؤسسة من مواد خام ومهمات وآلات وأدوات مختلفة.
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المؤسسة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها.
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور و إقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها حتى يتحقق هدف الإقبال عليها.
- الحصول على التمويل اللازم للمؤسسة من المصادر المتاحة.
- التعرف على الآراء العملاء والجمهور الخارجي ومقترحاته بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، ومصدر شكواهم لأخذها في الاعتبار.

5- عناصر الاتصال التنظيمي.

العملية الاتصالية هي تركيب لمجموعة من العناصر وفق وضعية محددة، ينتج عند تشغيلها ارتباط مؤقت بين المرسل والمستقبل اللذين يعتبران عنصرين منها. هذه العناصر ليست كلها موضع إجماع واتفاق بين المختصين في علوم الإعلام والاتصال، فمنهم من يختزلها في ثلاث (3) عناصر فقط وهي المرسل والرسالة والمستقبل، ومنهم من يتوسع حتى يبلغ بها العدد عشرة

[1] _ نفس المرجع، ص51-54.

(10) أو أكثر، من جهتنا ارتأينا أن نجعلها سبعة عناصر، وهذا تماشيا مع الطرح الميداني لدراستنا، وهذه العناصر هي كالآتي :

1.5- القائم بالاتصال.

مفهوم القائم بالاتصال بدأ مع الدراسات التي قام بها الباحثون في مجال الإعلام والصحافة في فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية، حيث أجرى ليو روستين (L.Rosten) دراسة سنة 1937 تحت عنوان " مراسلو واشنطن "، وقد اهتم فيها بدراسة مهام المراسلين الصحفيين، إذ اعتبرهم القائمين بالاتصال، ثم تلتها دراسات وأبحاث أخرى من بينها دراسة ف. براجر (F.Pragger) سنة 1941، و د. م. وايت (D.M.White) سنة 1950 حول نظرية حارس البوابة.

من هو القائم بالاتصال؟ إجابة عن هذا السؤال تقول الباحثة منال هلال المزاهرة،[1] " بأنه يشمل من لديهم القدرة على التأثير بشكل أو بآخر في الأفكار والآراء. في حين اتجهت دراسات أخرى إلى تعريفه من منظور الدور في عملية الاتصال، (على أنه) الشخص الذي يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، على ضوء ما يتمتع به من قدرات وكفاءات في الأداء [...] أو أن القائم بالاتصال هو أي فرد أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات ". ونضيف من جهتنا أنه بالإمكان أن يكون القائم بالاتصال المنظمة في حد ذاتها، خاصة إذا ما نظرنا إليها من زاوية الاتصال التنظيمي الخارجي، فالمنظمة تشكل نسقا فرعيا قائما بذاته يتواصل مع بيئته الخارجية التي تعتبر نسقا عاما.

1.1.5- المنظمة كقائم بالاتصال.

---

[1] _ منال هلال المزاهرة، **نظريات الاتصال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2018، ص228..

بالطبع، يمكن اعتبار المنظمة كقائم بالاتصال، إذ أنها تملك كل المقومات الخاصة بذلك، ويمكن الاستناد أو الاستئناس بالمقاربة القانونية، إذ تعتبر المنظمة من هذا المنظور شخصية اعتبارية، لها كل المواصفات التي يتمتع بها الأفراد ماعدا تلك التي تحدد الخصوصية الإنسانية. وهذه المواصفات هي[1]:

– **الأهلية** : [...] تخول لها العديد من الحقوق، وتلتزم بالمسؤوليات، فلها مثلا حق التعاقد، فتتمتع بحق إبرام العقود في إطار ممارسة نشاطها، دون الحاجة لاستصدار إذن أو رخصة بالتعاقد.

– **الموطن (المقر الاجتماعي)** : الموطن هو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارتها، ويقترن الموطن بالاسم والمقر.

– **نائب يعبر عنه** : ليس للشخص المعنوي وجود مادي ملموس يمكن أن يرى بالعين المجردة، وإلا ما سمي شخصا معنويا، لذا وجب أن يمثله شخص طبيعي، يتحدث باسمه، ويبرم العقود ويتقاضى كذلك باسمه.

– **حق التقاضي** : [...] الشخصية الاعتبارية يترتب عنها حق مشروع وهو حق التقاضي، كونها تستطيع المطالبة بحقوقها أمام القضاء، وحتى الادعاء ضد المجموعة الخاضعة لها.

هذه المواصفات تسمح للمنظمة في أن تكون قائما بالاتصال، حيث، إن كان لها أهلية التعاقد وحق ممارسة النشاط والذي من بينه النشاطات الاتصالية، ولها مقر اجتماعي يعد في شكله ومظهره ومستلزماته جزءا من أجزاء العملية الاتصالية، ونائبا يعبر عنها ممثلا في شخص القائد أو

---

[1] _مجلة القانون والعلوم السياسية، سهام براهمي، فايزة ابراهمي،" **الأساس القانوني للتنظيم الإداري فيي ظل التشريع الجزائري– الشخصية المعنوية أو الاعتبارية** "، العدد السابع، جانفي2018، ص39.

المدير أو الناطق الرسمي، والحق في ممارسة المحاسبة والمراقبة والتقييم طلبا للحقوق والواجبات المترتبة عن ممارسة الاتصال التنظيمي داخليا وخارجيا، فإنه في المحصلة لا مفر من الإقرار بأن المنظمة تعتبر قائما بالاتصال أيضا في نفس الدرجة التي لدى القائد أو المدير أو الناطق الرسمي.

2.1.5- قائد المنظمة كقائم بالاتصال.

الاتصال هو أحد أبرز نشاطات القائد داخل وخارج المنظمة التي يقودها، بل إن الاتصال يقع في القلب من هذه النشاطات، إذ ينفق القائد جل وقته في إجراء الاتصال بكل أشكاله وأنواعه وفي كل الاتجاهات، وهذا كي يتسنى له تحقيق أهداف المنظمة التي يقودها بشكل عام، وأهدافه الشخصية أيضا والتي تتمثل في صناعة صورة جيدة عنه لدى الرأي العام، ولدى الدوائر الخاصة كالسياسيين ورجال الأعمال وقادة الرأي والمانحين. ولتحقيق ذلك يحتاج إلى جملة من المهارات الذاتية، والوسائل المختلفة سواء كانت لوجستية أو مالية أو بشرية

3.1.5- الناطق الرسمي كقائم بالاتصال.

في كثير من الأحيان ما تلجأ المنظمات، خاصة المنظمات ذات الحجم الكبير، كالشركات المتعددة الجنسيات، والتي تمتلك عددا معتبرا من العمال والموظفين ولها فروع في دول وأقاليم متباعدة إلى استحداث منصب الناطق الرسمي للمنظمة، والحال نفسه مع المؤسسات الحكومية كالوزارات والهيئات، وحتى الحكومات والدول، ويكون هذا عندما يتعذر على قائد المنظمة أو

المؤسسة أن يدلي بتصريحات أو توجيهات لأسباب تتعلق بازدحام أنشطته وكثافة أعماله، أو لعارض صحي، أو لضعف ذاتي في المقدرة على تنشيط المؤتمرات الصحفية أو إلقاء الخطابات والكلمات والمداخلات ضمن الفعاليات المختلفة.

إن مثل هذه المهمة ذات العبء الثقيل لا تعطى لأي كان من أفراد المنظمة، بل تتم عملية الاختيار وفق مواصفات دقيقة ومحددة، فالفرد المنتدب لهذه الوظيفة سوف يكون واجهة المنظمة، لذا تكون الصفات الشكلية والجسدية ذات أهمية، وهو ما نراه عبر وسائل الإعلام لدى الناطقين الرسميين والناطقات، والأهم والأولى من ذلك هو المهارات الخطابية المتعددة التي أوردها العديد من المختصين، مثل اللباقة في الحديث وسرعة البديهة وحيازة المعلومة وحسن الإصغاء والقدرة على امتصاص الاستفزازات، وامتلاك ناصية اللغة التي يتحدث بها...الخ.

4.1.5- العاملون كقائم بالاتصال.

في واقع الحال، اعتبار العاملين كقائم أو كقائمين بالاتصال في المنظمة هو أمر لا يمكن إنكاره أو إهماله. فهم، وبحكم أن المنظمة هي نسق اجتماعي فرعي ينشطون فيه بشكل يومي، يعلمون في مجموعهم بكل ما يدور من أحداث وتفاعلات داخل هذا النسق، وهذا عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية، إضافة إلى ذلك، وفي نفس الوقت، هم أفراد في أنساق فرعية أخرى مثل جماعة الأصدقاء والأسر والجمعيات والأحزاب التي ينضوون تحتها، وفي داخل هذه الأنساق يتم إرسال رسائل ومعلومات عن المنظمة بشكل قصدي أو عفوي، كما يتم اتخاذ مواقف دفاعية عن المنظمة من خلال تصحيح وإعطاء توضيحات وشروح عن بعض المواقف أو الأحداث، أو رد الشبهات والإشاعات، أو الترويج للمنتوجات أو السياسات والقرارات.

غير أنه بالإمكان أن يكون هذا العامل أو الموظف « قائما سيئا بالاتصال » إن جاز لنا هذا التعبير، وذلك حين لا ينقل الحقائق ويساهم في صنع الإشاعة أو ترويجها، أو يخذل المنظمة التي ينتمي إليها عبر التسريبات الصحفية... وغيرها من السلوكات التي تضر بمصالح المنظمة. لذا نجد العديد من المنظمات تبادر إلى العناية بالعمال والموظفين اجتماعيا وماليا ونفسيا وصحيا...، كما أنها توزدهم بالمعلومات المناسبة كي تحصنهم من جهة، وتجعل منهم قائمين فعليين بالاتصال ومدافعين متحمسين عنها.

2.5- الرسالة والمعلومة.

في الاتصال التنظيمي كثيرا ما يستعمل مصطلح المعلومة مقابل مصطلح الرسالة، غير أن لكل من المصطلحين وظيفته ونطاقه، فالمعلومة لها مدلول وظيفي، إذ يحتاج إليها أي موظف أو مسؤول أو قائد لإنجاز المهام والأنشطة المنوطة به، سواء كانت هذه المهام تنفيذية عملية أو مهام فكرية ذهنية، في حين الرسالة تكون أشمل تطاقا، يندرج تحتها كل ما يرسل إلى الجمهور الداخلي والخارجي مما لا يترتب عنه أداء وظيفي كما يمكن أن يكون وظيفيا كذلك، وهذا حسب أشرنا إليه من قبل، كالإعلانات والإشهار والحفلات والمعارض والأيام المفتوحة، والتقارير الصحفية، والتقارير الأدبية والمالية.

والرسالة هي " المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، ويتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة."[1]

---

[1]_ منال هلال المزاهرة، مرجع سابق، ص38.

1.2.5- خصائص الرسالة في الاتصال التنظيمي.

الرسالة في الاتصال التنظيمي تختلف عم هي عليه في الحالة العامة للاتصال، إذ أنها تتأثر بعوامل عدة تبلور خصائصها المميزة. ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي :

_ أنها قصدية غرضية، لا تعد إلا لأجل تحقيق هدف محدد، فالرسائل الإشهارية لا تكون إلا لإشهار منتوج ما، ونشر الاعتذارات لا يكون إلا للحفاظ على الزبائن وسمعة المنظمة...وهكذا، فكل رسالة لها هدف وغاية.

_ أنها تتعلق بطبيعة العمل الذي تنجزه المنظمة، فإذا كانت المنظمة اقتصادية (صناعية أو خدماتية) كانت الرسائل ذات الطابع الإشهاري والإعلاني أكثر حضورا، أما إذا كانت حكومية عمومية، كانت الرسائل الإدارية أكثر حضورا بدورها.

_ أنها تتعلق بحجم المنظمة، من حيث القلة والكثرة، فكلما كانت المنظمة كبيرة كانت الرسائل داخليا وخارجيا كثيرة، والعكس صحيح.

_ أنها تتعلق بنمط القيادة، فمن القادة من يكثر الاتصال إذ يرى فيه وسيلة من وسائل القيادة الفعالة، ومنهم من له وجهة نظر مغايرة، فهو يتمثل القاعد التي تنص على أن خير الكلام ما قل ودل. وكل هذا يدخل ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

_ أنها تتم صياغتها كما تصاغ السلع أو الخدمات، بمعنى أن هناك مادة اولية وآلية إنتاج ومنتجين ومنتوج نهائي. أي أن الرسالة تصنع صناعة داخل المنظمة.

_ أنه يترتب عليها التزامات قانونية وأخلاقية ومالية.

2.2.5- الرسالة بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.

ليس غريبا أن يكون هناك اختلاف ،ولو طفيف، بين الرسالة في الاتصال الداخلي والرسالة في الاتصال الخارجي، بحكم الجانب الوظيفي للرسالة داخليا، والذي يتمثل في تحريك المنظمة داخليا، وضبط إيقاع العمل فيها، وتبادل المعلومات في الاتجاهات الرسمية، وخفض التوترات وتعزيز الانسجام الداخلي. بينما الرسائل الموجهة للخارج عادة ما تهدف إلى إبراز صورة المنظمة ومنتجاتها، عبر الدعاية والإعلانات والإشهار، وأيضا تعزيز مكانتها ودورها الاجتماعي والبيئي والسياسي والاقتصادي ضمن المنظومة الكلية التي تتواجد فيها. لذا لن تكون الرسائل هي نفسها من ناحية الصياغة، ولا من ناحية الشكل، ولا من ناحية التوقيت.

3.2.5- الرسالة بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

الرسالة كمفهوم، هي شيء يتميز بالحادية، ليس لها أي اتجاه فكري أو ايديولوجي أو سياسي أو غيره، لكن المضمون هو الذي يتم صبغه بتلك الاتجاهات التي ذكرناها آنفا. وعليه فنحن ننظر إلى الرسالة على أنها تيار أو دفق من المعلومات، أيا كانت هذه المعلومات. وعليه فالهدف من الاتصال هو تمرير الرسالة من مرسل إلى مستقبل بشكل عام. فيما يخص الاتصال التنظيمي الرسمي، فإن كل رسالة رسمية يتم تداولها في إطاره، وإذا ما خرجت عنه فيمكن اعتبارها غير رسمية، بمعنى أنها تفقد خاصتين مهمتين من خصائصها وهما المصداقية والإلزامية. بينما الرسالة التي يتم تداولها عبر الاتصال التنظيمي غير الرسمي فتبقى غير رسمية دائما حتى وإن كان مضمونها رسمي، بمعنى أنه يحوي تعليمات ومعلومات وتوجيهات متعلقة بالأعمال والنشاطات الخاصة بالمنظمة. الرسالة غير الرسمية يمكن تمريرها عبر أطر الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي لأنه قد تكون وقد لا تكون ذات مصداقية وملزمة، وهذا بالنظر لوضعية وشخصية وموقع المستقبل لهذا النوع من الرسالة.

إذن فالرسالة تتأثر برسمية وغير رسمية الاتصال، بحيث أنها هي ذاتها تتحول إلى رسالة رسمية أو رسالة غير رسمية بغض النظر عن محتواها ومضمونها.

3.5- الوسيلة أو القناة.

الوســـيلة أو القناة، هي كل ما يمكنه نقل الرسـالة من المرسل إلى المستقبل. وهي أيضا " الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ".[1]يخضع تصنيف وسائل الاتصال من قبل المختصين إلى المقاربات والمداخل النظرية التي يتبنونها، كما يخضع للموضوعات البحثية والمجالات والتخصصات التي يندرج تحتها الاتصال.

ونعرض فيما يلي لبعض هذه التصنيفات[2].

- الهدف من الوسيلة : قد يكون أساس التصنيف إلى وسائل ترفيه، ووسائل تثقيف، ووسائل توعية.
- الحواس المتأثرة : كما يكون إلى وسائل سمعية، ووسائل بصرية، ووسائل سمعية بصرية.
- عدد الأفراد المتأثرين : وأيضا يكون إلى وسائل للاتصال بالأفراد، ووسائل للاتصال بالجماعات، ووسائل للاتصال بالجماهير.
- حسب الأجهزة : ويكون أساس التصنيف إلى وسائل آلية، ووسائل غير آلية، أو وسائل سلكية، ووسائل غير سلكية.
- موقف الدارس للاتصال : وهي الوسائل النظرية، وسائل الملاحظة، ومجموعة العمل.

---

[1] _ نفس المرجع، ص39.

[2] _ محمد صبري فؤاد النمر، **أساليب الاتصال الاجتماعي**، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1999، ص113.

- حسب درجة الواقعية : وفيها مجموعة وسائل الرموز، ومجموعة الوسائل السمعية البصرية.

وهناك عدة عوامل تتحكم في استخدام واختيار الوسيلة الاتصالية من أهمها: [1]

- طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف التي تسعى إليه.
- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية...
- تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.
- أهمية عامل الوقت بالنسبة لموضوع الاتصال.
- مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور.

من جهتنا اخترنا الوسائل حسب الحواس المتأثرة، والتي هي الوسائل البصرية، الوسائل السمعية، والوسائل السمعية البصرية.

1.3.5- الوسائل البصرية.

يعتمد هذا النوع من الوسائل على كل ما هو بصري، أي الصورة كمصدر للمعلومة، أو كمـــحتوى للرسالة، سواء في وضعية الإرســال أو الاستقبال، وقد تكون الصور حية كتعابير الوجه واللــون والشكل والملابس والديكور...، بمعنى ما يشاهد على المباشر، أو غير حـية، بمعنى كل

[1]- هشام رشدي خير الله، **محاضرات في نظريات ألإعلام**، مطبعة جامعة المنوفية، المنوفية، د س، ص25-26.

ما هو مسجل. ويذكر بشير العلاق في مصنفه الاتصال في المنظمات العامة أن هذا النوع ينطوي " على استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة، والرسوم، والمخططات البيانية "[1]، كما يمكن أن نضيف لها كل ما هو مكتوب، مثل الرسائل الإدارية، التقارير، المجلة الداخلية، التعليمات، المذكرات، سجل الاقتراحات، الإعلانات والملصقات...الخ. وذلك أن الحروف والكلمات هي مما يشاهد بالعين أي أنها بصرية، ويمكنها أن تتحول إلى سمعية حين قراءتها.

ما يميز هذا النوع من الوسائل أنها، بالنسبة للصور:

- لا تحتاج إلى مستوى معرفي لدى المستقبل كي يفهمها.
- تختزل وتخزن كمًّا معتبرا من المعلومات في حيز مكاني وزماني ضيق.
- سرعة التأثير في المستقبلين.

أما بالنسبة لكل ما هو مكتوب، وإن كانت قدراتها الاختزالية والتخزينية أقل مما لدى الصور فإنها تتميز بـ :

- القدرة على عرض المعطيات بشكل مفصل ودقيق، وهذا ضمن التقارير والمذكرات.
- أن الكتابة أسهل من الرسم أو التصوير، لذا فالذين يحسنون الكتابة أكبر عددا ممن يحسنون فن الرسم والتصوير.

2.3.5- الوسائل السمعية.

[1] _ بشير العلاق، مرجع سابق، ص49.

الوسائل السمعية هي تلك الوسائل التي تنتقل فيها الرسائل والمعلومات عن طريق السماع من المرسل إلى المستقبل، وتستعمل فيه الشفاه إذا كان مباشرا وجها لوجه من مثل ما يحدث في المقابلات والمحاضرات والاجتماعات والندوات الصحفية والحملات الانتخابية والإعلامية، وتكون حدة التفاعل فيه مرتفعة والتأثير بين طرفي الاتصال قويا، أو يكون غير مباشر عبر وسائل اتصال وسيطة كالهاتف السلكي أو الهواتف النقالة، أو يكون مسجلا في وسائط التخزين المختلفة.

من مميزات هذه الوسائل أنها :

- تسمح بانتقال المعلومات والرسائل بشكل أسرع.

- أنها تستعمل كثيرا في الاتصال غير الرسمي.

- أنها تسمح بالتفاعل المباشر من خلال التغذية الراجعة السريعة بين طرفي الاتصال.

- أنها تعطي زخما كبيرا لعملية التفاعل التي تتم بين المرسل والمستقبل، مما يجعل فرص التأثير أكبر وأعمق .

3.3.5- الوسائل السمعية البصرية.

ما يميز الوسائل السمعية البصرية هو قوتها التأثيرية القصوى مقارنة مع باقي الوسائل الأخرى، فهي تجمع بين الوسائل السمعية والوسائل البصرية، إذ يندمج الصوت والصورة في تشكيل هذه الوسيلة، والتي نميزها في أجهزة التلفاز وقبلها السينما، والهواتف الذكية، وأجهزة الكمبيوتر بمختلف أنواعها، واللوحات الذكية، والشاشات العملاقة، وأجهزة عرض المعطيات. فقد جمعت هذه الوسائل محاسن كل من الوسائل السمعية وكذا البصرية، وأضافت إليها، كما أنها قللت من تلك العيوب التي افرزتها كل من الوسيلتين السابقتين.

من مميزات الوسائل السمعية البصرية نذكر :

– قوة التأثير في المتلقي، وهذا بحكم استعماله لحاستي السمع والبصر، مما يرفع حدة التفاعل لديه مع ما تنقله هذه الوسائل.

– اتساع رقعة التأثير، وهذا من خلال استخدام شبكات الأقمار الصناعية، والشبكة العنكبوتية.

– الأنية، إذا يمكن نقل الأحداث، والاتصالات في حينها وعلى المباشر، ومن مسافات بعيدة.

– إمكانية التخزين السهلة والهائلة التي تتيحها البعض من هذه الوسائل المدمجة، بما يسمح بتكرار عرضها.

4.5– المستهدفـــــــــون.

نعود لطرح السؤال المفاهيمي، هل نتحدث عن مستقبلين أم مستهدفين؟.

في حقيقة الأمر، وبحكم أننا ضمن إطار الاتصال التنظيمي، فإنه عند المفاضلة بين مفهومي (المستقبـلون) و(المستهدفون) نميل إلى الأخذ بالثاني على حساب الأول، ذلك أن الاتصال التنظيمي هو اتصال قصدي، كما أنه وليد المنظمة، بمعنى لولا وجود المنظمة ما وجد هذا النوع من الاتصال، وهو أيضا ينبثق من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا في المنظمة، واضعة نصب عينيها تحقيق الأهداف والوصول للغايات التي رسمتها، وفي هذا يكون الأفراد والهيئات والمنظمات الأخرى والبيئة الداخلية والخارجية في عداد هذه الأهداف، وبالتالي يعتبرون مستهدفين.

وعلى العموم، فعادة ما يستعمل مفهوم (المستقبلون) للدلالة على أي طرف متلق للرسالة، وهذا بغض النظر عمن يكون، سواء كان المرسل فردا أو منظمة، أي أن (المستقبلون) يستعمل في الحالات العامة أيا كانت العملية الاتصالية، بينما (المستهدفون) يستعمل بشكل خاص حين تكون العملية الاتصالية في إطار المنظمة فقط.

1.4.5- المستهدفون من داخل المنظمة.

إذا ما نظرنا إلى المستهدفين من داخل المنظمة، فسوف نلاحظ أن هناك ثلاث فئات مختلفة وهي:

أ_ الإدارة العليا للمنظمة، والتي تتكون من قائد المنظمة أو مديرها، والمدراء التنفيذيون الذي يضعون سياسات المنظمة ومشاريعها وخططها، كما يقومون بمراقبة وتقييم أدائها بشكل عام. هؤلاء هم المستقبلون للتغذية الراجعة الناجمة عن عمليات الاتصال التي يقومون بها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهم يعتبرون مستهدفين إذا ما نظرنا للعملية الاتصالية من زاوية العمال والموظفين والأطراف الخارجية التي تتصل بالمنظمة.

ب_ العمال والموظفون، وهم الكتلة الأكبر في المنظمة والذين يقع عليهم عبء الأعمال والنشاطات التنفيذية اليومية الروتينية. هؤلاء هم الذين يستقبلون الرسائل القادمة من مرؤوسيهم في شكل تعليمات وتوصيات ومذكرات وخطابات...الخ.

ج_ النقابات والجمعيات المهنية، وهي التي تنشأ من أجل الدفاع عن حقوق العمال والموظفين، فهي وإن كانت تنشأ من قبل العمال، فإن لها شخصية اعتبارية منفصلة عنهم، كما أنها لا تلزم كافة العمال بالانضواء تحتها، وظيفتها الدفاع عن حقوق العمال أمام الإدارة العليا،

والتوسط لخفض التوترات التي تنجم داخل المنظمة ولأسباب متعددة يكون منها سوء الاتصال.

2.4.5- المستهدفون من خارج المنظمة.

يختلف نوع المستهدفين وحجمهم من منظمة إلى منظمة، فمن المنظمات من يتعامل مع قطاع واسع ومتنوع من المستهدفين، بينما هنالك من يتعامل من قطاع ضيق وخاص جدا. لكن إجمالا يمكن أن نعدد المستهدفين في مجموعتين رئيسيتين حسب ما ذكر فيليب مورال (Philipe Morel) وهما[1] :

أ _ **الجمهور القريب:** (في هذه المجموعة هناك أربع فئات هي)

1- المساهمون والشركاء الماليون.

2- المنتخبون.

3- الزبائن (الفعليون).

4- الممولون والموزعون.

ب _ الجمهور البعيد : (وفي هذه المجموعة سبع فئات هي)

1- الزبائن المحتملون.

2- الجمهور العام.

---

[1] _ Morel.(P). **Communication d'entreprise.** librairie Vuibert. Paris. 3ed. 2005. pp58-61.

3- الأوساط المالية.

4- الأوساط التعليمية (الجامعية).

5- الفاعلين الإداريين والاقتصاديين(السلطة العمومية).

6- الوسط الجمعوي.

7- وسائل الإعلام.

5.5- الســـــــــياق.

إن أقرب ما يمكن أن نشبه به السياق هو البحر الذي تسبح فيه الكائنات البحرية، والذي تتم فيه كل العمليات الحيوية الخاصة بها من تغذية وتنفس وتواصل وتكاثر...الخ. بالنسبة للاتصال فإن السياق هو ذلك الفضاء الذي تتم فيه كل العمليات الاتصالية بين طرفيها الرئيسين المرسل والمستقبل، وهو على ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

1.5.5- السياق الزماني.

يتميز الاتصال أو العملية الاتصالية بأنها حدث آني، سواء من زاوية نظر لمرسل أو زاوية نظر المستقبل، بمعنى أن المرسل حين يرسل الرسالة فهو يرسلها الآن، والمستقبل حين يستقبل الرسالة فهو يستقبلها الآن، حتى وإن كان بين بداية الاتصال ونهايته مدة طويلة. فيما يخص الاتصال التنظيمي فإن مجاله الزماني مرتبط بطبيعة المنظمة، فهناك منظمات تنشط على مدار أربع وعشرين(24) ساعة، في حين منها ما تعمل على مدار من الوقت أقل من ذلك، منها ما تتوقف لفترات عن النشاط كالجامعات والمؤسسات التعليمية، ومنها ما لا تتوقف على مدار السنة. إذن

فهذه التوقيتات المختلفة تخلق لنا سياقات زمنية مختلفة وعليه فالعملية الاتصالية تصطبغ وتتشكل آليا وفق هذه السياقات. بالإضافة إلى ذلك يجب مراعاة المستهدفين الخارجيين للمنظمة فهم لهم ظروفهم وأنشطتهم التي تحدد السياقات الزمنية الخاصة بهم، وعلى هذا فإن المنظمة تعمل على أن تضبط كل ذلك ضمن مخطط اتصالي محكم.

2.5.5- السياق المكاني.

للمكان تأثيره المميز على الاتصال بشكل عام وعلى الاتصال التنظيمي بشكل خاص، فلا يمكن أن نغفل عن أن الاتصال التنظيمي يجري في فضاء مكاني مغلق، بمعنى له حدود مادية، المقرات الاجتماعية؛ الأبنية والمكاتب؛ قاعات الاجتماعات؛ الورشات؛ المصانع؛ الردهات؛ الحدائق؛ قاعات العروض؛ قاعات المحاضرات والندوات وغيرها، وبكل ما فيها من أثاث ومحتويات ضرورية وديكور عام، والذي يعد جزء لا يتجزأ منها. فهذا الكل يؤثر وبشكل شعوري أو لا شعوري في طرفي العملية الاتصالية، القائم بالاتصال والمستهدف أو المستهدفون، فقد يكون عنصرا مساعدا ومحفزا على الاتصال في حال كان مناسبا، وقد يكون عكس ذلك في حال كان غير مناسب، بل قد يتحول إلى شكل من اشكال الضوضاء والتشويش، ومن هذا المنظور فإن العديد من المنظمات ما تعمد إلى إعطاء أولوية لهذا الجانب، فتخصص لأجل ذلك ميزانية خاصة تدرجها ضمن المصارف الخاصة بتهيئة الفضاء المكاني للمنظمة.

3.5.5- السياق الحدثي.

لو نظرنا إلى الحياة اليومية من زاوية الأحداث فهي سلسلة غير منتهية من الأحداث المترابطة والمتشعبة والمتداخلة والتي تفرز بعضها بعضا. هذه الأحداث، على أشكالها وأنواعها المختلفة، تؤثر، وبنسب متفاوتة، في العملية الاتصالية سلبا وإيجابا، كما يمكن أن تكون دافعا قويا للاتصال، بل سببا مباشرا له. وضمن السياق الحدثي في مقدورنا أن نميز عموما ثلاثة أنواع من الأحداث وهي:

أ _ حدث روتيني: هو ذلك النوع من الأحداث التي تقع يوميا وبشكل اعتباطي، بحيث تقع من أصحابها من دون أن يفكروا فيها، وهي ما يسميه أهل الاختصاص المرحلة الرابعة من مراحل التعود وهي مرحلة عدم الوعي والمهارة. من الأمثلة على ذلك برتوكولات الدخول والخروج أو برتوكولات الاستقبال، أو تلك الحركات الرياضية التي يؤديها الموظفون في أماكن العمل، أو تحية العلم التي تؤدى في المدارس والثكنات.

ب – حدث دوري: هو كل حدث يتكرر وروده خلال مدة زمنية محددة، مثل الأعياد والمناسبات والاحتفالات الوطنية والدينية والعالمية، أو مثل الدورات الانتخابية والرياضية، ومثل المواسم والفصول، و العطل الفصلية ... الخ، هذه الأحداث على الأعم تتميز بالثبات وقلة تغيرها.

ج _ حدث مبرمج : وهو كل حدث تتم برمجته من قبل المنظمة – أي منظمة – ويدخل ضمن المخطط الاستراتيجي أو المخطط الاتصالي الذي تضعه، والذي تسعى إلى تحقيقه بغية الوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة، ومن الأمثلة على ذلك ذكرا لا حصرا مناسبات التخرج في الجامعات أو الأيام المفتوحة على المؤسسة، أو حفلات التي تكون على شرف بعض الضيوف المميزين، أو مناسبة عرض منتوج جديد أو الانتقال إلى مقر اجتماعي جديد، أو افتتاح فرع جديد...الخ.

د _ حدث طارئ : وهو كل حدث لا يمكن التنبأ بزمان ومكان وقوعه بشكل قطعي أو احنمالي، كالكوارث الطبيعية أو الكوارث البشرية، والأزمات السياسية والاقتصادية والمالية، والحروب ذات الأشكال المختلفة. ويتميز هذا النوع من الأحداث بالمفاجأة وقوة التاثير. بالنسبة للمنظمة فإن إمكانية وقوع حدث طارئ يبقى شديد الاحتمال، وبخاصة في تلك البيئات التي تتميز بعدم الاستقرار وعدم الوثوق وبكثير من القلق الاجتماعي والضعف الهيكلي في منظوماتها القانونية والاقتصادية والسياسية.

6.5- التغذية الراجعة أو رجع الصدى.

التغذية الـــــراجعة أو رجع الصدى، على خــلاف بين المختصين، وهو خـلاف في المبنى على وجه العموم وليس في المعنى، لكن نرجح من جهتنا المصطلح الأول – أي التغذية الراجعة – ذلك أن مصطلح رجع الصدى يوحي بأن الذي يأتي من قبل المستقبل كرد فعل إنما يقتصر على ما هو مسموع فقط، بينما مصطلح التغذية الراجعة يوحي بأن ما يأتي من جهة المستقبل ليس فقط كل ما هو مسموع، بل كل ما يمكن أن يغذي العملية الاتصالية لدى المرسل برمتها، وهذا كي يحدد المرسل مصير العملية الاتصالية.

إذن، التغذية الراجعة، على ما ذكرته منال هلال المزاهرة، " تنطلق من المستقبل إلى المرسل، وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها "[1]. ويضيف ر. ميكيلي (R.Mucchielli) بأنها هي " كل شكل من أشكال الإستعلام، الإشاراة، المعلومة أو الإجابة، والتي تنطلق من آخر العملية الاتصالية أو كمحصله لها، ومقاربة لنموذج

---

[1] _ منال هلال المزاهرة، مرجع سابق، ط2، ص39.

معياري ثابت مسبقا، تعاد إلى مصدرها الذي انطلقت منه، أو إلى بداية السلسلة العملية من أجل تأمين ضبط المصدر بناء على النتائج المترتبة.[1]

وهي أيضا " عملية آنية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات لجعل المرسل يعرف أثر رسالته ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل "[2]

ولكن بما أننا نتحدث عن الاتصال التنظيمي، فحتما سوف تكون التغذية الراجعة ذات مفهوم أكثر تعبيرا وانضباطا وانسجاما مع طبيعة الاتصال في المنظمات، والذي يتميز بخصائص محددة فارقة بينه وبين باقي أنواع الاتصال الأخرى، وعليه فالتغذية الراجعة في هذه الحالة هي: كل أشكال الاستجابات التي تصدر من قبل كل المستهدفين وعبر كل الوسائل المتاحة ردا على كل أشكال الرسائل التي ترسلها المنظمة.

1.6.5- أشـــــــكاله.

لا يوجد هناك إجماع لدى المختصين في تحديد شكل أو نوع واحد للتغذية الراجعة، فالدارس للاتصال يصادف عدة تصنيفات تختلف فيما بينها حسب المنظور أو الزاوية أو المقاربة التي يتبناها كل مختص. بيد أنه من الممكن إجمالها في الجدول الآتي:

---

[1] _ Mucchielli.(R). **Communication et reseaux de communication**.Librairies Techniques. 2éd. 1973. p44.

[2]- هشام رشدي خير الله، مرجع سابق، ص29.

الجدول رقم01: اشكال التغذية الراجعة.

أشـــــــــــكال التغذية الــراجعة	
حسب الرسمية	- **تغذية راجعة رسمية** : وهي تلك التغذية الناجمة عن الاتصال التنظيمي الرسمي. - **تغذية راجعة غير رسمية** : وهي التغذية الناجمة عن الاتصال التنظيمي غير الرسمي.
حسب البيئة	- **تغذية راجعة داخلية** : وهي تلك التغذية التي تكون من داخل المنظمة. - **تغذية راجعة خارجية** : وهي تلك التي تكون من خارج المنظمة.
حسب الموقف	- **التغذية الراجعة الإيجابية** : وهي تلك التغذية التي تلبي بشكل غالب تطلعات المنظمة. - **التغذية الراجعة السلبية** : وهي تلك التي لا تلبي بشكل غالب تطلعات المنظمة.
حسب حجم الجمهور	- **تغذية راجعة واسعة** : وهي التي تأتي من جمهور كثير العدد حسب منظرو المنظمة. - **تغذية راجعة متوسطة** : وهي التي تصدر من جمهور متوسط العدد حسب منظور المنظمة. - **تغذية راجعة قليلة** : وهي تلك التي تأتي من جمهور قليل العدد حسب منظور المنظمة.
حسب سرعة الاستجابة	- **تغذية راجعة سريعة** : وهي تلك التغذية التي يكون الفاصل الزمني للاستجابة فيها قصيرا جدا. - **التغذية الراجعة المتوسطة** : وهي التي يكون الفاصل الزمني للاستجابة فيها متوسطا. - **التغذية الراجعة البطيئة** : وهي تلك الاستجابة التي تأتي متأخرة عن الوقت المحدد لها والتي تأخذ زمنا طويلا كي تصل.
	- **تغذية راجعة عاطفية** : وهي التي تطغى فيها الجوانب العاطفية

حسب ردة الفعل البسيكولوجية	والانفعالية سواء حبا أو بغضا. - **تغذية راجعة عقلانية** : وهي تلك التي يغلب فيها الجانب العقلي المنطقي غير الانفعالي.
حسب الوسيلة أو القناة	- **التغذية الراجعة السمعية** : وهي تلك التغذية التي تستعمل فيها الوسائل السمعية كالهاتف والأشرطة والأجهزة السمعية الأخرى mp4–mp3 ... - **التغذية الراجعة المرئية أو البصرية** : وهي تلك التي تستعمل فيها الوسائل الكتابة والصور الثابتة والأفلام الصامتة... - **التغذية الراجعة السمعية البصرية** : وهي تلك التي تستعمل فيها كل الوسائل والقنوات السنعية البصرية كالأفلام و الومضات الإشهارية...

7.5- التشويش والضوضاء.

التشويش والضوضـــاء معا. لماذا معا؟، لأن كل منهما يحمل معنى مختلف عن الآخر، فالتشويش فيه الجانب القصدي لمحاولة التأثير السلبي على العملية الاتصالية، بينما الضوضاء ففيها اتجاه غير قصدي في التأثير على العملية الاتصالية، وعليه فالمصطلحين يتكاملان في تخريج المعنى العام المقصود منهما، ففي المحصلة هما إحدى معوقات الاتصال التي تشكل تحديا لأي مرسل _ منظمة كان أو فردا _.

1.7.5- التشويش (الضوضاء القصدية).

التشويش، كما أسلفنا، يكون قصديا من قبل جهات لها نوايا سيئة اتجاه المنظمة بشكل عام، وقد يكون مصدره المنافسون الاقتصاديون أو الخصوم السياسيون أو المتضررون من بعض الإجراءات والسياسات التي تتخذها المنظمة أو قيادة المنظمة، ويكون من داخل المنظمة، كما يكون من

خارجها، وكثيرا ما تستعمل فيه الإشاعات أو التسريبات أو التزييف الممنهج للحقائق، أو الانتقاء المدروس للأخطاء، كما تستعمل فيه الطرق المادية كالأصوات المزعجة أو المضايقات الهاتفية من خلال السب والشتم والتهديد المباشر أو غير المباشر، أو الهجمات على المواقع الالكترونية ووسائط التواصل الاجتماعي، وهذا كله من أجل الإضرار بسمعة المنظمة أو سمعة قيادتها أو سمعة منتجاتها أو خدماتها، أو الضغط من أجل إحداث تغيير في السياسات أو القوانين أو الإجراءات.

2.7.5- الضوضاء (التشويش الاعتباطي).

استكمالا لما ذكرناه في جانب التشويش، فالضوضاء هي ذلك التشويش غير القصدي، بمعنى أنها خالية من أي نوايا سيئة، فقد تحدث اعتباطا من أي جهة كانت داخلية أم خارجية، ليس القصد منها إلحاق الضرر بالمنظمة أو بقيادتها أو بمنتجاتها، وقد تكون في شكل أصوات مزعجة صادرة عن ورشة أو مركبات أو آلات موسيقية أو أصوات صادرة عن الطبيعة مثل قصف الرعد أو نقرات قطرات المطر...الخ، كما يمكن أن تكون تقنية أو فنية كتعطل الأجهزة أو التداخل في الموجات الكهرومغناطيسية أو انقطاع الكهرباء، كما يمكن أن تكون ذاتية كمرض عارض أو حادث غير متوقع. وهذه كلها وغيرها تشكل عوائق تحول دون حدوث العملية الاتصالية على وجه الدقة، سواء في انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل أو في التغذية الراجعة.

6- مهارات الاتصال التنظيمي.

يتفق أهل الاختصاص في مجال الاتصال التنظيمي على أن امتلاك المهارات اللازمة للاتصال ضروري في القيام بالعملية الاتصالية، كما أنه كلما كان القائم بالاتصال متمكنا من ناصية هذه المهارات كلما ازدادت درجة الفاعلية لديه.

ومن بيين المهارات الأساسية التي يجب أن يحوزها القائم بالاتصال نذكر الأربع التالية:

1.6- المهارات الخطابية.

" الخطابة هي فن إيضاح المعاني بالنطق والصوت ليتم إقناع السامعين بفكرة معينة. ويمكن أن يقال : فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم واستمالتهم "[1]. فالخطابة إذن هي من أقدم الفنون والمهارات التي امتلكها الإنسان، إذ تعد لصيقة به وبحالته النفسية والوجدانية ومكانته الاجتماعية. وهي من المهارات التي لا غنى عنها لدى القادة والقائمين بالاتصال في المنظمات ذات الجمهور الواسع والمتنوع، من مثل الوزارات والشركات الكبرى والجماعات المحلية والأحزاب السياسية والجمعيات الأهلية. إضافة إلى القدرة على الخطابة وأخذ الكلمة في المناسبات والقدرة على الارتجال عند الوضعيات الحرجة، فإن الإصغاء والإنصات والاستماع الجيد يعد جزءا لا يتجزأ من المهارات الخطابية، " فقد أظهرت بعض الدراسات أن 52.5% من النشاط الاتصالي في الاستماع "[2]، إذ يترك حسن الاستماع انطباعا رائقا واسترخاء نفسيا ممتعا لدى الجمهور، مما ينتج عنه تواصلا جيدا ومحفزا.

2.6- المهارات الكتابية.

وهذه المهارة تساعد المدير(أو القائم بالاتصال) على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة، ومن وسائل الكتابة الكتب الرسمية والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة. وهنا تنبغي الإشارة إلى أن الكتابة ليست مجرد وضع كلمات على سطور، بل

---

[1] _ إعداد مجموعة من المختصين، **مهارات الإلقاء والخطابة**، شركة الخبرات الذكية للتعليم والتدريب، الرياض، ص13.

[2] _ طارق مجمد السويدان، **فن الإلقاء الرائع**، شركة الإبداع الفكري، الكويت، ط1، 2003، ص170.

هي في غاية الدقة والأهمية، وأن أية كتابة تحتاج إلى مقومات أو صفات التأليف حتى يمكن لها أن تكون مادة اتصالية ناجحة، وهذا يفترض ضرورة توافر مجموعة من الشروط الأساسية التالية:

* أن تكون المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف...
* أن تكون المادة المكتوبة مرتبطة بالعنوان وبالهدف وبصورة مباشرة.
* أن تكون المادة المكتوبة واضحة المعاني والمفاهيم المستعملة...
* أن اكون المادة المكتوبة ملتزمة بأصول الكتابة وقواعدها اللغوية...
* التسلسل المنهجي والمنطقي في فقرات المادة...
* أن يتم تبويب المادة تبعا لأصول التبويب والفهرسة والتوثيق والتهميش...
* أن تكون المادة العلمية بعيدة عن الإطناب أو اللف والدوران والحشو...
* أن يميز الكاتب في أفكاره بين ما هو مهم ويمثل جوهر الموضوع، وبين ما هو أقل أهمية...
* أن يستعمل دليلا للمصطلحات أو المفاهيم التي يتداولها أثناء كتاباته...
* أن يراعي الكاتب المستوى الذي يكتب إليه، وذلك من حيث جزالة اللغة والأسلوب.[1]

3.6- المهارات الإدارية.

تمثل " المهارات الإدارية " في عالم المنظمات البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين (القادة) من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة. فالإداري (القائد) الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت

[1] – ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سابق، ص120-122.

وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين (القادة) [1].

وقد حدد هنري فايول (Henry Fayol) خمسة مهارات أساسية في كتابه " الإدارة الصناعية والعامة " :

1- التخطيط. / 2- التنسيق. / 3- التنظيم. / 4- التوجيه. / 5- الرقابة.

بينما حدد لوثر جوليك من خلال مصطلحه الشهير (PODSCORB) النشاطات الأساسية للمديرين (القادة) والمتمثلة في: التخطيط والتنظيم والتوظيف وإدارة الأفراد والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير وإعداد الميزانية[2].

4.6- المهارات التقنية.

المهارات التقنية مهارات ضرورية للقائم بالاتصال، خاصة أمام التطور الهائل في هذا المجال، مما يتوجب عليه الإلمام بها والتمكن منها. ومن أهم هذه المهارات

- مهارات استعمال أجهزة الإعلام الآلي، والتطبيقات المكتبية المرافقة مثل الوورد (word) والإكسل (excel) والباورباونت (powerpoint) أو الكاينوت (keynote)، واستعمال أجهزة العرض المختلفة مثل الداتاشو (datashow)، وتطبيق زوم (zoom) الخاص بالاجتماعات الداخلية عن بعد.

---

[1] _ Bigelow, John. "Teaching Managerial skills: A critique and Future Direction. *Journal of Management Education*", (1995), 305-325.

[2] _ منصور، بن متعب بن عبدالعزيز، أحمد، بن سالم العامري، **مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية)** ، *قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2002، ص236.*

- مهارات استعمال الأنترنت والإبحار عبر الشبكة العالمية، معرفة المواقع الضرورية والمهمة للمنظمة، القدرة على إدارة مواقع التواصل الاجتماعي وكيفة استغلالها في التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- استعمال الأنترانت (intranet) والبريد الإلكتروني (email) للتواصل الداخلي ما بين القائم بالاتصال والجمهور الداخلي للمنظمة.

7- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي.

الاتصال التنظيمي كغيره من طرائق العمل والتسيير والإدارة لديه عوامل تؤثر فيه سواء كانت بالاتجاه الإيجابي أو بالاتجاه السلبي. ولقد اجتهدنا في تحديد هذه العوامل وحصرها في ستة عناصر وهي :

1.7_ نمط القيادة.

مما لا شك فيه أنه لا يمكن الحديث عن المنظمة دون الحديث عن القيادة، ذلك أن وجود المنظمة واستمرارها يعود لوجود القيادة في حد ذاتها، كما أن القيادة تؤثر في أشياء كثيرة داخل المنظمة ومن بينها الاتصال، إذ يصطبغ هذا الأخير بالنمط القيادي الذي يتصف به القائد. وقد أظهرت الدراسات منذ بضع سنوات أن " الاتصال يأخذ ما بين 75% إلى 90% من وقت القيادة ونشاطاتها "[1]. يمكن تمييز ثلاثة أنماط رئيسية للاتصال القيادي وهي:

أ- **النمط الاستبدادي:** من أهم خصائص القائد المستبد، أنه لا يشاور؛ قانوني صارم؛ لا يتراجع عن أفكاره وآرائه؛ كتوم لا يتقاسم مع الآخرين ما لديه من معلومات؛ يفرض رأيه بشتى

[1] _ **Leadership communication: the three levels.** Peter Miller. www.researchgate.net/publication/254664129. 25/11/2022. 13h46mn.

الوسائل الممكنة. هذه الخصائص ترسم لنا صورة الاتصال في مثل هذه المنظمات التي يقودها أمثال هؤلاء القادة، فهو اتصال نازل على الأغلب الأعم، تقل فيه مساحة الاتصال الرسمي تاركا المجال للاتصال غير الرسمي الذي تتكاثر فيه الإشاعات والأكاذيب، كثرة الأزمات الداخلية والخارجية بسبب عدم الاهتمام بالتغذية الراجعة (Feedback)، كما أن المنظمة، وفق هذا النمط الاتصالي، تتراجع سمعتها الاجتماعية وتتحول إلى أنموذج للتسلط عبر ما تشيعه هي عن نفسها أو ما يشاع عنها، من خلال قيادتها أو موظفيها أو المتعاملين معها.

ب – النمط الديمقراطي: على العكس تماما من نظيره الاستبدادي، فإن القائد الديمقراطي يتميز بأنه يشاور أتباعه ويترك لهم مساحة واسعة للاختلاف معه؛ يلتزم بروح القوانين أكثر من حرفيتها؛ يتبادل المعلومات مع غيره خاصة ما تعلق بالمنظمة؛ يتقبل النقد ويتراجع عن أفكاره وآرائه إذا ما تبين له عدم جدواها؛ يستعمل أساليب الإقناع السلمية ولا يمارس الإكراه. كل هذه الخصائص تنعكس على طبيعة الاتصال في المنظمة، حيث تنتقل المعلومات والرسائل بكل حرية وسلاسة في كل الاتجاهات التي يحددها الهيكل التنظيمي، تتراجع الشائعات وتقل إلى أدنى مستوياتها، تقل الأزمات الداخلية والخارجية بحكم التغذية الراجعة الآنية والتي تسمح باستباق تلك الأزمات قبل وقوعها أو حين وقوعها، كما أن هذا النمط من الاتصال القيادي ينعكس على سمعة المنظمة وصورتها النموذجية وعلاقاتها بالبيئة الخارجية أيضا، مما يتيح لها فرص الاندماج السريع والتأثير الفعال، كما يسمح لها بجلب الزبائن والممولين.

ج – النمط الفوضوي: يتميز النمط الفوضوي بأنه قائد متردد لا يستقر على رأي واحد، فهو في بعض الحالات ديكتاتوري متسلط، وفي أخرى ديمقراطي إلى أبعد الحدود، بحيث يترك للأتباع مطلق الحرية في التصرف، كما أنه يتميز بالارتجال في اتخـاذ القرارات الحـاسمة. هذا الوضع

ينعكس على الأفــراد مـما يجعلهم في حيرة من أمرهم، وهو ما ينعكس على الاتصال ايضا، إذ تارة تنتقل المعلومات والرسائل بشكل جيد عبر المسارات المعمول بها، وتارة، وربما في الأوقات الحاسمة، تنتقل بشكل سيء للغاية، إذ تتعرض للاحتباس والجمود، مما يعرض المنظمة للهزات والقلاقل الداخلية، كما يجعل موقعها الاجتماعي محل نقد وشك، فتصبح سمعتها ذات منحنى متباين غير مستقر.

2.7_ حجم المنظمة.

دائما ما نقرأ أو نسمع عن المختصين في الإدارة والمناجمنت يرددون في صيغة افتراض محقق، أنه كلما كانت المنظمة كبيرة الحجم كلما صعبت عملية إدارتها، وقياسا على هذا الافتراض، فإن كبر حجم المنظمة يترب عليه أيضا صعوبات في سيرورة العملية الاتصالية، إذ " نتيجة البعد الجغرافي بين فروع المنظمة ومقرها الاجتماعي، أو بعد إداراتها عن الإدارة العامة مما يؤثر في عملية نقل المعلومات، خصوصا إذا كان هناك نقص في أدوات الاتصال الحديثة بحيث لا يتم التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ".[1]

3.7_ نوع المنظمة.

إن نوع المنظمة أو طبيعة المنظمة ونشاطها له كبير الأثر على طبيعة الاتصال التنظيمي فيها، إذ، وعلى الرغم من التشابه والتطابق الكبير في الاتصال التنظيمي لدى كل المنظمات، نجد بعض

---

[1]_ الماتقى العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، حسين، حريم، رشاد، الساعد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء الثقافة التنظيمية**، ، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2005، ص266.

الوضعيات والنشاطات والوسائل التي تعطي شيئا من التمايز والخصوصية للاتصال التنظيمي من واحدة إلى أخرى. ولعلنا نوجز هذه الخصوصيات المرتبطة بنوع المنظمة في الجدول الأتي :

جدول رقم 02: تصنيف المنظمة وخصوصية الاتصال فيها.

تصنيف المنظمة	خصوصيات الاتصال التنظيمي فيها
حسب الملكية: وفيها ما هو ملك للدولة، وما هو ملك للخواص، وما هو مختلط بينهما.	– بالنسبة لما هو ملك للدولة، فإنه يتسم بالصرامة والبيروقراطية والروتين، وهذا مل يجعله لا يواكب التطورات في الوسائل والتقنيات والأساليب. كما أن التجديد فيه بطيء لقلة المبادرات وضعفها. – بالنسبة لما هو ملك للخواص، فإنه يتميز بالمرونة والتنويع في الوسائل والأساليب والتجديد فيها بما يواكب التغيرات والمتطلبات. – بالنسبة لما هو مختلط، فقد يكون إما على شاكلة الأول في حال كان الطرف الذي يمثل الدولة هو المؤثر وصاحب القرار، أو على شاكلة الثاني في حال كون القطاع الخاص هو الأكثر تأثيرا في صناعة القرار. وقد يكون بين هذا وذاك، اتصالا يتميز بالتذبذب في كل جوانبه أو بعضها.
حسب الانتشار والتوسع: والمقصود به تواجد المنظمة في الحدود الإقليمية للدولة أو خارجها. وهو يجعلها على نوعين: المنظمات المحلية. والمنظمات	– يتميز الاتصال التنظيمي في المنظمات المحلية بخضوعه للقوانين والأعراف والثقافة المحلية، وبما هو متاح من وسائل، وبنوعية وكفاءة الموارد البشرية التي يوفرها البلد، وأيضا بتطلعاته المحلية فقط ومستهدفيه المحليين. – بينما في المنظمات العالمية، فإن الاتصال التنظيمي تتوفر لديه حزمة متنوعة من الإمكانيات المادية

العالمية.	والبشرية، ومن الأساليب الإبداعية المستحدثة، كما أن حجم الجمهور المستهدف يكون كبيرا ومتنوعا.
حسب الهدف: ويمكن أن نميز نوعين من المنظمات، وهما المنظمات الربحية التي تهدف إلى كسب المال من خلال بيع المنتجات أو الخدمات. وتلك غير الربحية التي لا تهدف إلى كسب المال عبر الأنشطة التي تقوم بها أو حتى المنتجات والسلع التي تنتجها.	- يتميز الاتصال التنظيمي في المنظمات الربحية (الصناعية منها والخدماتية) بأنه اتصال مكثف متجه نحو تسويق السلع والخدمات لدى الجمهور المستهلك لها، كما أنه يسعى للحفاظ على توزان المنظمة داخليا وخارجيا وإبعادها عن الصراعات والأزمات الناجمة عن التنافسية الشديدة داخليا وخارجيا، كما أن المنظمات في مثل هذا النوع توفر ميزانيات معتبرة للاتصال التنظيمي. - في حين أن الاتصال التنظيمي في المنظمات غير الربحية هو عكس ذلك، إذ، وبحكم ضعف التنافسية لديها، وبحكم خلوها من تلك الأعباء الناجمة عن التصنيع والتسويق والإنتاج وعن كل المتطلبات التي يستلزمها مثل هذا النشاط من موارد بشرية ومادية ضرورية، فإنه يتميز بالبساطة وقلة التعقيد من حيث الوسائل والأهداف والمستهدفين.

4.7_ بيئة المنظمة.

في اعتقادنا أن البيئة الداخلية للمنظمة هي كل ما هو موجود من أفراد ووسائل وأدوات وتجهيزات وعلاقات ووثائق وموارد وثقافة، وكذلك السلوكات وردود الأفعال التي تنشأ عن التفاعل البيني بين كل هذه المكونات ضمن الحدود المادية للمنظمة والتي تشمل المكاتب والقاعات والردهات، الورش، المخازن والمستودعات، المصانع، المركبات، الاستراحـات الخاصة بالعمـال،

أماكن تغيير الملابس ودورات المياه...الخ. هذه البيئة المتداخلة والمعقدة لها انعكاساتها على الاتصال التنظيمي من جوانب عدة، منها:

- أنها تحدد حجم الاتصالات الداخلية والخارجية.
- أنها تحدد كثافة الاتصالات الداخلية والخارجية.
- أنها ترتب الوسائل الاتصالية حسب الأولويات المادية والبشرية.
- أنها تحدد أي الأشكال الاتصالية هو الأكثر نجاعة. مما يستوجب التركيز عليه.

بينما البيئة الخـارجية للمنظمة هي كل ما هو خارج الحـــدود المادية للمنظمة، والتي عرفناها بأنها المكاتب والقاعات والردهات، الورش، المخازن والمستودعات، المصانع، المركبات، الاستراحات الخاصة بالعمال، أماكن تغيير الملابس ودورات المياه...الخ. وتتمثل هذه البيئة في النظام السياسي والاقتصادي السائد في البلد، المنظومة السوسيوثقافية بكل مكوناتها، الطقس والمناخ، التاريخ، المنظومة المالية والمصرفية، المنظومة التعليمية، هرم الأعمار، مدى التطور التكنولوجي، الكفاءات والموارد البشرية المتوفرة... بل قد نزعم، وفي ظل الثورة الرقمية السائدة، أن حدود البيئة الخارجية هي العالم بأكمله. هذه وغيرها مما هو موجود خارج المنظمة يؤثر وبنفس الشكل والطريقة على الاتصال التنظيمي لكن بمقاييس وأبعاد أخرى. وعليه، من الحصافة أن نلم بكل مكونات هاتين البيئتين، وأن نتعرف على كيفية ودرجة تأثيرها على المنظمة.

5.7_ إمكانيات المنظمة (الإمكانيات المادية والبشرية).

الاتصال التنظيمي في المنظمة يتأثر بحجم ونوعية الموارد المالية والبشرية، فكلما توفرت للمنظمة الموارد المالية المتاحة، أمكنها ذلك من القيام بالالتزامات التالية اتجاه الاتصال التنظيمي:

- اقتناء التجهيزات والبرامج اللازمة والمتطورة التي ترفع من كفاءة الاتصال.
- فتح مناصب جديدة في مجال الاتصال.
- توفير المال للحملات الإعلامية والدعائية والعلاقات العامة.
- فتح فروع جديدة للمنظمة.
- الإنفاق على تدريب وتكوين الموظفين في مجال الاتصال.

غير أن ضعف الجانب المالي ينعكس سلبا على الأداء الاتصالي للمنظمة، وبخاصة المنظمات الاقتصادية، الصناعية منها والخدماتية، التي تحتاج إلى الحملات الإشهارية والدعائية ذات الإنفاق الكبير.

أما فيما يخص الإمكانات البشرية، فهي ذات تأثير لا يمكن إغفاله أو التغاضي عنه، حيث أن كفاءة الموظفين الموكل لهم وضع المخطط الاتصالي وتنفيذه تعد ذات أهمية قصوى في إنجاح الجانب الاتصالي في المنظمة، وفي حال تعذر وجود مثل هذه الكفاءات تلجأ العديد من المنظمات والمؤسسات للوكالات والشركات المتخصصة في الإعلام والاتصال والعلاقات العامة.

8- أهم الاتجاهات النظرية المتعلقة بالاتصال التنظيمي.

تقول فاليري كارايول(Valérie Carayol)، وهي مختصة في الاتصال:" النظريات التي أنتجها هؤلاء (وتقصد بهم المنظرون السابقون والحاليون) هي علب أدوات ذات أهمية تسمح بتسهيل فهم وضعية معقدة وهذا من خلال بنمذجتها، ولكن أيضا بالمساعدة في إجراء اختيارات عملية، أو في إجراء اختيارات لطرق التقييم."[1]

[1] _Adary.(A). Libaert.(T). Mas. (C). Ibid. p 24.

هناك عدة اتجاهات ومقاربات ومداخل نظرية يمكن الأخذ بها من أجل فهم وتفسير واستشراف الاتصال في المنظمات التي ما تفتأ تتطور وتتشكل وفق المستجدات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال. إلا أننا سوف نركز على خمسة اتجاهات كبرى أساسية وهي:

1.8- الاتجاه الوظيفي.

المقاربة (أو الاتجاه) الوظيفي يتمثل في فهم الاتصال في المنظمات من خلال وصف وظيفة وطبيعة الرسائل المنتشرة فيها. من زاوية النظر هذه، يمكن اعتبار الاتصال كإجراء معقد يمتلك وظائف تنظيمية، ومقدرة علائقية وتغييرية. هذه المقدرة والإمكانية تعود إلى الرسائل ذاتها. إن دراسة الشبكات الاتصالية (الرسمية منها وغير الرسمية) والقنوات الاتصالية (وسائل نقل الرسائل)، واتجاه الرسائل (بالاتجاه النازل والصاعد)، حجمها وتقطعاتها (تغيير اتجاه الرسائل أثناء انتقالها) يسمح بتحديد دور الاتصال من داخل المنظمة. هذه المقاربة تستمد أفكارها من أعمال الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية.[1]

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في[2]:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

---

[1] _ http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2958 ; DOI : 10.4000 communicationorganisation.2958

[2] _ **نظريات الاتصال التنظيمي**، عبد الحميد، بوشبور، عبد الإله، https://www.ssrcaw.org ، 2022/11/09، 18h35mn.

– تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

2.8– الاتجاه النسقي.

تضع نظرية الأنساق آلية الاتصال في المنظمات تحت ضوء خاص. حيث أن البدايات الأولى لاستعمالها في دراسة هذا النوع من الاتصال كانت في سنوات الستينات. إذ أصدر كل من دانيال كاتز(Daniel Katz) وروبرت كاهن(Robert Kahn) كتابهما " علم نفس اجتماع التنظيمات " (The Social Psycology of organisions) وهذا سنة 1966، وقد كان سابقا لأوانه في ذلك الوقت. وفي ظل ذلك النجاح الباهر لهذه المقاربة الكامنة، قام في سنة 1977 كل من ريشارد فاراس (Richard Farace) وبيتر مونج (Peter Monge) وهامش روسل (Hamish Russell) بإصدار مؤلف هام تحت عنوان " الاتصال والتنظيم "، وقد طـــور هـؤلاء المؤلفون فكرة، هي الآن جد منتشرة، تنص على أن « الاتصال هو الآلية التي نقوم من خلالها بالتنظيم ».[1]إن نظرية الأنساق تؤكد على أهمية مفهوم التوازن، رجع الصدى، الثبات والتعقيد التنظيمي. وهي تعترف بالتنافس الحاصل بين الأنساق الفرعية، والذي يعني على سبيل المثال، أنه في إطار منظمة أو جمعية أو مؤسسة، فإن الاتصال النظيمي يدخل في منافسة مع النسق الفرعي « التسويق » (الماركتنيج) والنسق الفرعي الآخر « المالية » والنسق الفرعي الثالث « العلاقات الاجتماعية ».[2]

---

[1] _ **Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis.** Bertrand Parent. http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2958; DOI : 10.4000 communicationorganisation.2958. 12/12/2022. 10h23mn.

[2] _ Adary.(A). Libaert.(T). Mas. (C). Ibid. p 21

3.8- الاتجاه الكمومي أو الكمي.

المقاربة الكمية للاتصال تتموضع على تعريف لمفهوم التدفق. فهي تعد أساسا للعديد من استراتجيات الاتصال، حيث الهدف الرئيس هو سمعة المؤسسة: يجب أن تكون مرئية، حاضرة، وترسل الرسائل.

هذه المقاربة تظل حاضرة في الإشهار بشكل واسع، وفي بعض التصورات الخاصة بالاتصال عبر الأنترنت، والتي ترى أن نشر أكبر كمية من المعلومات وبشكل أسرع يسمح باتصال أفضل، وبالتالي بمزيد من الفهم والتفاهم.

في هذه المقاربة، الاتصال أكثر يعني أيضا، وبشكل متماثل، التقليل للحد الأدنى مما يمكن أن نسميه التشويش _ الضوضاء_ الذي بإمكانه أن يؤثر في كمية ونوعية المعلومة المرسلة. لهذا السبب، فإن اثنين من الكلمتين المفتاحيتين المعاصرتين في الاتصال هما الشفافية والتفاعل، في عالم مزدحم بالرسائل.

المقاربة الكمية تفسح على الأقل عن نظرة طوباوية للاتصال، حيث الأهمية القصوى هي الإبقاء على القنوات الاتصالية مفتوحة ولفترة أطول، المحتوى ليس هو المهم في هذه الحالة، وحده الاتصال هو الحل.

هذه المقاربة، هي مقاربة اختزالية، لكنها منتشرة بشكل واسع، ولذا نجد دومنيك ولتون (Dominique Wolton)1997، يصرح : الشفافية لا تلغي أكثر الصراعات، والمعلومة لا تكفي لإنتاج المعرفة.[1]

[1] _ Ibidem. p 22.

4.8- الاتجاه المسحي البالستيكي.

المقاربة البالستيكية تعمد إلى النظر للاتصال من منظور عام خال من أي سياق. في حين، من المهم جدا الأخذ بعين الاعتبار إلى أن كلمة «اتصال» تستلزم دائما وجود شيء. بمعنى وجود طرف يتم الاتصال به، ورسالة يتم إيصالها [...] ولذا عند مساءلت العمال الأجراء عن المشاكل التي يصادفونها في مؤسساتهم، فإن ثلاثة أرباع الإجابات تكون حول الشكوى من ضعف الاتصال وقلته، في ظل هذه المتغيرات المختلفة، ما هو المغزى من تجزئة المصالح، الاحتفاظ بالمعلومات أو التشبع والإفراط من المعلومات المرتبط بالرسائل الالكترونية.

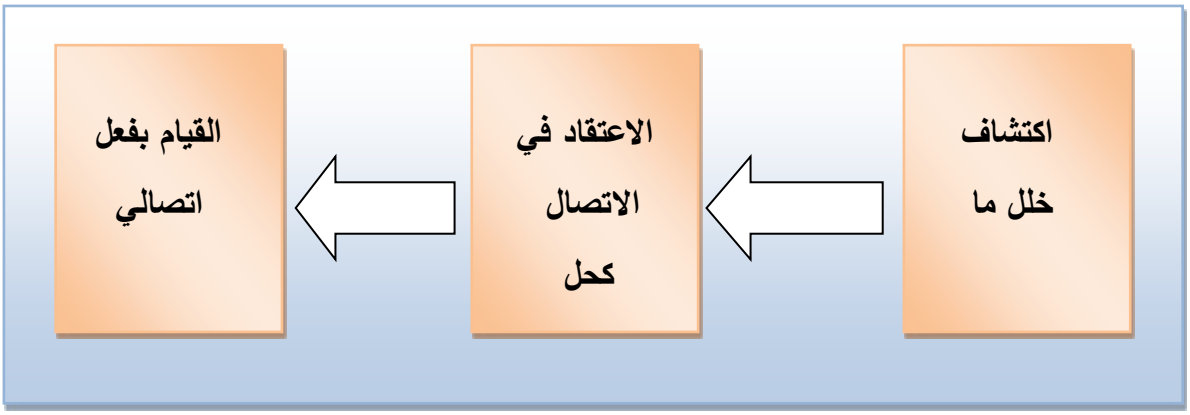
الاتصال، السبب المثالي للخلل الوظيفي الهيكلي في المنظمة، هو في آن الحل الوحيد والأخير. وبما أنه من اليسير تفعيل الاتصال على حساب الانقضاض على مشكل بنيوي، فإن الحل السريع يكون دائما هو « يجب الاتصال» ، وهذا الحل هو ناجع في كل الحالات التي يكون هناك فيها مشكل قائم. في مقابل ذلك هناك اتجاه معاكس يقول بوجوب النظر للاتصال بصفة أقل عمومية. فقد طرحت آن بارتولي (Anne Bartoli) المشكل بوضوح حين قالت : " لا يمكننا في المطلق تحسين هذا الاتصال المتفلت، بأكثر مما يتم الحصول على شيء من العدم " .

لهذا أو ذاك، فإن تفكيرا نسبيا ومؤقتا يفرض نفسه، إننا نتصل من أو لـ... إننا متحمسون من أو لـ...فأي طموح عام آخر، ألا يعدو أن يكون تحد بكل بساطة؟. هذا هو النقد الأساسي، أي اتصال لا يمكن أن يفهم إلا من خلال سياق، رهان خاص، هدف، علاقة مع المستقبل للرسالة. وأي اعتقاد أو تصور لاتصال مجتزء عن سياقه يؤدي حتما إلى عدم فاعليته، أو إلى مصاعب جادة.[1]

[1] _ Ibidem. p22.

5.8- الاتجاه التقني.

هذه المقاربة هي اشتقاق متكرر يتمثل في استعمال وسيلة اتصالية جديدة اعتقادا من أنها ستحل مشكل الاتصال. (انظر إلى الشكل المرفق).



المصدر: نقلا عن المرجع.

الشكل رقم09 : المقاربة التقنية.

وعلى سبيل المثال، فإن مسير مؤسسة، وأمام مواجهته لحالة تثبط لدى موظفيه، يطلب من المسؤول عن الاتصال بإنجاز مجلة داخلية؛ أو يقوم، وأمام التحدي والضغط الصادر من قبل المساهمين، بالتفكير في تهيئة موقع للمؤسسة على الأنترنت. إن تجاذبات السلطة داخل المنظمة يحتم في بعض الأحيان قبول شيء من التنازلات، وقد يكون من الصعب على المكلف بالاتصال مواجهة مدير أو مسؤول يتمنى رؤية اسم مؤسسته منتشرا على أسوار مدينته أو ضمن مساحة خاصة في معرض تجاري. مع أنه حين نتساءل أولا عن الأهداف، عن المستهدفين والرسائل إذاك يأخذ الاتصال أهميته القصوى. التفكير في الوسائل لا يتأتى إلا عند بلوغ الذروة في منهجية من التفكير الاستراتيجي، والتي لا بديل ولا مناص عنها.

إن أول اشتقاق للاتصال التنظيمي يكمن في هذا الاتجاه الفعال. من وجهة النظر هذه، بإمكان الأنترنت أن تكون رمزا لهذا التوجه أين يسود الاعتقاد من أن التقدم التكنولوجي هو مكان ذو وجاهة وقيمة اتصالية في حد ذاته. على المؤسسة أن يكون لديها موقعها على شبكة الأنترنت، وذو جاذبية كبيرة إن أمكن. إنه لفي مرحلة تالية، في بدايات سنوات 2000، أين تساءلت الإدارة عن الوسيلة والأهداف التي يجب أن تُحَدَّدْ لها ضمن الاستراتيجية العامة للاتصال عبر شبكة الأنترنت. نعم، ولكن لأجل ماذا؟ هل المقصود هو استهداف صورة المؤسسة، التسويق والماركتينج، العلاقات؟ من هو الجمهور المستهدف؟ لقد تحسنت الأوضاع منذ ذلك الحين، حتى وإن كانت أكثرية المؤسسات تفكر في أغلب الأحوال من أن المهم هو نشر الوثائق، المطويات والمعلقات، البلاغات والإعلانات، تقارير النشاط أو التساؤل حول إنشاء موقع على تطبيق تويتر أو صفحة فايسبوك. من زاوية النظر هذه، فمفهوم «صفحة على الواب» في حد ذاته يعد إعلانا عن مفهوم خاطئ بالجملة، في حين أن الواب هو أولا شبكة عالمية حيث يهيمن التبادل والتفاعل.[1]

- ملخص الفصـــــل.

هـــذا الملخص هو تلك المساحة التي نستجمع فيها خيوط الفصل كله في نسيج متكامل يسمح لنا برؤية كاملة ومكثفة لما جاء في ثناياه. إن الاتصال التنظيمي فرع معرفي تطبيقي من تلك المعارف المتصلة أو المرتبطة بعدة فروع أخرى كعلم الإعلام والاتصال، وعلم الإدارة والتسيير، وعلم الاقتصاد، وعلم الاجتماع... وهو مولود جديد يسعى لأن يتبلور مع مرور الوقت من خلال الأبحاث النظرية والميدانية التي يجريها الباحثون هنا وهناك، ويأخذَ شكله المميز والنهائي.

---

[1] _ Ibidem. p.23.

في هذا الفصل، رأينا تلك المفاهيم المتعددة والمتنوعة للاتصال التنظيمي التي جادت بها عقول الدارسين والباحثين، وليس مستغربا هذا التعدد والتنوع، إذ هو ظاهرة عامة نافعة غير ضارة تمس كل المفاهيم في مجال العلوم الإنسانية، بل لعل هذا التعدد والتنوع يكون مفتاحا لفهم وتفسير تلك الإشكاليات التي يطرحها الباحث في طيات بحثه ومشروعه. ولقد اتاحت لنا هذه المفاهيم، من جهتنا، فرصة استخلاص جملة من الخصائص التي تميز الاتصال التنظيمي عن غيره من أنواع الاتصال الأخرى، وفي الحقيقة فقد وجدنا تداخلا كبيرا بين أنواع الاتصال المختلفة، وكان من العسير وضع الخطوط الفاصلة بينها، وهذا ما لاحظناه أثناء قراءاتنا في المراجع التي توفرت لدينا.

بالإمكان النظر للاتصال التنظيمي من منظور نسقي، على اعتبار المنظمة نسق اجتماعي فرعي يتصل أفراده داخليا وفق أشكال ووضعيات محددة، وهو الذي أسميناه الاتصال التنظيمي الداخلي بشقيه الرسمي وغير الرسمي، كما يتصل هذا النسق الفرعي بالنسق الكلي العام الموجود خارجه وفق أشكال ووضعيات محددة أيضا، أسميناه الاتصال التنظيمي الخارجي، بشقيه كذلك الرسمي وغير الرسمي. وعمليا هذا المنظور هو الأقرب لحقيقة ما يحدث في المنظمات، فكل المنظمات على اختلاف أنواعها تأخذ بهذا التقسيم وعلى أساسه تقوم برسم ووضع مخططاتها الاتصالية.

من المفيد أن نؤكد، وفي ملخص هذا الفصل، على أشياء أخرى تميز الاتصال التنظيمي عم سواه، وهذه الأشياء تتمثل في عناصر الاتصال التنظيمي بدءا من المرسل وانتهاء برجع الصدى، فهي تصطبغ بطابع هذا النوع من الاتصال إن على مستوى المصطلح المستعمل أو على المفهوم الذي يلحق به. إذ ليس هناك ما نسميه المرسل بل القائم بالاتصال، وليس هناك قناة بل وسيلة، وليس هناك رسالة فقط بل رسالة ومعلومات، وليس هناك رجع الصدى بل التغذية الراجعة، وليس

هناك مستقبل بل مستهدفون، وليس هناك تشويش فقط بل تشويش وضوضاء... هذه المصطلحات وما تحمله من مفاهيم تعد تلك السمات البارزة للاتصال التنظيمي.

تبقى الإشارة أيضا، في هذا الملخص، إلى جملة العوامل التي تؤثر في الاتصال التنظيمي، ليس في جزءه النظري المعرفي، إنما في جزءه التطبيقي العملي، فهو كممارسة ميدانية خاص بالمنظمة يتأثر بالمنظمة ذاتها إن من حيث الأفراد القياديين الذين يحددون معالم السياسة الاتصالية في منظمتهم، أو طبيعة المنظمة ونوعها الذي يحدد اتجاه الاتصال وكثافته والوسائل المستعملة، أو من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، أو مما يأتي من قبل البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تغذي المنظمة بشتى التأثيرات التقافية والسياسية والاقتصادية...

في الأخير، وبالنظر لأهمية الاتصال التنظيمي، فهو يعد حقلا معرفيا هاما يحتاج لأن يُعَزَّزَ بأسس نظرية متينة تواكب تلك التطورات المتسارعة التي يشهدها الاتصال في عمومه، ولعل من المفيد عدم الاكتفاء بالمداخل والمقاربات النظرية الكلاسيكية، بل التوجه نحو مداخل جديدة قد أشرنا إلى بعضها في هذا الفصل كالمدخل الكمي، والمدخل البالستيكي، والمدخل التقني.

الفـــــصل الـــــــــثاني

النـــــماذج الاتصـــــالية

تمهـــــــــــــيد.

غـــالبا ما تدرج المباحث المتعلقة بالنماذج الاتصالية ضمن المقاربات والاتجاهات والنظريات الخاصة بعلوم الإعلام والاتصال، غير أننا في دراستنا هاته فصلنا بين النماذج والنظريات، حيث قمنا بتخصيص فصل كامل بالنماذج الاتصالية، ويرجع ذلك لاعتبارين منهجيين هما:

- أن عنوان الدراسة ذاتها متعلق بالنماذج الاتصالية.
- وأيضا مضمون الدراسة وافتراضاتها متعلق بشكل مباشر بفكرة النماذج الاتصالية.

وعليه فالفكرة المحورية في هذا الفصل توزعت على ستة مباحث أساسية، الهدف منها وضع الدراسة في إطار نظري مرجعي يمكن الاعتماد والعودة إليه في فهم مخرجات الجانب التطبيقي الميداني لها.

المبحث الأول خصصناه، كما جرت العادة، للمفهوم اللغوي والاصطلاحي للنموذج بشكل عام، أي نموذج، عرضنا فيه لمجموعة من المفاهيم التي صاغها الباحثون والمختصون، وهذا بغض النظر عن مجال التخصص، لأن فكرة النماذج هي فكرة مشتركة بين العديد منها. كما أضفنا مطلبا حول المميزات العامة للنماذج.

المبحث الثاني أفردناه لأنواع النماذج، فقد وجدنا أن التعدد في تعريفات النموذج هو انعكاس لتعدادها وتنوعها، وبالتالي لزم الأمر علينا من أن نقدم أهم أنواع النماذج وليس كلها، وحتى في تصنيف الأنواع هناك اختلاف بين الباحثين والدارسين لا متسع لأن يحتويه فصلنا هذا.

وظائف النماذج، هو المبحث الثالث في هذا الفصل، وفيه حشدنا لطائفة من الوظائف التي أوردها العلماء والباحثون بمختلف تخصصاتهم واتجاهاتهم، وكان الهدف من ذلك هو التعرف على

ما يقوم به النموذج أو فيما يستعمل النموذج. ولقد توفر لدينا مما جمعناه من الوظائف سبع منها، وتشمل التنظيم، التوجيه، القياس، التنبؤ...الخ.

في المبحث الرابع، والذي أسميناه النموذج والنظرية، حاولنا فيه إبراز خطوط التماس والافتراق ما بين النموذج والنظرية، فعرضنا لمجموعة من المفاهيم الخاصة بالنظرية، ثم في مطلب آخر ذكرنا أهم خصائصها ومميزاتها، في حين جعلنا المطلب الأخير لأهم نقاط الاتفاق والاختلاف ما بين النموذج والنظرية، ولقد حصرناها في أربع نقاط أساسية.

في هذا المبحث، وهو المبحث الخامس، جعلنا محور الحديث فيه عن كيفية بناء وتقييم النماذج، فالنماذج تبنى، ولابد من بعد البناء من تقييم لما تم بناءه. عملية بناء النماذج تسمى النمذجة، لها متطلبات وفيها مراحل ذكرناها في مطلبين منفصلين. بينما ذكرنا ما تعلق بتقييم النماذج في مطلب آخر. أما المطلب الأخير، فهو خاص بالمخاوف المحتملة الناتجة عن الاستعمال السيئ لها.

النماذج الاتصالية، هو المبحث الأخير في هذا الفصل، وهو أكثر المباحث أهمية، وأطولها. قسمناه إلى مطلبين رئيسيين هما: أنواع النماذج الاتصالية، ونقد عام للنماذج الاتصالية. في الأول ذكرنا التصنيفات الثلاث للنماذج، الخطية، التبادلية والتفاعلية. ومع كل نوع قدمنا عينة متكونة من اثنين أو أربع، وهذا على سبيل الذكر لا الحصر، ذلك أن عددها كبير لا يتسع المبحث لذكرها كلها. أما المطلب الثاني، فعرضنا فيه نقدا عاما للنماذج الاتصالية، مزاوجين ما بين مزاياها وعيوبها.

1_ مفهوم النموذج وخصائصه.

من الضروري أن نعرض في هذا المقام للتعريف اللغوي، وإن كان، من وجهة نظرنا المتواضعة، التعريف الاصطلاحي جد كاف، إلا أننا لاحظنا أنه في بعض المراجع العربية تارة تستخدم كلمة (نموذج)، وتارة أخرى تستخدم كلمة (أنموذج)، علما أنه من المتعارف عليه في فقه اللغة أن كل زيادة في المبنى هي زيادة في المعنى، فهل الاختلاف في مبنى الكلمتين هو اختلاف في معنييهما؟، أم أن الأمر لا يعدو أن يكون شكليا؟.

1.1- المفهوم اللغـــــوي.

جاء في معجم متن اللغة " النموذج (معرّب نموذه): مثال الشيء، أي صورة تتخذ على مثال صورة الشيء ليعرف منه حاله ".[1]وجاء في معجم اللغة العربية المعاصرة " نموذج (مفرد): ج نموذجات ونماذج: مثال يقتدى به، أو مثال يعمل عليه الشيء، نموذج صناعي/ مصغر/ فستان- نموذج من الإنتاج الزراعي. عينة: عرض التاجر نماذج من السلع [...] نموذج مصغر: نموذج من شيء في حجم متناهي الصغر، شيء صغير من نوعه. نموذج مقولب: ما يعتبر تمثيلا أو تطبيقا لصورة أو نوع تقليدي ".[2]

إذن كلمة نموذج أو أنموذج لا اختلاف بينهما لأنها من المعرّب الذي دخل على اللغة العربية من جهة اللغة الفارسية، وهي تعني المثال والصورة والعينة للشيء المراد جعل نموذج أو أنموذج منه. والذي لاحظناه في المراجع العربية أن جلها يستعمل كلمة نموذج وقلة قليلة تستعمل كلمة أنموذج. وعليه فقد اعتمدنا في بحثنا كلمة نموذج دون كلمة أنموذج.

---

[1] _ أحمد رضا، **معجم متن اللغة**، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، ط1، 1958، ص549.

[2] _ أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، منشورات عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2008، ص2289.

2.1- المفهوم الاصطلاحي.

في الجانب الاصطلاحي، سنعرض لمجموعة من المفاهيم التي قام أصحابها ببناءها إما من منطلقات نظرية بحتة، أو أمبريقية، أو جمعا بين الأمرين معا. غير أنه من الواضح أن هناك تنوعا كبيرا في استعمالات هذا المصطلح، وفي شتى المجالات والتخصصات، إلى درجة جعلت إحدى المختصات تقول متسائلة: " هل وراء الاستعمالات المتعددة لمصطلح نموذج، يختفي مفهوم موحد له؟! ".[1]

_ النمـاذج هي في واقع الأمر أدوات ثقـافية تسـاعدنا على فهم أي ظـاهرة أو نـظام وإدراك العلاقات والصلات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو ذلك النظام [...] النموذج هو أداة تصويرية توفر إطارا للافتراض تتحدد في نطاق المتغيرات المهمة.[2]

_ النموذج هو تمثيل مبسط ونظري للعالم الواقعي.[3]

_ النموذج هو: أداة من أدوات التحليل للواقع الذي تمثله، سواء كان سياسيا أم اقتصاديا أم إداريا، ولا يمكن الاستغناء عن الأنموذج لفهم العمليات المعقدة، فهو شكل من أشكال الاختبار والتجريد التي تستخدم بأكثر مما نتوقع.[4]

_ الأنموذج طريقة نافعة للتفكير حول عملية أو بناء ما، إذ أنه وصف واضح جدا يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسة بدون أن يغطيها غموض التفصيلات. والمطلوب من النماذج سواء

---

[1] _ Laigle. (G). **Les modè de communication publique des sciences : paradigmes, problèmes, enjeux.** 20012. p43.

[2]- محمد صاحب سلطان، **مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2014، ص187.

[3] - بلقاسم بن روان، أمير علي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص31.

[4] - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سابق، ص156.

أكانت رياضية أو رسوما أن تزودنا برؤيا داخلية للعلاقات التي تحدد لنا لماذا تعمل الأشياء كما هي أو كيف هي موجودة معا؟.[1]

_ من منظور ضيق، فإن المصطلح يتضمن كل تمثيل مادي، إيقوني أو رمزي تم التواضع عليه من أجل التفسير، بمعنى أنه ينتج لنا بعض مظاهر الشيء المدروس بغية فهم طريقة عمله واستنتاج خصائص جديدة له.[2]

_ يمكن أن نعرف النموذج على أنه وصف و/أو تمثيل تخطيطي، منهجي ومبسط لجزء من الواقع، مكون من رموز وأشكال هندسية أو بيانية، وكلمات.[3]

وقد قام ي. ر. تشوا (Y. R. choa) في سنة 1962 بتجميع عدة تعاريف من أهمها أن النموذج عبارة عن[4]:

_ إطار مرجعي، وصف لشيء ما، نظير أو شبيه، منهج مقترح للبحث، تمثيل دقيق للشيء المطلوب دراسته، عرض موجز للحالة قيد الدراسة، الإطار العام الذي به نصف الموضوع، صورة تبين كيف يعمل النظام، نظرية تفسر تركيب أو بنية شيء ما.

_ النموذج عبارة عن محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثا أو نظاما معينا في شكل رمزي.[5]

---

[1] – نفس المرجع، ص156.

[2] _ Laigle. (G. Ibid. p43.

[3] _ Ibidem, p43.

[4] _ رجاء وحيد دويدري،**البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية**، دار الفكر المعاصر، ط1، 2000، ص288.

[5] _https ;//creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.01/11/2022_ 10h35mn.

_ في معظم الحالات، وبالمقابل نقصد بعبارة (نموذج) التعريف بتلك العلاقات المتبادلة ما بين مختلف أجزاء النظام، بمصطلحات وعبارات لغوية أو رياضية، لها قدر كاف من الوضوح والتفسير تسمح لنا بدراسة سلوك النظام ضمن مجموعة واسعة من الحالات والظروف، وبالأخص، من أجل منحنا فرصة الاعتراض عليه واستشراف مآلاته.[1]

3.1- خصائص النموذج.

في خضم هذه المفاهيم المتأرجحة، فإن محاولة استخلاص مجموعة من خصائص النموذج يعد عملية فيها شيء من المخاطرة، بيد أنه لا مفر من ذلك، إذ يقتضي منا العمل المنهجي أن نعرضها وهذا كي نميز النموذج عن غيره من المفاهيم التي تتداخل معه كالنظرية والقوانين العلمية. ومن جملة هذه الخصائص المقترحة:

- أن النموذج هو عبارة عن أداة معرفية.
- أن النموذج هو عبارة عن تمثيل لواقعة معقدة.
- أن النموذج هو تبسيط واختصار من دون إخلال للظاهرة محل الدراسة.
- أن النموذج له صفة المثالية إلا أنها صفة غير دائمة، أي مؤقتة.
- أن له صفة المعيارية، أي يعتبر مرجعا لموضوعه.
- أن النموذج يعد سهل الإعداد أو البناء نسبيا.

[1] _ Revue de statistique appliquée. Kendall.(M.G). " **La construction des modèles et les problèmes qui s'y rattachent"** . tome 17, n°2, 1969, p5.

2_ أنواع النماذج.

في العلوم، بشكل عام، هناك العديد من النماذج، وهذا التعدد مصدره التقسيمات المختلفة للمختصين الذين يتبنى كل واحد منهم الجانب النظري أو التجريبي الذي اعتمده كمعلم للتصنيف والتقسيم. كما أنه " يمكن تمييز النماذج حسب تناسبها مع موضوعاتها والوظيفة التي نخصصها لها "[1].

وعليه، فبالإمكان تقسيم النماذج إلى الأنواع التالية وهي:

أ – **النماذج الرياضية** : وهي " نماذج نظرية تحتوي على بعض التفاصيل باختلاف الظروف، أي أن الملامح الأساسية والضرورية للظاهرة تبقى، ولكن على شكل رموز مجردة مكونة من معادلات رياضية أو جبرية، يطلق عليها النموذج العامل"Working Model" ، وبوساطته نستطيع استنتاج ملامح الشيء الحقيقي الذي هو قيد الدراسة والبحث، ولم يسبق كشفه أو تحليله أو رصده.

إن أول عمل يقوم به الباحث في بناء النماذج الرياضية هو لغة التحويل، من كلمات نموذج مبسط إلى رموز رياضية، حيث تستبعد العلاقات الوصفية واللفظية، أي أن عملية بناء النموذج الرياضي تقوم على ترميز المتغيرات، لكي يتيح لنا نظاما أو نموذجا رياضيا ثم عرض هذه الرموز في علاقة تتخذ صورة معينة تمثل النموذج، وقد يضم النموذج متغيرين أحدهما مستقل والآخر بينهما علاقة خطية، وقد يحتوي على متغيرين مستقلين أو أكثر، وفي هذه الحالة يطلق على العلاقة اسم الانحدار المستقيم المتعدد.

تقسم النماذج الرياضية إلى نوعين هما:

---

[1] _ **Notions de système et de modèle.** Jean-Christophe Poussin. www.researchgate.net/publication/32983688. 13/11/2022. 20h15mn.

1 –حتمية :"Deterministic" يقوم على النظرية الرياضية التقليدية القائمة على السبب والنتيجة."Cause and effect"

2 –احتمالية"Probabilistic" ، ويطلق عليها نماذج الألعاب، فهي تستند على الاحتمال لذلك هي عكس الأولى، وتعتمد على الصدفة بدلا من التأكيد الرياضي، وقد اقترح جارسون "Garrison"مؤخرا استخدام "الكومبيوتر" من أجل تطوير نموذج رياضي احتمالي لمعرفة وقياس نمو المدن"[1].

ب– النماذج التجريبية : هو ذلك النوع من النماذج التي يتم إنتاجها أو صناعتها أو إعدادها في المخابر والمعامل بكميات قليلة جدا، وبالأبعاد والمواصفات الواقعية، وهذا بغية تعريضها لجملة من الظروف والمؤثرات والعوامل الفيزيائية أو الكيمائية أو الميكانيكية أو غيرها، وذلك لمعرفة ردودها وتصرفاتها وسلوكها، وهذا كله من أجل تصحيحها وتعديلها للوصول إلى المنتج النهائي الخالي من العيوب.

ويمكن أن نميز نوعين فرعيين منها هما:[2]

1– النموذج المقياسي (Scale Mode): عـــبارة عن تقليد قريب جدا لجزء من الواقع: ويشبهه كثيرا في بعض النواحي، ويتألف غالبا من نفس نوعية المواد، وإذا كان الشبه كبيرا جدا بين النموذج المقياسي والواقع، ففي هذه الحالة يعتبر النموذج جزءا مضبوطا من الواقع وتستخدم النماذج المقياسية في الجغرافية بكثرة وبخاصة في الميدان الطبيعي، والنماذج المستخدمة في هذا المجال على نوعين: الأول عبارة عن نسخة ثابتة ومطابقة للظاهرة الطبيعية ويطلق عليها Static"

---

[1]_ رجاء وحيد دويدري، مرجع سابق، ص295–296.

[2]_ نفس المرجع، ص296–297.

"Replica، وهو هام لأغراض التوضيح والشرح، لكن من عيوبه أن عنصر المشكلة فيه مفقود تقريبا، أما النوع الثاني فهو النموذج المقياسي العامل"Working Scale Model" ، والذي يمكننا عمله بدرجات متفاوتة، بحيث تكون مطابقة للشبه الأصلي مختلفا. أما النوع الثاني من النماذج المقياسية فهو الأهم، ونتائجه أوضح وبخاصة في الميدان الطبيعي كما أن السيطرة عليه سهل والتحكم فيه في الدراسة والتحليل، وعزل كل متغير على انفراد، هذا ويمكننا اعتبار الخريطة في حالات كثيرة نموذجا مقياسيا بسيطا جدا، لأنها تمثل مظاهر محدودة جدا لمظاهر السطح ويكون فيها التجريد على عدة مراحل بحسب ما هو مطلوب في الخريطة، وكلما صغرت الخريطة ازداد التجريد، وعلى كل حال فإن الخريطة نموذج هام جدا لأنه بوساطتها يمكن أخذ فكرة عامة عن المنطقة بكاملها وتحليلها وكل نوع من الخرائط يبرز مظهرا واحدا مع تجريد وإهمال المظاهر الأخرى.

2- نموذج النظير أو الشبه (Analogue Model): أما نموذج النظير أو الشبه هدفها محدود للغاية بالنسبة للنماذج القياسية، لأنها تهدف إلى إظهار بعض الظواهر، وعلى الرغم من أن نماذج "الشبه" هذه تخدم فقط الأساس الذي تستند عليه الفروض المقبولة، إلا أن استخدامها هام للغاية، فالكمبيوتر يمكن اعتباره نموذجا من هذا النوع لأنه اعتمد في صنعه على محاكاة للعقل البشري فهو بهذا نظير تجريبي. وقد استخدمت هذه النماذج في الجغرافية الطبيعية والجغرافية البشرية.

وسواء استخدمنا النموذج المقياسي أو النظير فإن المرحلة التالية لبنائهما تكون التجربة، والتي تؤدي بدورها إلى مجموعة من الملاحظات والاختبارات، وهذه تظل كما هي لتساعد على تفسير الحقيقة بأسلوب مشابه للتفسير النظري للنتائج التي حصلنا عليها من النموذج الرياضي، وهذه

النتائج المأخوذة من النموذج الرياضي، تحول إلى مفاهيم تجريبية كخطوة أخرى من خطوات المطابقة على الواقع.

هناك تقسيم آخر للنماذج يقوم على غايات وأهداف النماذج، هذه الغايات هي غايات وصفية وغايات تفسيرية. وعليه، فالنوعين من النماذج هي[1] :

أ – **النماذج الوصفية** : في جهة الجانب الوصفي، تركز النماذج على إعادة إنتاج معطيات الملاحظة، وهذا من أجل معرفة السلوك الكلي من وجهة نظر متزامنة أو ثنائية التزامن. فهي تحدد على سبيل المثال مجموعة من العلاقات ما بين المتغيرات المميزة للمجموعة محل الدراسة وتقيم المؤشرات المتفاعلة من أجل أن تقوم هذه العلاقات بتسجيل المعطيات الملاحظة بشكل جيد [...] تعد النماذج الإحصائية مثالا على هذا النوع من النماذج الوصفية في العلوم الإنسانية. فهي تركز على تلخيص مجموعات مهمة من المعطيات خاصة بالوحدات الإحصائيات محل الاهتمام، أو الأفراد. وفي حال كون هؤلاء الأفراد شخوص بشرية، فإن النماذج تقوم بإنشاء علاقات ما بين السمات أو حالات مرتبطة بأفراد المجموعة محل الملاحظة.

ب – **النماذج التفسيرية** : في جهة الجانب التفسيري، فالأمر على العكس من ذلك، فإن نمذجة العمليات الواقعية ذات الاهتمام يترجم أفعال الأفراد المنعزلين، وهذا تبعا للعبارة التي جاء بها ماكس فيبر. هؤلاء ليسوا حاملين حياديين للكفاءات والصفات، لكنهم فاعلين يتفاعلون ضمن شروط ظرفية محددة. النماذج التفسيرية تركز على الأخذ بعين الاعتبار تلك الميكانزمات والعمليات التي تفرع بشكل متماسك الظواهر الملاحظة.

---

[1] _ **Les modèles formels et l'explication en sciences sociales.**Emannuelle Bulle. https://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2005-1-page-19.htm&wt.src=pdf. 30/12/20022. 15h50mn.

3_ وظيفة النماذج.

تساهم النـماذج، رفـقة النـظريات، في بناء الاتجاه العلمي للظواهر. ولأننا نقارب ظاهرة ما بنموذج ما، نقوم بتنظيم الفهم بطريقة أو بأخرى، وأن هذا الفهم يمكن نقله (تقاسمه). إذن، النماذج لها وظيفة عامة ألا وهي وظيفة المعرفة.[1] غير أن هناك وظائف فرعية ذات أهمية بالغة، نذكر من أهمها :

أ_ الــوظيفة التنظيمية: وتتمثل في مقدرة الأنموذج على تنظيم البيــانات وربطها، وإظهار التشابه والصلات بين البيانات التي لم يسبق إدراكها.[2] كما " يقوم النموذج بترتيب وتنظيم وتحديد علاقة النظم ببعضها، وتزويدنا بصور جزئية عن أشياء بشكل كلي من الصعب إدراكها بدون النماذج [...] بإمكاننا عن طريق النموذج أن نضع عددا كبيرا من المتغيرات في تكوين واضح، وربط تأثيرات تلك المتغيرات ببعضها البعض، ومحاولة استنتاج طبيعة التفاعل بينها مما يضمن عدم تجزئة الأحداث التي يتم دراستها. فالأفراد لا يستطيعون بسهولة وصف عملية الاتصال لأنها عملية متغيرة، بينما يقوم النموذج بتوفير إطار يسمح بعزل المتغيرات العامة ووصف دورها في العملية كلها، لأنه يجمد هذه العملية مما يمكن من وصفها وتحديد عناصرها. [3]

ب_ الوظيفة التنبؤية: إذا قام أنموذج جديد بشرح ما لم يكن مفهوما من البيانات من قبل، فإنه يتضمن دائما تنبؤات. وإذا كان الأنموذج ذا طبيعة عملية فإنه يتضمن تنبؤات يمكن التحقق منها باختبارات مادية.

---

[2]– منال هلال المزاهرة، مرجع سابق، ص94–95.

[3]_ نفس المرجع، ص90.

إن التنبؤ سيصبح جزء من خطة التحقق التي نختبر بها صحة معلوماتنا، فإذا ثبتت صحة تنبؤاتنا، فإن معنى ذلك أن المعلومات التي أقمنا التنبؤ على أساسها معلومات صحيحة، فنحن عندما نتنبأ، نقيم في الواقع علاقات جديدة ليس من السهل التحقق من وجودها فعلا بناء على معلوماتنا الماضية وحدها.[1]

ج _ الوظـيفة الموجهة : إذا لم يتم التحقـق من التنبؤات لنقص في تقنيات القياس، يمكن أن تصبح التنبؤات أدوات موجهة، والتي يمكن أن تقود إلى طرق وحقائق جديدة غير معروفة من قبل.

د _ وظيفة القياس : تسمح النماذج بمدى من التنبؤات تتراوح ما بين النوع البسيط أنموذج (نعم) أو (لا)، إلى نماذج تتعامل بالكامل مع تنبؤات كمية حول (متى وكم)، وإذا أتاح لنا الأنموذج تنبؤات كمية بالكامل، مع درجة من الدقة حول متى أو كم، فإنه يصبح ذا صلة بقياس الظاهرة التي نهتم بها. وإذا كانت العمليات _ التي تربط الأنموذج بالشيء الذي يحتذيه _ واضحة ومفهومة، فإن الحصول على البيانات بمساعدة الأنموذج تكون قياسا سواء أكان ذلك ترتيبيا فقط أم من مقاييس النسب.

هـ _ وظيفة التحكم : عن طريق تطوير المعرفة، سيعمل الإنسان على السيطرة على الظواهر، ولذا فإن الوظائف الثلاث الأولى تخدم هذه الوظيفة لأنها تعني معالجة الظروف التي تحدد حدوث الظاهرة وارتفاع المقدرة على التحكم في مستويات التنبؤ. والتحكم بالظواهر اختبار لمدى صحة التنبؤات والقدرة على فهم الظاهرة، والعلاقة بين التحكم والفهم علاقة وثيقة، وبين التحكم والتنبؤ علاقة حتمية، ولكي يتحقق التنبؤ لابد من التحكم بالظاهرة موضع التنبؤ.[2]

---

[1]- نفس المرجع، ص95.

[2] - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سابق، ص160-161.

و _ وظيفة المحاكاة : " تتمثل المحاكاة في إشراك الفرضيات الوصفية والفرضيات التفسيرية، من أجل غـــايات تنبؤية. أما بالنسبة لفاران (VARENNE) فإن المحاكاة تمثل: « طغيان النمذجة الظاهراتية بما أنها لا تأخذ بالحسبان سوى المواصفات المرئية لنظام ما». بالمقابل يؤكد جوندولفو (GONDOLFO) على أن المحاكاة تعمل على إظهار شيء ما على أنه حقيقي في حين هو ليس كذلك "[1].

ز _ وظيفة الوساطة : النماذج في هذه الحالة ينظر إليها على أنها وسيط، أي أنها عناصر مستقلة ذاتيا تتحرك جيئة وذهابا ما بين المعطيات التجريبية والميدانية والنظرية.[2]

4_ النموذج والنظرية.

كثيرا ما يقع البعض من الدارسين والباحثين في الخلط بين النموذج والنظرية، ولذلك أسباب وجيهة، إذ ما بين المفهومين تداخل ونقاط مشتركة عديدة، كما أن بينهما نقاط اختلاف وتباين تجعل كل مفهوم مميز عن الآخر. وبما أننا عرضنا لمفهوم النموذج وخصائصه في بداية الفصل، فسنعرض فيما هو آت لمفهوم النظرية وخصائصها ثم لنقاط الاشتراك والاختلاف بين النموذج والنظرية.

1.4_ مفهوم النظرية.

لن نسرف في عرض المفاهيم تلو المفاهيم للنظرية إذ ذلك ليس محل بحثنا ولا دراستنا، إنما سنكتفي بثلاثة أو أربعة مفاهيم فقط نتوخى فيها الإيجاز والشمول.

---

[1] _ Laigle. (G). Ibid. p56.

[2] _Ibidem. p55.

_ " هي بنية فكرية تتضمن مفهوما يستطيع أن يفسر المشاهدات الموجودة، ويستطيع أن يتنبأ بمشاهدات جديدة ".[1]

_ " هي تفسير موحد ومتسق ذاتيا لعمليات لعمليات أو ظواهر طبيعية أساسية، وهذا التفسير يتم تشكيله من مجموعة من الفروض التي تم تأييدها. "[2]

_ " والنظرية عامة عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الحقائق العلمية ويضعها في نسق علمي مترابط، أو هي مجموعة من القضايا تتوافر فيها شروط متعددة منها أن تكون القضايا مستندة إلى أفكار محددة تماما، وأن تكون متسقة الواحدة مع الأخرى، وأن تكون كذلك على صورة يمكن أن تستمد منها التعميمات باتباع الأسلوب الاستقرائي، وأخيرا أن تكون القضايا المكونة للنظريات ذات فائدة بحثية يمكن أن تقود الباحثين إلى مزيد من الملاحظات والتعليمات لتوسيع نطاق المعرفة.[3]

_ " النظرية العلمية هي منظومة مفاهيمية، مفرغة في قالب لغوي محكم، تخص بتفسير مجموعة من الظواهر في مجال من المجالات".[4]

2.4_ خصائص النظرية.

النظرية كائن علمي خالص له ما يميزه عن باقي الكائنات الأخرى، ومن أهم مميزات وخصائص النظرية نورد ما يلي:

---

[1] _ حسن بن محمد حسن الأسمري، **النظريات العلمية الحديثة**، مركز تأصيل للدراسات والبحوث، جدة، ط1، 2012، ص41.

[2] _ نفس المرجع، ص41.

[3] _ من إعدادا الدكاور نزار عبد الغفار السامرائي (البحث عن الموقع على شبكة الأنترنت)

[4] _ https://www.researchgate.net/publication/256455977. 27/11/2022. 13h15mn.

- أنها بناء فكري بحت يتميز بمستوى عال من التجريد والرصانة.

- أن لها القدرة على توليد مجموعة من المفاهيم الخاصة بها.

- أنها تشكل إطارا مرجعيا يسمح بفهم وتفسير الظواهر قيد الدراسة.

- أن لها القدرة على التنبؤ بمآلات الظواهر التي تدرسها بشكل كلي وعام.

- أن لها القدرة على فتح آفاق بحثية في المجال الذي تختص به.

3.4_ ما بين النموذج والنظرية.

ما هي العلاقة بين النظرية والنموذج؟ أين تنتهي النظرية وأين يبدأ النموذج؟ ما هي الحدود الفاصلة بينهما؟ هذه الأسئلة وغيرها تحتاج منا إلى إجابة واضحة وصريحة، وهذا كي نستطيع الفصل بين ما هو نموذج وبين ما هو نظرية، وبخاصة وأن فكرة ومفهوم النموذج مطروح بقوة وبشكل واسع في علوم الإعلام والاتصال.

1.3.4_ النموذج كتفسير للنظرية.

في كثير من الأحيان يكون النموذج لاحقا على النظرية، ويكون كأداة تفسيرية لها بشكل كلي أو لجزء منها، ويحدث هذا عندما تكون الظاهرة المدروسة محل تعقيد أو أنه لا يمكن فهمها وتفسيرها إلا بوجود نماذج مبسطة تسمح بجمع كل العناصر ضمن صورة كاملة متكاملة." وحسب عالم المنطق باتريك سيب (Patrick Suppes) النظرية هي كيان أو بناء لغوي لمجموعة من البديهيات[...] بينما النموذج هو كيان أو بناء غير لغوي يرضي بشكل أكثر أو أقل النظرية، وللتمعن، فهو مجموعة من أشياء مرتبطة بواسطة الخصائص، العلاقات، والوظائف التي تتجاوز

الأشياء كلية. من هذا المنطلق، وبما أن البديهيات تعتبر صحيحة بالنسبة للنظرية، فإن النموذج يمثل ترجمة أو تفسير للبديهيات غير الواضحة أو غير المفسرة ".[1]

2.3.4_ النظرية تعمم النموذج والنموذج يحقق النظرية.

إن الثنائية (النظرية/النموذج) التي نستغل عليها هي من زاوية أخرى تأكيد للعلاقة الترابطية بينهما، فالنظرية وعند إنشاء نموذج يقوم على محاولة تفسيرها وفهمها يصبح آليا مثل العلامة المسجلة التي تنال حظا وافرا من الإشهار والانتشار، إلى درجة قد لا تعرف النظرية إلا به. في المقابل يقوم النموذج بتحقيق وتأكيد النظرية وكأنه العملية الإمبريقية التي تثبت النظرية ولا تنفيها. " فالنظرية على اعتبارها نموذج صلب ومتماسك، لها درجة عالية من التعميم، أي أنها تطبق على عدد غير قليل من الحالات والملابسات. بينما النماذج ينظر إليها إما أنها تكملة للنظرية أو أنها تبسيط للنظرية، يسمح بتطوير نظرة عامة ".[2]

3.3.4_ النموذج هو النظرية.

يرى بعض العلماء والباحثين أن النموذج لا يعدو أن يكون شكلا من أشكال النظرية لا غير، فهو له القدرة على تقديم الفهم اللازم والمناسب للظاهرة المدروسة، وأيضا التفسير الأكثر ملائمة ومنطقية، مع تحقيق التنبؤ بالمسارات المحتملة لها. وفي هذا الصدد يعتقد فوري (Fourez) " أن القوانين والنظريات لا يمكن تمييزها عن النماذج: هي نماذج نظرية تامة [...] بالمقابل يرى مارشيف (Marchive) من الناحية الأولوية لا يمكن أن تكون هناك نماذج إلا نظرية ".[3]

---

[1] _ Laigle. (G). Ibid. p56.
[2] _ Ibidem. p57.
[3] _ Ibidem. p57.

4.3.4_ فصل ذو أصل سوسيولوجي.

من الجيد أن ننتبه إلى أن العوامل الذاتية ليس من السهل التخلي عنها من قبل العلماء والباحثين، فحتى في جانب العلوم الدقيقة، والتي يمكن فصلها عن ذواتنا والاشتغال عليها ونحن مجردين من العواطف المشحونة التي تمارس تضليلا على عملية البحث والاستكشاف، يمكن أن تتسرب إليها الذاتية في صور مختلفة كالصراع والمنافسة التي تكون ما بين العلماء والباحثين في شكل الإصرار على فكرة ما أو موضوع ما والتخندق فيها أيا يكن الأمر، وكثيرا ما تعزى هذه الحالة إلى التجاذب الثقافي بين الباحثين. وفي هذا الصـــدد يرى لوموانى (LEMOIGNE) " أن التفريق ما بين النظرية والنمـــوذج يبدو لدى البعض صادرا عن منطق اجتماعي. فالنماذج الي تعتبر ذات قيمة هي تلك التي نسميها نظريات، أما النماذج التي لم تقنع الجماعة العلمية بخصوبتها تحتفظ بمفردة نماذج [...] فالنماذج دائما ما ينظر إليها في أفضل الأحوال على أنها نظريات حبلى، أو نظريات أولية ".[1]

5_ النموذج، البناء والتقييم.

إن عملية بناء أي نموذج، والتي يطلق عليها البعض النمذجة، تعد عملية صعبة للغاية، إذ تحتاج إلى مقدرة عالية على التجريد والحدس، وإلى خبرة معرفية وتجريبية واسعة، كما أن عملية البناء لا تنتهي بمجرد الانتهاء من بناء النموذج، بل تستمر في شكل تقييم قبلي وبعدي له، وهذا كي يستطيع أن يصمد ويؤدي وظيفته.

---

[1] _ Ibidem, p57.

1.5_ بناء النموذج أو النمذجـــة.

إن الهدف من بناء النماذج يعود إلى الوظيفة أو الوظائف المنتظرة من هذه النماذج، ففي نهاية المطاف ليس هناك وسيلة لا تؤدي غرضا ما أو وظيفة ما، لكن تبقى عملية البناء من الصعوبة بمكان بحيث من الضروري الانتباه إلى الأسس التي تتم وفقها هذه العملية، وإلى المراحل التي يجب أن تمر بها، وهذا من دون إغفال العوائق التي بإمكانها أن تؤثر في عملية البناء.

1.1.5_ متطلبات بناء النموذج.

يقول أحد الباحثين: " ليس هناك قاعدة في إنشاء وتطوير نموذج ما."[1] وهذا يعني أن لكل باحث أسلوبه وطريقته، وأن لكل مجال من مجالات المعرفة، ولكل علم من العلوم أسلوبه وطريقته أيضا. وهذا سيفضي إلى طرق وتقنيات متعددة في عملية بناء النماذج. ولكن من المؤكد أن النموذج أول ما يبنى يبنى في خيال وفكر صاحبه قبل أن يبنى في الواقع على الورق أو أي وسيلة أخرى. أو كما قال أحدهم : إن الذي يجعل أسوأ مهندس معماري أفضل من أية نحلة محنكة هو أن ذاك المهندس قد بنى مخططه في رأسه قبل أن يبنيه على الأرض.

غير أن أحدهم حاول أن يحل هذا الإشكال من خلال الإشارة إلى وجود مقاربتين رئيستين في بناء النماذج وهما:[2]

- النمذجة المنجزة انطلاقا مما هو مرأي، ملاحظ ومعاين، وتحديدا للخصائص والمميزات(مقاربة وصفية).

---

[1] _ Ibidem, p61.
[2] _ Ibidem. p61.

- النمذجة التي تعتمد على المشابهة أو المماثلة، ففي هذه الحالة من الضروري تحديد وبشكل دقيق ما هو مسموح للمشاركة وما يميز نموذج وما هو قابل للنمذجة.

ومن أهم متطلبات بناء النماذج بشكل عام نذكر ما يلي:[1]

_ التجريد : من أجل بناء أو إعداد نموذج، يجب أن تتوفر المقدرة على تجريد المظاهر الأكثر أهمية للواقع المدروس، بمعنى إعادة تشكيلها فكريا، هذه المظاهر يمكن أن تتشكل من عناصر كمرسل، رسالة ومستقبل، والعلاقات التي تربط بينها.

_ الاستنتاج : أيضا، المقدرة على استنتاج أو استدلال النتائج والتوقعات انطلاقا من النموذج المقترح. الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من نموذج ما تعتمد على السياق العام للوضعية محل التحليل والتمثيل، وعلى المقاربة النظرية التي تمثل المرجع والأساس.

_ التقييم : وكذلك، المقدرة على تقييم نموذج ما بناء على إمكانيته في التنبؤ بشكل صحيح بالوقائع المحتملة. بعض النماذج ليست لديها أية أهمية لأن تنبؤاتها خاطئة. نماذج أخرى هي للإهمال والترك أقرب لأن نتائجها غير أخلاقية. وهناك نماذج لا تعمل بتاتا على تطوير المعارف لأنها معقدة، وغير مفهومة وغير قابلة للتفكيك، ولا تسمح إلا بالقليل من التنبؤ.

_ معرفة بالنماذج السابقة : وأخير، فمن أجل تفسير ظاهرة ما، يجب محاولة تخيل، وفهم وتمثيل الإجراءات التي تثبت وجدودها. وإذن يمكننا أن نبني نموذجا أوليا يعبر عن الواقعة المدروسة. ثم نقوم تواليا بمتابعة الوقائع الملاحظة، ومقارنتها فيما بينها للخروج باستنتاج نهائي حول المصادقة على النموذج المقترح. وفي حال التنبه إلى أن أحد مظاهر النموذج غير قابل

---

[1] _ **Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc** ?. Willett. (G). https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1873. 22/11/2022. 18h53mn.

للإثبات أو البرهنة، أو أنه خاطئ وغير صادق، فيجب البدء من جديد انطلاقا من نفس المتطلبات السابقة.

2.1.5_ مراحل بناء النموذج.

تمر عملية بناء النماذج على العموم بخمس (5) مراحل أساسية وهي :

_ المرحلة الأولى تحديد الأهداف : عند هذه المرحلة يتم تثبيت وتحديد الأهداف المتوخاة من عملية بناء النموذج. علما أن الأهداف يمكن استقصاءها من الوظيفة المنتظرة من النموذج.

_ المرحلة الثانية جرد المعطيات : في هذه المرحلة نقوم بجرد صنفين من المعطيات وهما : 1- المعطيات الخارجية والتي تتمثل في النظريات والقوانين والببلوغرافيا، وأيضا البديهيات المتعارف عليها في المجال، وكذلك الفرضيات البحثية. 2- المعطيات التجريبية المأخوذة من الملاحظات والمشاهدات الحسية.

_ المرحلة الثالثة إنشاء النموذج : نقوم بإنشاء نموذج مخصص بناء على البديهيات والفرضيات التي تم تبنيها، والتي تشكل الأساس الصلب والمتين للظاهرة أو الدراسة محل المتابعة.

_ المرحلة الرابعة نحدد متغيرات النموذج : في هذه المرحلة نلجأ إلى تحديد العوامل والمعايير الخاصة بالنموذج والتي تميزه عن باقي النماذج الأخرى من ذات المجال والتخصص.

_ المرحلة الخامسة المصادقة على النموذج : المصادقة على النماذج تعتمد على الفرضيات المبسطة التي يتم اعتمادها في أثناء عملية البناء، وعلى نوعية عملية تفكيك النظام أو الظاهرة المدروسة، والتي ترتبط هي ذاتها بأهداف الدراسة أو مخطط التجربة أو الاستقصاء. إن جوهر

المصادقة على النموذج هي بمواجهة النموذج مع حقائق الواقع، فإن صمد فقد حقق المصادقة وإن لم يصمد فيجب إعادة البناء من جديد.

2.5_ تقييم النموذج.

طبعا، لا يوجد هناك نموذج مثالي، وإلا توقفنا عن التفكير والإبداع، فكل النماذج تتناوشها النقائص والعيوب، والسبب يعود إلى الباحث أو المطور لهذا النموذج، من حيث قدراته التفكيرية والإبداعية، ومهاراته العلمية، وقدرة عقله على التجريد، كما يعود إلى طبيعة الموضوع المدروس والذي قد يكون في درجة عالية من التعقيد والتشابك، مما يصعب على الباحثين التوصل إلى نموذج متكامل إلا بعد محاولات عديدة وعلى مراحل زمنية متباعدة، كما قد يعود إلى ضعف في الوسائل البحثية من أدوات مادية ومنهجيات بحثية لا تتلاءم وموضوع البحث والدراسة، مما يستوجب تطويرها وجعلها مواكبة. والحال هذه، فمن الضروري أن نخضع النماذج إلى عملية تشخيص وتقييم مستمرة لمعرفة مدى نجاعتها وصلاحيتها، وهذا بغية تطويرها وجعلها تؤدي وظائفها التي سبق وأن ذكرناها بشكل كفء للغاية.

1.2.5_ معايير تقييم نموذج.

على العموم، المعايير مرتبطة بالمجال أو التخصص الذي نريد أن نقوم فيه بعملية التقييم، إذ لا يمكن أن نستعير معايير من مجالات أخرى، نقول هذا ونحن ندرك أن هناك بعض المعايير المشتركة، لكننا ننظر إليها ليس في آحادها إنما في مجملها وكليتها.

ج. ويلي (G. Willet) يقترح فيما يخص علوم الإعلام والاتصال ثلاثة معايير:[1]

أ. معيار الدقة: وهو المقارنة بين النتيجة الحقيقية (الميدانية) والنتيجة المنتظرة. هذه النتيجة ترتبط حتما بالأهداف المسطرة.

ب. المعيار الجمالي(الفني): هذا المعيار يميز بساطة وخصوبة النموذج –أي– التطويرات الممكنة، التشكيل المتنوع من النتائج المتاحة، (التي يقدمها النموذج). عموما، أناقته الإبداعية.

ج. معيار العدالة(الإلتزام): (والمقصود به) أن النموذج ليس حياديا على الإطلاق فهو يحتوي، بشكل قصدي أو اعتباطي، على قيم مختلفة يقوم المحلل وجوبا بتحليلها... بمعنى أن يكون (هذا الأخير) ملتزما.

3.5_ مخاوف لها اعتبار.

أيا تكن درجة الدقة التي ترقى إليها النماذج، فإنها لا تخلو من عيوب ونقائص، ففي نهاية المطاف لا تعدو أن تكون منتوجا أو مجهودا بشريا صرفا. في الحقيقة هناك جملة من المخاوف التي تتولد عند استغلال النماذج واستعمالها أو توظيفها، ومن بين هذه المخاوف التي يجب أخذها بعين الاعتبار نذكر ما يلي:

أ. الخوف من الجنوح نحو الذاتية : يقول ج. ويلي (G. Willet) : أي نموذج ليس مقدسا؛ ما هي إلا أدوات مؤقتة [...] في كثير من الأحيان، تتضمن النماذج أفكارا، فرضيات،

[1] _Willet. (G). **La communication modélisée**. Editions du Renouveau Pédagogique. Ottawa. 1992. p24-47.

اعتقادات وقيم مخبأة (مخفية)، وعليه، فمن المهم دائما البحث عن توجهات وغايات وأهداف صاحب النموذج، وهذا من أجل إمكانية التقييم الصحيح للمحتوى.[1]

ب. الخوف من أخطاء سوء الاستعمال : في الحقيقة، النماذج يمكنها أن تكون في نفس مستوى خطورة الذرة أو السيارة، في حال لم نلتزم بالحذر والحيطة [...] هناك احتمال في أن تصبح في مستوى الأوهام كتلك التي نستعملها في تعاملاتنا وعلاقاتنا مع أشخاص آخرين وحتى مع أنفسنا، وهذا من أجل تعليل ما يعتبره التوجه السليم كشيء غير مقبول. كما أنه من الضروري عدم ترقية نموذج ما إلى مستوى امتلاكه كل معاني النظرية.[2]

ج. الخوف من التوجيه : أشار أورنج (ORANGE) أن سوزان باشلار (SUZANNE BACHELARD) ذكرت من أنه " إذا لم نعتبر النموذج لذاته، فإننا نطالبه بالعمل بذاته، وهذا أشبه بآلية نتجنب التدخل فيها مؤقتا ". النموذج ليس مجرد تمثيل، إنه شيء قائم بذاته يمتلك ويتمتع بقوة استقلالية وجودية لدى المستخدمين حسب رأي فاران (VARENNE). في الواقع، أي نموذج له تأثيرات حقيقية على البحث، حسب ما أشار إليه إيتاكر(UTAKER). إذن النموذج ليس مجرد احتمال، إنه حقيقة. فهو يمتلك " وجود خاص " من وجهة نظر جيلبر(GILBERT) [...] إن فقدان الحقيقة، يقول فاران (VARENNE)، هو مخاطرة لا مفر منها، لكن من الأفضل مقابلة النماذج _ وبالأخص المحاكاة _ مع الواقع، إنه من الأجدر مقابلة الافتراضي السيئ مع الافتراضي الجيد: ذلك أن الحدود تعد نسبية لدى الأهداف الثابتة.[3]

---

[1] _ Ibidem. p24-47

[2] _ Laigle. (G). Ibid. p64.

[3] _ Ibidem. p64.

د. الخوف من الترسيب : أي نظرية علمية تحمل في ثناياها آثار ترسبات ناجمة عن نموذجها المرجعي. هذا الأخير يشتغل مثل آلية تحويل يقوم الباحث بإنجازها في إطار الجهد المبذول لبناء موضوع علمي لبحثه. في حال كانت آلية التحويل هاته ميكانيكية، فإن البيانات سوف تكون ميكانيكية؛ وفي حال كانت نسقية، فإن البيانات تكون نسقية كذلك. يجب أن نكون متيقظين لهذا التحديد الرسمي و/ أو المفهومي.[1]

هـ. الخوف من الاستزراع : يقترح باسكال نوفال(Pascal Nouvel) ضرورة التفريق بين إنشاء النموذج ونقل النموذج خارج مجاله الأصلي. في المحصلة، إذا كانت عملية إعارة النماذج من مجالات أخرى، أكثر بساطة أو أفضل تعرفا، يعتبر مجزيا، فإن هذه النماذج تفقد في سرعة أثناء الاستعمال مواصفاتها وخصائصها الأصلية.[2]

6_ النماذج الاتصالية.

لقد كانت فكرة عبقرية بحق تلك التي طرحها كل من شانون وويفر حين اقترحا تمثيل العملية الاتصالية من خلال النماذج، لقد كانت الخلفية المهنية والعلمية التي جاء منها شانون (كان شانون مهندسا في الاتصالات السلكية واللاسلكية) ذات إلهام له. ومنذ ذلك الحين اتبع جل الباحثين تلك السبيل التي خطها لهم شانون، فظهرت العديد والعديد من النماذج الاتصالية، في محاولة من أصحابها عرض أفكارهم عن العملية الاتصالية في شكل مبسط ومفهوم للغاية، إذ في واقع الحال ليست العملية الاتصالية بسيطة كما تظهره النماذج، بل هي أعقد بكثير.

---

[1] _ Ibidem. p 65.

[2] _ Ibidem. p 65.

1.6_ أنواع النماذج الاتصالية.

منذ ذلك الحين الذي خط فيه كلود شانون (CLAUDE CHANNON) النموذج الاتصالي الأول، تلته موجة من الدراسات والأبحاث التي أفضت إلى بناء نماذج جديدة تظهر في كل مرة عناصر جديدة من العملية الاتصالية، وتطرح أفكارا ورؤى في كيفية حدوث الاتصال. تلك النماذج المختلفة تنوعت وتعددت بحيث صار من الضروري تصنيفها كي يسهل دراستها ومتابعة التطور الكرنولوجي لها. وتبعا لذلك، فقد تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تضم النماذج الخطية، والتي تسمى أيضا بالنماذج أحادية الاتجاه، الثانية تضم النماذج التبادلية، والمسماة كذلك بالنماذج الثنائية الاتجاه. وأخيرا، وفي المجموعة الثالثة، النماذج التفاعلية. كل صنف من تلك النماذج يعبر عن مرحلة من مراحل تطور الدراسات الخاصة بعلوم الإعلام والاتصال، ويعكس مدى الجهد الذي بذل من قبل العلماء والمختصين.

ليس بالإمكان أن نورد كل النماذج الاتصالية التي توصل إليها الباحثون، ما سنفعله هو الاكتفاء بذكر أهمها، على اعتبار أنها عينات نموذجية تمثيلية لكل صنف من الأصناف الثلاثة.

1.1.6_ النماذج الخطية (أحادية الاتجاه).

النماذج الخطية هي النماذج التي تعتبر أن العملية الاتصالية تتم في اتجاه واحد فقط، أي أن المستقبل لا يعمل شيئا سوى استقبال الرسالة التي تأتيه من المرسل متجاوزة تأثيرات التشويش التي قد تعرضها للتشوه، ولا يظهر أي رد فعل كان، الشيء الوحيد المطلوب منه هو استقبال الرسالة وتنفيذ محتوياتها حرفيا وكأنه جندي يتلقى الأوامر ممن هو أعلى منه رتبة. لقد كانت هذه النماذج

بسيطة مثل أي اختراع يعرض لأول مرة، حاولت، ولأول مرة أيضا، فهم وتفسير وتوقع حيثيات العملية الاتصالية، وأول هذه النماذج

_ نموذج أرسطو: لم يكن اهتمام أرسطو منصبا على دراسة الاتصال، ففي ذلك الوقت كان هذا أمرا بعيد المنال، لكن ككل فلاسفة عصره وعلمائه، فقد تميزوا بالموسوعية واتساع الاهتمام بالتفكير والبحث في عدة مجالات واختصاصات، وقد قاده تفكيره ونشاطه الموسوعي إلى الحديث عن فن الخطابة والتأثير في الناس. " فالاتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع، عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها. يرى نموذج أرسطو أن الاتصال عملية أحادية الاتجاه كما جاء في كتابه (فن البلاغة) [...] أي أنها تعتمد على المرسل ببراعته الخطابية "[1]. في حين أن المستمع ما عليه سوى أن يتلقى الرسالة ويستجيب لها. وعلى الرغم من ذلك فقد " اعتبر العلماء أن نموذج أرسطو قدم توصيفا وتوضيحا للحدث الاتصالي بلغة عصره، على الرغم من أن نموذجه بدائي لكنه لامس مفهوم العملية الاتصالية "[2].

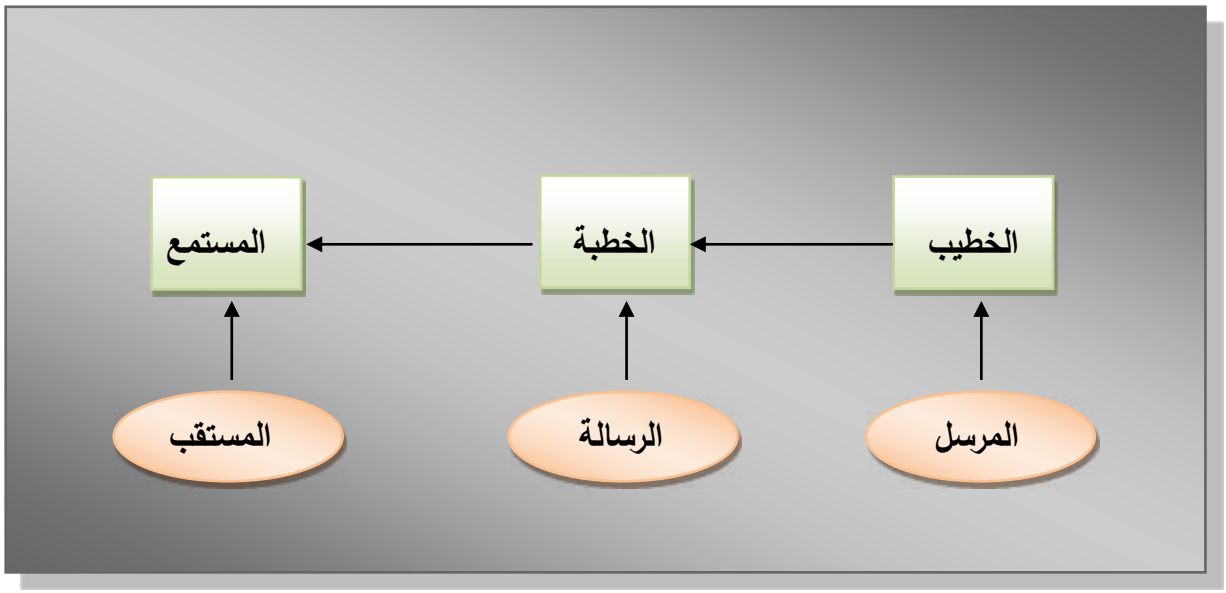
إن منطق غلبة القوة الخطابية وملكة الخطابة التي يتمتع بها الخطيب (المرسل) هي الفاصل في التأثير على المستمع (المستقبل) بغض النظر عن مضمون الخطبة (الرسالة) أو مدى اهتمام أو تأثر المستمع (المستقبل) بها، إن هذه الرؤية للعملية الاتصالية تتوافق تماما مع طبيعة الحياة السوسيوثقافية التي تتم فيها عملية الاتصال.

---

[1]- منال هلال، المزاهرة، مرجع سابق، ص97-98.

[2]- بسام عبد الرحمن المشاقبة، **نظريات الاتصال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص52.

وملخص القول أن نموذج أرسطو بسيط للغاية، فهو، كما في الشكل رقم 10، يتكون من ثلاثة عناصر أساسية المرسل، الرسالة والمستقبل. حيث تنتقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل في اتجاه واحد ووحيد.



شكل رقم10 : نموذج أرسطو

_ نموذج شانون وويفر (Shannon & Weaver): " يرتبط هذا النموذج بتحليلات كل من شانون وويفر، اللذين طورا أفكارهما من أجل بناء نموذج مميز للمساعدة في تقديم نظرية رياضية [...] يمكن تطبيقها لدراسة أي موقف أو حالة يتم فيها نقل المعلومات سواء عن طريق الإنسان أو الآلات أو الوسائل والنظم الأخرى"[1]، ففي سنة 1948 وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية، نشر شانون (Shannon) رفقة زميله ويفر (Weaver) في مجلة بيل للأنظمة الفنية مقالا بحثيا بعنوان « النظرية الرياضية للاتصال»، وقد عرفا فيه الاتصال على " أنه يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر عن طريقها عقل في عقل آخر مستعملا الرموز المختلفة، بما فيها الفنون وغيرها من

[1]– بلقاسم بن روان، أمير علي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص31.

السلوكات الأخرى "[1]. وضمن هذا المقال أيضا، حددا خمسة عناصر للنموذج الاتصالي المقترح، وهي[2] :

- المصدر الذي تأتي منه المعلومة.
- المرسل الذي يرسل المعلومة مشفرة.
- قناة الاتصال التي تمر عبرها المعلومة في شكل إشارة.
- المستقبل الذي يستقبل المعلومة في شكل إشارة ويقوم بتفكيك شفرتها.
- المستهدف الذي من أجل تمت بلورة الرسالة.

فيما بعد قام الباحثان بإجراء تعديل على هذا النموذج وذلك بإضافة عنصر التشويش، ولعل هذه الإضافة جاءت من خلال ملاحظتهما أن الإشارات المرسلة عبر أسلاك الهاتف تتعرض للتشويش.

من أهم المفاهيم والإضافات التي جاء بها نموذج شانون وويفر(Shannon & Weaver) مقارنة مع نموذج أرسطو الذي يعد نموذجا بدائيا، مايلي :

- وجود مصدر للمعلومة منفصل عن المرسل، فمن وجهة نظر الباحثين أن المرسل ليس هو الذي يصنع المعلومة أو الرسالة بل يحصل عليها من جهات أخرى كثيرة، فهو أشبه ما يكون بناقل حيادي أقصى ما يقوم به هو تشفير الرسالة.
- وجود قناة حاملة للمعلومة، وهذه الفكرة لم تتأتى لأرسطو بحكم أن أصل فكرة النموذج الاتصالي لدى شانون وويفر (Shannon & Weaver) جاءت من عملهما في حقل تقني بحت أوحى لهما بفكرة القناة، فكل المكالمات الهاتفية تتم ليس بشكل مباشر وإنما

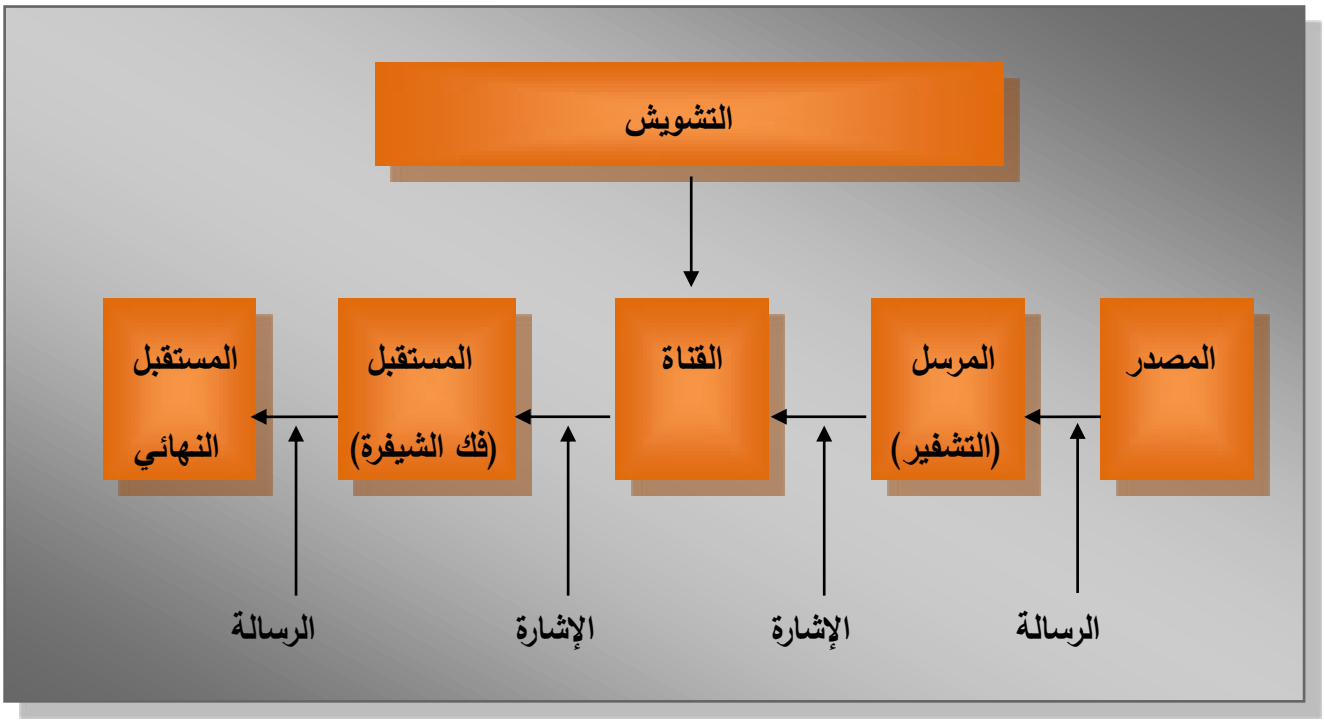
---

[1] _ Shannon. (C). Weaver. (W). **The Mathematical Theory of Communication**. University of Tllionis Press. Urbama. 1961. p98.

[2] _ Communication et langages. Buhler. (M). **Schémas d'études et modèles de communication**. In:, n°24, 1974. p 34.

عبر القناة التي هي جهاز الهاتف الذي يشفرها إلى نبضات كهربائية ثم يحولها في الجهة المقابلة جهاز هاتف آخر إلى أصوات طبيعية كما بدأت أول مرة.

- وجود مستقبل نهائي يلي المستقبل، على أساس أن وظيفة المستقبل هي تفكيك الشيفرة وتحويل المعلومة إلى ما كانت عليه قبل التشفير حتى يستطيع المستقبل النهائي أن يفهمها، هذه الفكرة تظهر مدى تأثر الباحثين بمجال عملهما وتخصصهما.
- فكرة التشويش التي لم يتنبه لها الباحثان في النموذج الأولي ثم أضافاها في النموذج النهائي، تؤكد مصدرية أفكارهما، كما أنها أعطت للنموذج واقعية تجعله تمثيلي بشكل كبير لما يحدث في واقع العملية الاتصالية.



شكل رقم11: نموذج شانون وويفر.

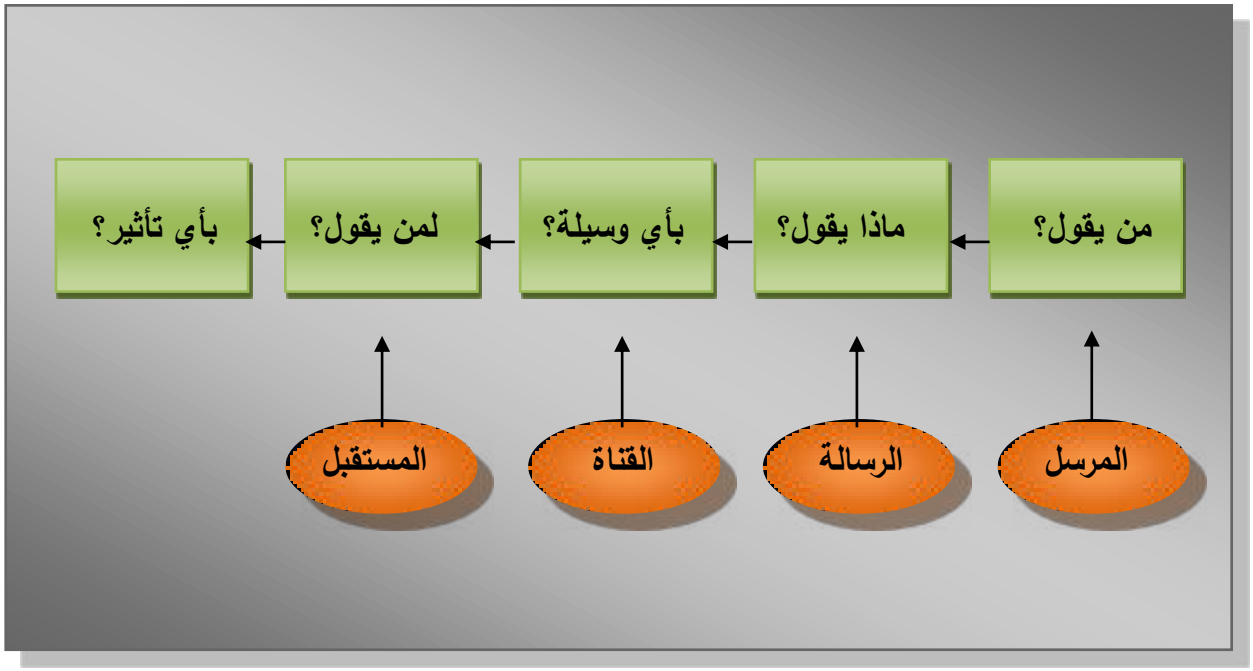
_ نموذج لاسويل(H.Lasswel): " بدأت الأبحاث الأولى للاسويل (Lasswel) في سنوات العشرينات من القرن الماضي؛ فقد قاده شغفه واهتماماته وضرورات دراسة الحملات الدعائية خلال فترة الحرب العالمية الأولى إلى تحليل الاتصال السياسي. وعلى الرغم من أن أفكار وآراء كل من أرسطو وكونتلييه سابقة عليه، إلا أنها لم تلقى الرواج المنتظر لديه، فقد قام بتحليل المرسل، المحتوى، القنوات، المقابلات، الأثر: الأقطاب الخمسة الرئيسة التي ستتمحور حولها كل أبحاثه في مجال الاتصال " [1]. لذا يعتبر لاسويل(Lasswel) من الرواد، حيث يقع نموذجه الاتصالي في الترتيب الثاني بعد نموذج أرسطو، وقد توصل إلى هذا النموذج بعد دراسته وتحليله لكيفية عمل الاتصال الجماهيري، وقد نشر جملة أفكاره في مقال له سنة 1948، حيث بين أن الأسلوب الأمثل لتوصيف العملية الاتصالية يكون من خلال طرح الأسئلة التالية لتحديد عناصرها الأساسية، وهذه الأسئلة هي :

- من يقول؟ (وهو الطرف القائم بالاتصال أي المرسل، بغض النظر عمن يكون هذا المرسل، فرد أو مؤسسة).
- ماذا يقول؟ (وهو الرسالة ومضمون الرسالة، لأن لاسويل هو من أشار إلى عنصر التأثير وأهميته).
- بأي وسيلة يقول؟ (وهي القناة التي يتم عبرها نقل الرسالة).
- لمن يقول؟ (وهو المستقبل المقصود بعملية الاتصال، الذي يستقبل ويتفاعل مع الرسالة ومضمونها).
- بأي تأثير يقول؟ (وهو رد الفعل المنتظر من المستقبل على الرسالة ومضمونها، وهذا دون النظر إلى نوعية التأثير ولا قوته).

---

[1] _ Ibidem. p 36.

يمكن اعتبار نموذج لاسويل كمقطع أفقي وعرضي – في الوقت نفسه– لعملية الاتصال، لكن ليس بتسميتها كعناصر ساكنة أو محايدة، بل عن طريق أسئلة، من؟ ماذا؟... إلخ، وهذه الأسئلة تسمح بالولوج عرضيا، في كل عنصر على حدى والتدقيق في عناصره الفرعية وفهم تفاعلاته الداخلية، والتي يمكن اعتبارها جانبية أو ثانوية وهامة في نفس الوقت بالنسبة لعملية الاتصال ككلأنها لا تبقى محايدة عند انقطاع الاتصال بل تتطور باستمرار أثناء أحداث الحياة اليومية.[1]



شكل رقم 12 : نموذج لاسويل

_ نموذج برلو (D.Berlo): " وضع ديفيد برلو نموذجه عام 1960 الذي لا يختلف عن النماذج السابقة في توجه تدفق الاتصال، حيث يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر هي : المصدر– الرسالة – الوسيلة – المستقبل. إلا أنه ومن خلال ترابط هذه العناصر يقدم برلو بعدا

[1]– بلقاسم بن روان، أمير علي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص39.

جديدا في الاتصال، إذ يعتبر الاتصال عملية PROCESS وبالتالي لا يمكن تحديد بداية أو نهاية للاتصال، لأن الاتصال يعد أحداثا متصلة [...] عملية الاتصال عند برلو تعتمد على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات وهي" :[1]

- المصدر : وهو الشخص الذي يصيغ أفكاره في رموز تعبر عن معنى[...] وتؤثر على المصدر عدة أمور حيث يحدد ديفيد برلو أربعة شروط أساسية يجب أن تتوفر لنجاح الاتصال، وهي : مهارات الاتصال، اتجاهات المصدر نحو نفسه ونحو غيره، مستوى المعرفة الفكرية والعلمية والتثقافية، النظام السوسيوثقافي.
- الرسالة : الرسالة هي مضمون السلوك الاتصالي [...] وهناك ثلاثة أمور على الأقل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لكفاءة ودقة الرسالة وهي : كود الرسالة، مضمون الرسالة، طريقة معالجة الرسالة . على أن الذي يحدد الطريقة والأسس التي يتخذها المصدر لمعالجة الرسسالة فهي : شخصية المصدر ومهارات الاتصال.
- الوسائل أو القنوات : الرسائل تصل المتلقين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية تستقبل عن طريق الحواس[...] والرسائل العامة تتلقى عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية [...] ويتحكم في استخدام وسيلة الاتصال العوامل التالية : طبيعة الفكرة، خصائص الجمهور المستهدف، تكاليف الوسيلة، أهمية عامل الوقت، وأخيرا مزايا كل وسيلة في تحقيق التأثير.

---

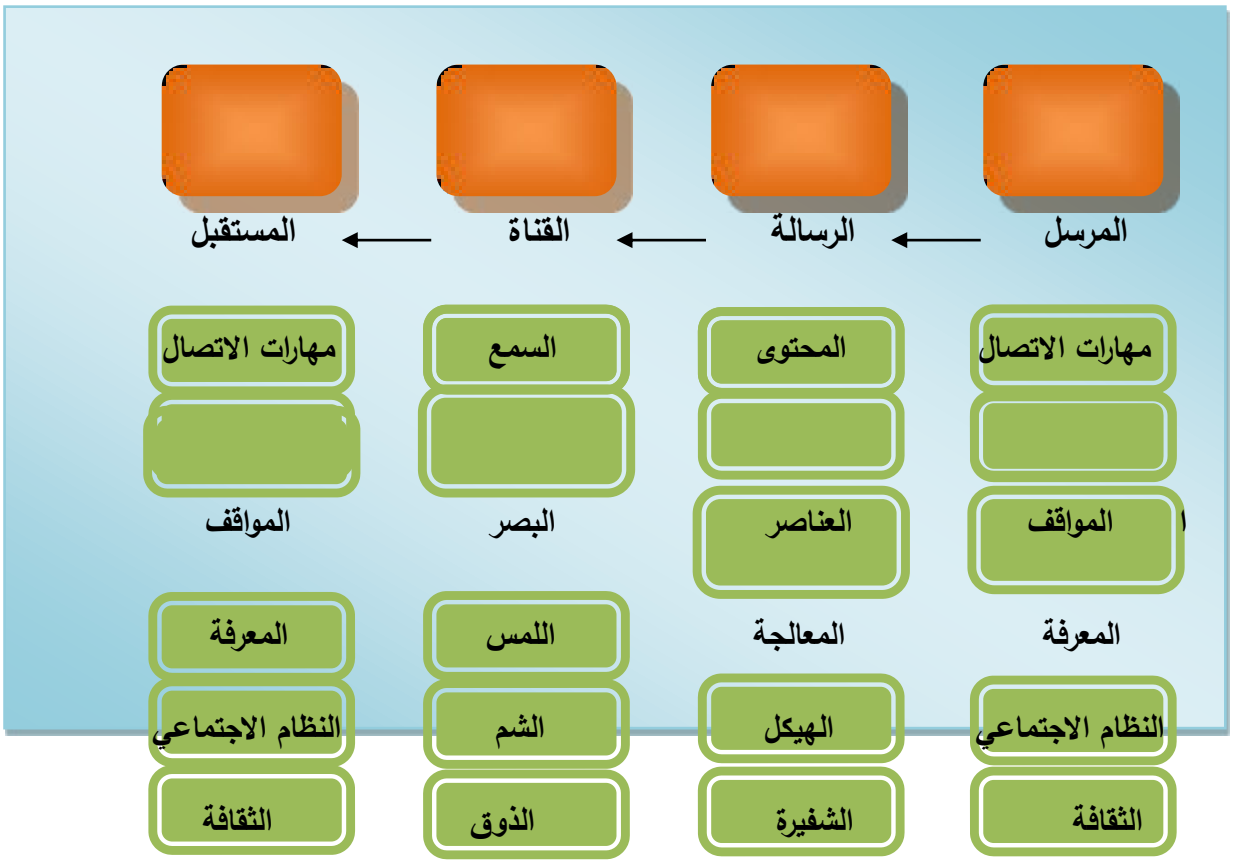
[1]- منال هلال المزاهرة، مرجع سابق، ص107.

- المتلقي : هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع عند التحدث، ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.

2.1.6_ النماذج التبادلية (ثنائية الاتجاه).

ساهمت الدراســـات الميدانية والتطبيقية التي قام بها البـــاحثون والمختصون في مجال الاتصال خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، والتي شهدت تطورا سريعا وكبيرا في وسائل الاتصال وأنظمته، إلى الكشف عن أفكار وآفاق جديدة أدت إلى مراجعات مهمة للنماذج الخطية، مما سمح بظهور أنواع أخرى من النماذج راعت معالجة النقائص والعيوب التي حفلت بها النماذج الأولى.

النماذج التبادلية أو ثنائية الاتجاه، هي تلك النماذج التي أخذ بعين الاعتبار في بنائها وطرحها فكرة رجع الصدى أو التغذية الراجعة، فالاتصال قائم بين كائنين مستقلين ذاتيا، يستجيبان للعديد من المحفزات التي تستثير لديهم الرغبة في الاتصال، وبالتالي من الطبيعي للغاية أن يكون المرسل أحد المحفزات لدى المستقبل، والذي بدوره يتحول إلى مرسل، وهكذا دواليك في عملية مستمرة. هذه الآلية هي التي أطلق عليها بالعملية الاتصالية.



المصدر: Communicator, p30.

شكل رقم 13 : نموذج برلو.

هناك العديد من النماذج التبادلية، وما سنقوم به هو التعريج على أهمها وأكثرها صرامة، والتي لاقت قبولا عند المختصين.

_ نموذج روس (R.Ross) : هناك شبه كبير بين النموذج الذي وضعه لاسويل ونموذج روس، فالعناصر نفسها التي نجدها لدى لاسويل، نجدها لدى روس (المرسل– الرسالة– القناة– المستقبل– رجع الصدى)، غير أن الجديد الذي جاء به روس هو التحليلات التي قدمها لشرح

عملية الاتصال، حيث يرى أن الظروف المختلفة، من تجارب سابقة ومعارف ومشاعر واتجاهات، والتي تكتنف كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية، تعد جزء مهما لا يجوز إغفاله.

بالنسبة لروس، وفق النموذج الذي قدمه، فإن العملية الاتصالية تتم على النحو التالي:[1]

_ عندما يتلقى المرسل المعلومات، يتفهم المنبهات ثم يبدأ بعملية وضع الفكرة في كود(شفرة)، على أن يقوم باختيار المنبهات التي تتفق مع وجهات نظره وتناسبه، ويعمل على استبعاد ما لا يناسبه من منبهات، ويعمل الظرف الذي يحدث فيه الاتصال كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للفكرة، ويتضمن الظرف استيعاب المرسل للأفكار التي تقدمها الرسالة، على ضوء تجربته السابقة.

_ يتم نقل فكرة الرسالة على شكل منبهات من خلال قنوات معينة بأسلوب ما، أي بوسائل معينة.

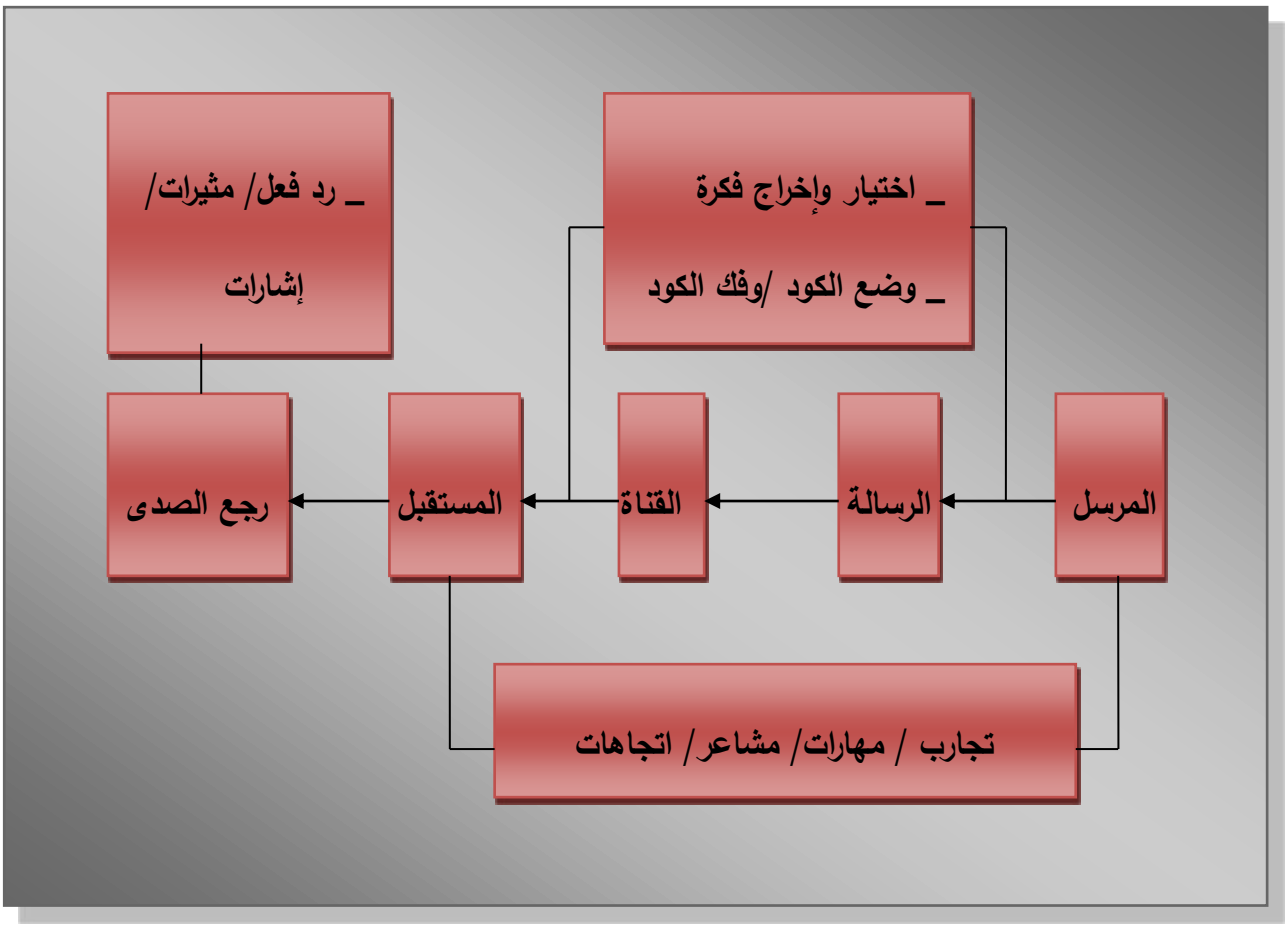
_ تحمل الرسالة إلى المتلقي حيث يتفهم منبهات الرسالة ويستوعبها ويفك كودها (شفرتها) لكي يقوم بتفسيرها، وتتضمن عملية فك الكود اختيار أو انتقاء المنبهات التي تتفق مع ثقافة المتلقي، وتعمل الثقافة في مثل هذه الظروف أو المناخ العام كمؤثر يحدد المعنى للرسالة.

_ بعد أن يفسر المتلقي الرسالة سوف يستجيب عليها، وهذه الاستجابة هي رجع الصدى أو التأثير المرتد الذي يعرف المرسل بفضله وصول الرسالة إلى هدفها، فرجع الصدى يتكون من من ردود فعل المتلقي الداخلية والخارجية كمستمع، والإشارات أو الأعمال التي يقوم بها استجابة على الرسالة.

---

[1]- المرجع نفسه، ص130-131.

_ نموذج ولبر شرام (W.Schramm) : عند النظر إلى إسهامات ولبر شرام نكتشف مدى الجهد والعمل الكبيرين اللذين بذلهما في بحثه ودراسته للاتصال، فقد صاغ خلال مسيرته العلمية عدة نماذج اتصالية، كل نموذج يتضمن تطويرا جديدا لاحقا على النموذج السابق له، هذه العملية التطويرية كانت ثمرة ملاحظات ومراجعات أفضت في النهاية إلى ذلك النموذج النهائي الذي استقر عليه شرام.



شكل رقم 14 : نموذج روس

" يعتبر نموذج ولبر شرام من النماذج المهمة التي أسهمت في بناء نظريات الاتصال الذي وضعه عام 1954 وطوره عام 1971 من خلال موضوعه : كيف يحدث الاتصال؟ فقد أوضح

طبيعة المرسل، حيث يمكن أن يكون فردا أو مؤسسة، والرسالة يمكن أن تكون بشكل مكتوب أو بشكل صوت إذاعي، أو إشارة باليد أو أيه إشارة ذات معنى، أما المستقبل فقد يكون شخصا مستمعا أو مشاهدا أو عضوا مشاركا في مناقشة، أو جمهورا متظاهرا أو مشاهدا لمباراة رياضية. وقد أكد شرام على أهمية تبادل الأدوار بين المرسل و المستقبل ".[1]

تتلخص العناصر الرئيسية لنموذج شرام على النحو التالي: [2]

_ مصدر أو الرمز.

_ المستقبل أو محلل الرمز.

_ الإشارة.

_ الهدف.

_ مجال الخبرة أو الإطار المرجعي.

إن ملخص فكرة نموذج ولبر شرام (W.Schramm) تتمثل في " إضافته لعنصر أساسي للمخططات الاتصال الكلاسيكية. فكرة « مجال الخبرة المشتركة» سمحت له بترسيم نموذج يتضمن دوما المصدر، الرسالة، القناة والمستقبل [...] هذا المخطط المستحدث يفيد أنه، ولكي يستطيع المستقبل تفكيك شيفرة الرسالة المرسلة من قبل المصدر، من الضروري أن يتوفر مجال مشترك ما

---

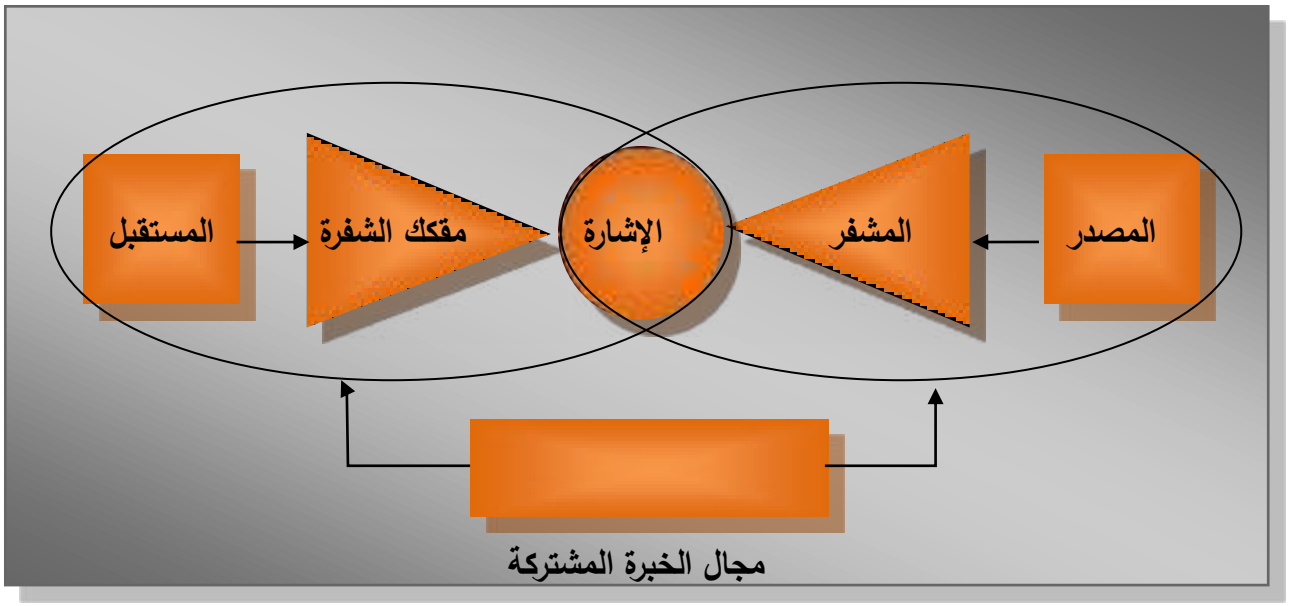
[1]- المرجع نفسه، ص132.

[2]- بسام عبد الرحمن المشاقبة، مرجع سابق، ص72-73.

بين الطرفين. فإذا كان مجال الخبرة الشخصي للمصدر والمستقبل متراكب، ففي هذه الحال يتشكل ذلك التفاهم المشترك الضروري لأي اتصال[1].

3.1.6_ النماذج التفاعلية.

الاتصال هو عملية اجتماعية تفاعلية، الكل يتصل، أفراد، جماعات ومؤسسات، إما بشكل مباشر أو عبر وسائط مختلفة، والكل يقوم بالدورين الرئيسيين في اللعبة الاتصالية، فتارة مرسل، وأخرى مستقبل، وفي وضعية ديناميكية نشطة ليس من السهل تجميدها أو إيقافها. الاتصال هو تفاعل مع الآخر وفي مختلف الأشكال والوضعيات التي يمكن أن يأخذها هذا التفاعل، لذا فالتعبير ومحاولة التوصيف لهذا التفاعل، من أجل دراسته وفهمه ومن ثم تقديم التفاسير الممكنة له، يحتاج إلى استكشاف نماذج جديدة.



[1] _ Adary.(A). Libaert.(T). Mas. Ibid. pp31-32.

شكل رقم15 : نموذج شرام.

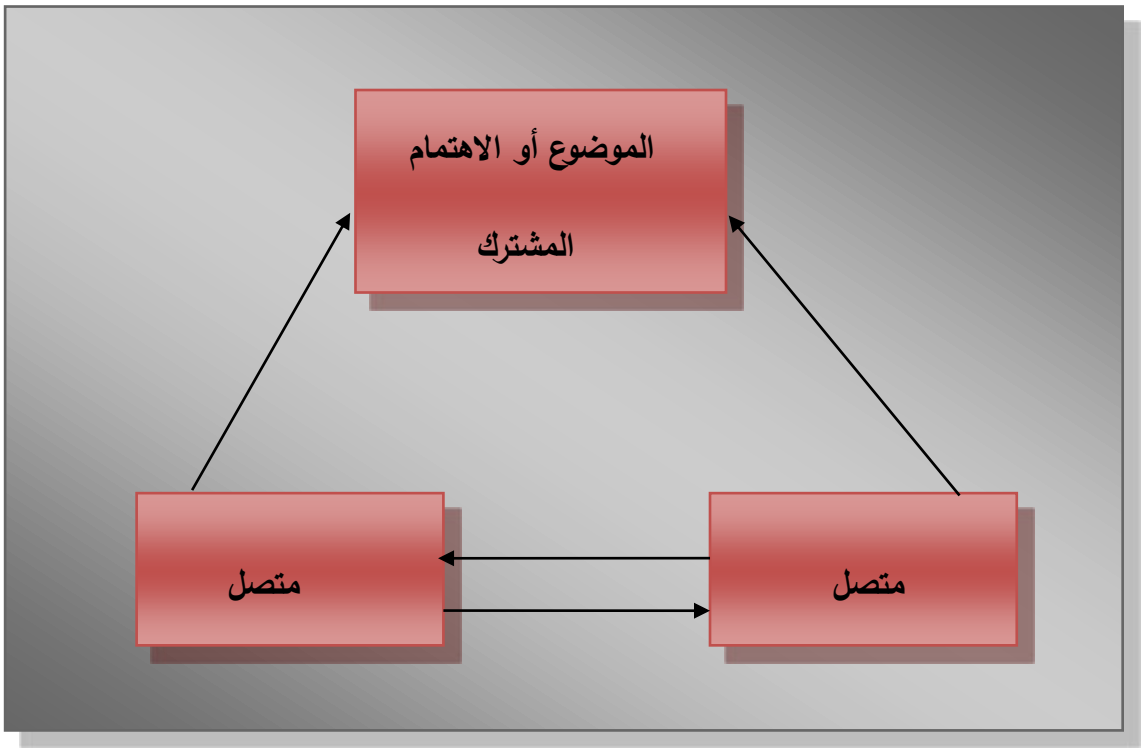
هذه النماذج الجديدة أطلق عليها اسم «النماذج التفاعلية». لقد سعى الباحثون من خلالها إلى فتح آفاق ورؤى جديدة في عالم الاتصال، وإلى محاولة فهم العملية الاتصالية في ظروف تتميز بتطور سريع ومتنوع في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ووسائله وتقنياته، لقد قامت هذه الوسائل بكسر حاجزي الزمان والمكان مما أتاح فرصة لحدوث تفاعل واسع بين الأفراد والمؤسسات والمجتمعات والثقافات. إن النماذج التفاعلية وسيلة منهجية للفهم والتفسير والبحث والاستشراف.

_ نموذج نيوكومب (Newcomb) : " يعتبر هذا النموذج المثلثي [...] أول نموذج يدخل دور الاتصال في العلاقة الاجتماعية، حيث يمكن تطبيقه على أي موقف اجتماعي، إذ يوجد فيه نوع من العلاقة المستمرة أو المستديمة بين عناصره الأساسية، مثل المرسلين والمستقبلين والبيئة التي يوجدون فيها ".[1]

كما طرح فكرة مستحدثة حيث " قام بإزاحة مفهومي « مرسل – مستقبل» لصالح مفهوم « متصل»، فالمتصل هو طرف يرسل ويستقبل الرسالة في آن، وهذا في إطار عملية تفاعلية تبادلية تتمحور حول موضوع ذي أهمية مشتركة مع الآخرين. هذه العملية التفاعلية تتناغم وفق عاملين هما : المواقف(وهي الشكل الظاهري للعلاقة) والاتحاد(الذي يحدد خصوصيتها). نموذج نيوكومب لا يجعل من الرسالة كيانا على حدى، فهو يرى في الاتصال علاقة اجتماعية محضة بإمكانها ضبط التوازن في العلاقات الشخصية، ولكي يكون هناك اتصال يجب البحث دائما عن هذا التوازن. وحتى يضفي على نموذجه السلاسة والمرونة فقد فرعه إلى ثمانية (8) نماذج فرعية، جعل

[1] _ بلقاسم بن روان، أمير علي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص39–41.

أربعة منها للتوازن وأربعة غير متوازنة تحتاج إلى خفض حـــالة عدم التوازن أو يتم قطع الاتصال ".[1]



شكل رقم 16: نموذج نيوكومب

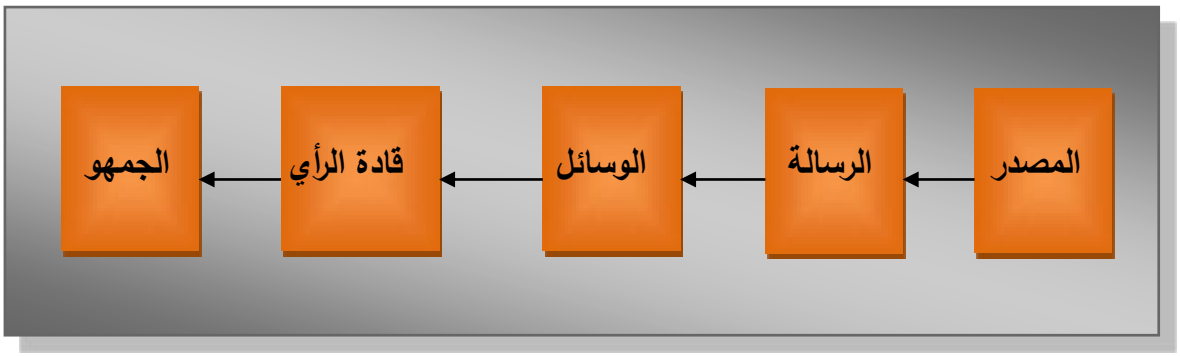
_ نموذج لازرسفيلد (P.Lazarsfeld) : النموذج الذي طوره لازرسفيلد جاء بعد دراسة قام بها رفقة زملاء له حول الانتخابات الرئاسية في أمريكا لعام 1940، وقد اكتشف أن المعلومات المرسلة عبر وسائل الاتصال الجماهيرية لا تصل كما هو منتظر لها أن تصل، وأن ثمة حواجز غير مرئية تقوم بتوجيه الرسائل، وكشفت الدراسة أن الناخبين لا يتأثرون بالدعاية الانتخابية بشكل مباشر وإنما هناك وسطاء تأثيرهم أقوى، وقد خلص لازرسفيلد إلى النتائج التالية:[2]

---

[1] _ Adary.(A). Libaert.(T). Mas. Ibid. p28.

[2]– منال هلال المزاهرة، مرجع سابق، ص148.

- أن عملية تكوين الرأي العام الانتخابي لا تتم على مستوى فردي بل في إطار جماعات تعيش أوضاعا اجتماعية متشابهة وتجمعهم مصالح واحتياجات مشتركة، أي أن المجتمع ليس مكونا من ذرات معزولة.
- أن الاتصال الشخصي كان العامل المؤثر في تكوين رأي الناخبين (حوارات ونقاشات)، وليس الاتصال الجماهيري.
- إن هناك قلة داخل كل جماعة تتميز عن سواها بكونها أكثر متابعة للشأن العام وأكثر استخداما لوسائل الاتصال، وأكثر انفتاحا على محيطها والتي أطلق عليها تسمية قادة الرأي، أما الأغلبية فسميت بالأتباع لأنهم لا يحصلون على معلوماتهم من وسائل الإعلام، بل من خلال اتصالهم المواجهي والمباشر بقادة الرأي، ويعمل قادة الرأي وسيطا بين وسائل الاتصال والأتباع.



شكل رقم 17: نموذج لازرسفيلد

_نموذج الأوركسترا لإيفز وينكين(Yves Winkin): يعتبر نموذج الأوركسترا من أحدث النماذج، فهو من إبداع جماعة بالو ألتو (Palot Alto) التي ندبت نفسها لدراسة الاتصال، هذه المدرسة الأمريكية المنشأ الشانونية الويفيرية (نسبة إلى شانون وويفر) الهوى قامت، من خلال

الباحثين الملتزمين فيها بإعداد دراسات وبحوث مستفيضة في الاتصال التفاعلي، ولقد طرحت العديد من الأفكار والمفاهيم الجديدة.

ومن بين الـباحثين البارزين فيها سطع نجم إيفز وينكين، الذي اقترح نموذج الأوركسترا. " فقد أعطى مفهوما جديدا للاتصال، فهو يراه أشبه بالأوركسترا، حيث كل عضو فيها يشارك بدل أن يتحكم: « الاتصال مصمم على شكل نظام متعدد القنوات حيث يساهم فيه الفاعل الاجتماعي بشكل آني، سواء شاء ذلك أم لم يشأ: وهذا من خلال حركاته، نظراته، صمته، وإلا فبغيابه...». إننا لا نركز على الرسالة وإنما على تحليل السلوكات والتفاعلات. من خلال نموذج الأوركسترا هذا، صار مفهوم الاتصال عبارة عن منتج جماعي لمجموعة تعمل تحت تصرف قائد [...] الاتصال لم يعد معرفا على أنه علاقة بين طرفين اثنين، بل هو عبارة عن نظام يتشكل من تفاعلات متبادلة، أوركسترا حيث كل واحد يعد عضوا فيها، أين يقوم الجميع بالعزف باتباع تقسيم غير مرئي ومتكرر".[1]

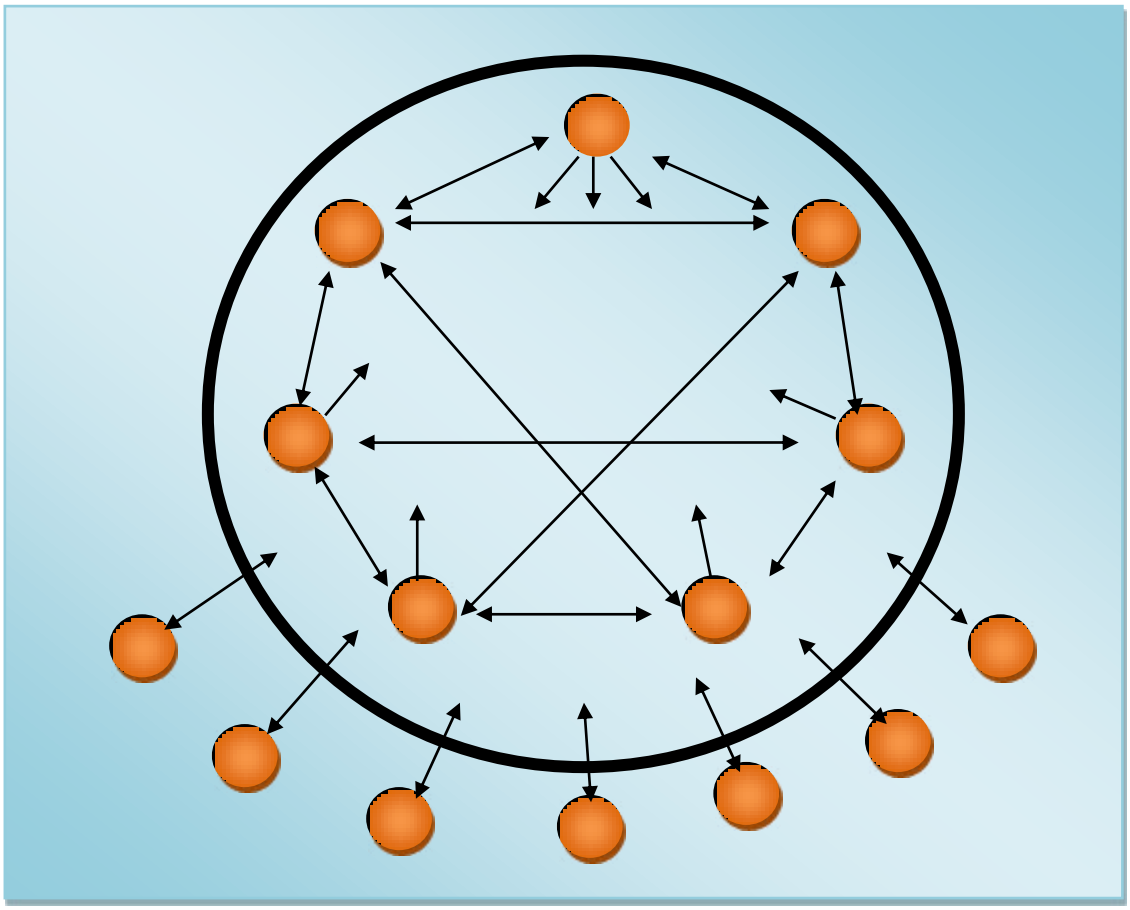
يبدو أن المقاربة التي جاء بها نموذج الأوركسترا، والتي تعطي معنى تفاعليا للاتصال بغية بناء علاقات، مهمة للغاية في فهم ما يحدث في المنظمات من تبادل للسلطة والقوة ومن صراعات، كما تساعد على فهم الاتصال أثناء الأزمات.

_نموذج جون وماتيلدا رايلي(John et Matilda Riley): " في هذا النموذج، يعتبر مفهوم الانتماء إلى مجموعات فرعية في داخل النظام الاجتماعي العام شيئا محوريا. فالمرسل والمستقبل

---

1 _ Adary.(A). Libaert.(T). Mas. Ibid., p37.

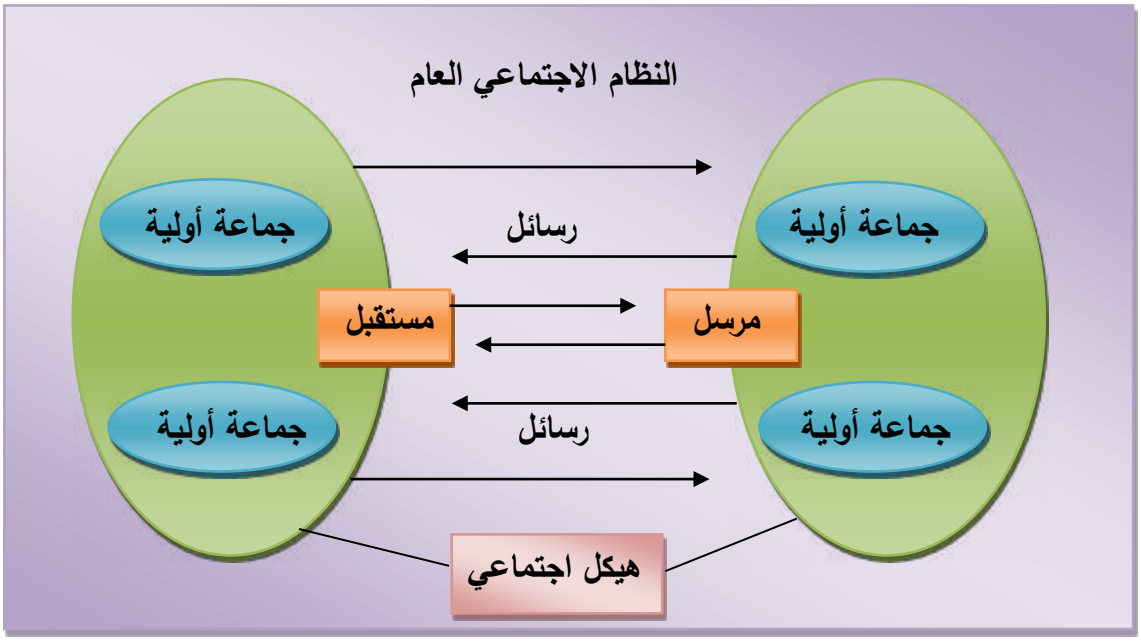
(كل واحد منهما يسمى متصل) هما مندمجان في مجموعات فرعية (الأسرة، الأصدقاء، الطائفة...الخ) هم أنفسهم لديهم مواقع في داخل هياكل أكثر اتساعا(فئات اجتماعية، مهن،...الخ)، هذه الهياكل ذاتها مدرجة في النظام الاجتماعي العام(المجتمع). إن الانتماء لهذه المجموعات والمجموعات الفرعية يترك أثرا في طريقة التفكير، النظر، التفاعل ومنه في الاتصال. من وجهة نظر الباحثين جون وماتيلدا رايلي،



المصدر: Communicator, p38.

شكل رقم 18: نموذج الأوركسترا.

ليس هناك أدنى شك من أن العلاقات، التراتبية، القيم أو المشاعر هي التي توجه الاتصال [...] يظهر النموذج أن المتصل « م » يرسل رسالة متطابقة مع توقعات المجموعة وهيكليتها الاجتماعية الموسعة. خلاصة القول، عندما يقوم بصياغة رسالته، فإن المتصل يقع تحت تأثير مجموعته الفرعية التي ينتمي إليها ومن قبل الطرف الذي ينتمي إليه المستقبل. هذا النموذج يبرز بوضوح من أن الاتصال يعمل في الاتجاهين، ومن هذا المنطلق، فإن المتصل والمستقبل يتبادلان الاعتماد والارتباط عبر آلية التغذية الراجعة. هذا النموذج سمح أيضا بإظهار من أن الاتصال يعد أحد وظائف النظام الاجتماعي، أين تأخذ الأطراف الفاعلة فيه نصيبها من التطور، وأنه ليس فعلا معزولا "[1].



المصدر: Communicator, p31.

شكل رقم 19: نموذج رايلي.

1 _ Adary.(A). Libaert.(T). Mas. Ibid. pp30-31.

2.6_ نقد عام للنماذج الاتصالية.

أي منتج فكري أو مادي، فني أو علمي ليس عصيا على النقد، فكل ما ينتجه الإنسان هو إنساني، أي فيه من ذلك النقص الذي يعتور الإنسان، أما الكمال فهو لله وحده. غير أن النقد ليس هو استخراج نقاط ومواطن الضعف والخلل والخطأ، والكشف عن المساوئ فقط، بل هو، إضافة إلى ما سبق، ذكر المحاسن، وإظهار نقاط القوة والانسجام والتكامل أيضا. والنماذج الاتصالية حالها كحال غيرها، تخضع لقانون النقد، الذي له غايتين رئيسيتين هما : التقييم والتقويم.

إذا ما عرجنا على الجوانب الحسنة والجيدة في النماذج الاتصالية بكل أصنافها، فمجمل ما يمكن قوله نضمنه النقاط التالية:

- لقد أتاحت النماذج الاتصالية لمن أنشأها، ثم لمن يريد دراسة الاتصال، فرصة لفهم صيرورة العملية الاتصالية، وهذا من خلال تحديد عناصرها الفاعلة وكذا الآليات والميكانيزمات التي يتم وفقها الاتصال، وهذا كله في أسلوب مبسط وسهل، عوضا عن التعقيدات التي نجدها في ثنايا نظريات علوم الإعلام والاتصال، وبخاصة تلك المفاهيم التي تخفي في تراكيبها اللغوية كثيرا من الظلال والزوايا التي تحمل أكثر من معنى وأكثر من دلالة.
- أنها تحولت إلى وسيلة منهجية بحثية، إذ صارت إحدى وسائل القياس العلمي في مجال علوم الإعلام والاتصال، فالباحث أو الدارس يقيس العمليات الاتصالية وفق هذه النماذج، فيميزها ويصنفها بناء على مدى تطابقها أو تماثلها معها، فيجعل هذه خطية وتلك تبادلية والأخرى تفاعلية. إن النماذج الاتصالية هي انعكاس حقيقي لما يحدث في الواقع ومعبر حيادي لحيثيات العملية الاتصالية، لذا بإمكانها أن تكون أداة فعالة في يد أهل الاختصاص.

- أنها صارت مولدا للأفكار ومحرضا على البحث، ودافعا لإنتاج المعرفة في مجال علوم الإعلام والاتصال، فقد توالت النماذج تباعا، وكأن كل واحد منها هو رد فعل على سابقه، في محاولة إما لاستكمال نقص أو لتصحيح أخطاء، وإما لإعادة توظيب وترتيب.
- أنها صارت مصدرا تستلهم منه التطبيقات العملية من قبل المؤسسات الإعلامية والاقتصادية، والمنظمات السياسية والاجتماعية. آخذة منها الجوانب الشكلية والأفكار العملية التي بالإمكان تحويلها إلى هيكلية تنظيمية، وطرائق وظيفية، وخطط وبرامج ومشاريع ميدانية في مجال الإعلام والاتصال.

هذا فيما يخص المزايا، أما ما يخص النماذج الاتصالية من مآخذ وسلبيات، فبالإمكان أن نوردها في النقاط التالية:

- أن النماذج الاتصالية مثلها مثل النظريات، لا تحيط ولا تلم، مهما كانت كفاءتها وصرامتها، بكل جوانب ومقتضيات العملية الاتصالية، دائما هناك ذاك الشيء المفقود الذي نستشعره ونحسه لكن لا نراه ولا نكشفه إلا من بعد الرجوع إلى البحث والاستقصاء ومراجعة السابق من النماذج. إذن هي ذات محدودية في وصف الواقع وتمثيله، أو في توقع الواقع الآتي، هناك دائما حالة من عدم اليقين. ولعل هذا ما نستشفه من كثرة النماذج الاتصالية. فالكثرة تعني أننا لم نصل بعد إلى ذلك النموذج النهائي المثالي الكامل المتكامل الذي لا يترك أية شاردة أو واردة من الظاهرة الاتصالية إلا وأبانها.
- من العيوب التي تأخذ على النماذج الاتصالية هو إمكانية تحريفها أو تزييفها للواقع الحقيقي، فالغلو في التبسيط والاختزال قد يجرفها حتما إلى إعطاء صورة لا تشبه ما هو موجود من الظاهرة الاتصالية، هناك حتما عملية تضليل غير مقصودة، فعلى سبيل المثال " على الرغم

من شعبية نموذج شانون وويفر إلا أنه بعيد على أن يطبق على كل الوضعيات الاتصالية، فهو لا يأخذ بعين الاعتبار التغذية الراجعة ولا السياق الذي تجرى فيه العملية الاتصالية ".[1]وحتى نموذج بيرلو " لا يأخذ بعين الاعتبار التغذية الراجعة ولا تأثيرات الاتصال ولا التشويش ".[2]

ملخص الفـــــــصل.

الفـــكرة الأساسية والمحورية لدراستنا هي: أن العملية الاتصالية، في إطار الاتصال التنظيمي، تتم وفق تعدد النماذج. لذا كان من الضروري، وانسجاما مع الدراسة، أن نصوغ فصلا كاملا عن النماذج الاتصالية. ومما يمكن أن نلخصه ونستجمعه في نهايته، أن استعمال النماذج في العلوم بشكل عام هو من مقتضيات البحث العلمي، وأن الاعتماد على النماذج في فهم وتفسير واستشراف الظواهر العلمية هو من الضروريات المنهجية التي لا غنى عنها.

وكأيها من العلوم الأخرى، فقد استلهمت علوم الإعلام والاتصال فكرة النماذج، وراح المنظرون الأوائل يستعملونها باحتشام في البدايات الأولى، لكن وبعد الانتباه لما يمكن أن تقدمه من فوائد، اتسع العلماء والباحثون في استخدامها، فظهرت العديد من النماذج الاتصالية بدءا من نموذج شانون وويفر(Shannon & Weaver) الخطي إلى غاية نموذج إيفز وينكين(Winkin Yves) التفاعلي.

---

[1] _ Idem. p27.
[2] _ Idem. p30.

لقد أتاحت النماذج فرصة سانحة لتبسيط العملية الاتصالية التي يكتنفها الكثير من التعقيد، كما سمحت بفهم الصيرورة التي يتم وفقها الاتصال، إضافة إلى أنها كانت محلا للجدل والنقاش والنقد والإثراء نتج عنه العديد من التصانيف والكتابات مما ساهم في تطوير هذا المجال المعرفي تطويرا جعله في مقدمة النشاطات البحثية تنظيرا وتطبيقا. وعليه، ليس غريبا أن نشهد ميلاد وسائل التواصل الاجتماعي وانتشارها السريع، وتبني المنظمات ذات الاختصاصات المختلفة، والمؤسسات الاقتصادية عموما لتلك التطبيقات التي أوحت بها النماذج والنظريات الاتصالية.

ما هو متاح بين أيدينا من نماذج اتصالية، يجعلنا نستفهم حول سبب كثرتها، هل يعود ذلك إلى المنحنى التصاعدي لتطور البحوث، وتعدد المقاربات والمداخل الإبستمولوجية التي انطلقت منها؟، أم أن الظاهرة الاتصالية في حد ذاتها تعد من أكثر الظواهر الإنسانية تعقدا وتشابكا، لذا لا نكتفي بنموذج أو نموذجين لفهمها وتفسيرها واستشراف مساراتها المتشعبة، بل نحتاج مجموعة من النماذج يكمل بعضها بعضا، ويسند بعضها بعضا. هل ستشهد المزيد من النماذج؟ أين هي الحدود القصوى في استعمالنا لها؟... إننا بحاجة للإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها كي نشفي غليل الفضول العلمي الذي بداخلنا.

الفـــــصل الـــــــثالث

البــلدية ورئيس المجـــلس الشعــبي البـــلدي من منظـــــور الاتصــال التنظيـــــــمي

تمهـــــــــــيد.

فـــي هذا الفصل، سنعكف على مناقشة فكرة غاية في الأهمية وهي مقاربة نظرية عامة للاتصال لدى البلدية ولدى رئيس المجلس الشعبي البلدي من منظور الاتصال التنظيمي، إذ الحـــاجة إلى هذا الفصل تكمن في موضـــوع الدراسة ذاته، فلقد حاولنا الاقتراب ميـــــدانيا قدر المستطاع، من خلال هذه الدراسة، لفـــهم الكيفية التي تتم بها العـــملية الاتصالية التنظيمية لـــدى رئيس المـــجلس الشعبي البلدي، وكان لزاما علينا، لبسط هذه الفكرة، أن نقدمها من خلال المباحث الثلاثة التالية:

_ مبحثا أولا، نعرض فيه نبذة تاريخية موجزة عن تطور البلدية في الجزائر، جعلنا له مطلبا صغيرا ذكرنا فيه أسباب اعتماد الإدارة المحلية بدل الإدارة المركزية، ثم انتقلنا إلى سرد تاريخي اعتمدنا فيه تسلسلا كرونولوجيا بدءا من مرحلة ما قبل الاستعمار الفرنسي، ثم مرورا بالمرحلة الاستعمارية بكل تقلباتها، وانتهاء بمرحلة الثورة والاستقلال وما بعدها، آخذين بعين الاعتبار كل التغيرات التي طرأت على قانون البلدية بحكم الأحداث السياسية المتوالية التي شهدتها الجزائر.

_ مبحثا ثانيا، أسميناه البلدية تعريف تنظيم ومهام، عرضنا فيه لتعريف البلدية، مع ذكر لأهم خصائص هذه الجماعة المحلية، ثم انتقلنا للمطلب الموالي، والذي تتبعنا فيه تنظيم ومهام البلدية من خلال قانون 2011، بداء من هيئة المجلس الشعبي البلدي مرورا برئيس البلدية واختتاما بهيئة الأمين العام.

_ مبحثا ثالثا وأخيرا، يدور حول البلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي من منظور الاتصال التنظيمي، هذا المبحث هو اجتهاد محض من قبلنا، إذ لم نعتمد فيه على أي مرجع، والسبب يعود في ذلك، كما أشرنا في الجزء الخاص بمدخل الدراسة، لغياب المراجع. هذا المبحث اعتمدنا فيه

على تحليل بعض من مواد قانون البلدية من جهة، وتحليل الهيكل التنظيمي باستعمال المفاهيم الخاصة بالاتصال التنظيمي.

1_ نبذة تاريخية عن تطور البلدية في الجزائر.

إن الحديث عن البلدية بشكل عام يستحق منا توطئة تاريخية تكون بمثابة مدخل يسمح لنا برؤية ومعرفة واضحة للتغيرات والتطورات التي مست هذا التنظيم منذ ما قبل الاحتلال الفرنسي إلى غاية آخر التعديلات القانونية المتضمنة في قانون البلدية 11-10 .

1.1_ كيف بدأت فكرة الإدارة المحلية؟.

كيف بدأت فكرة الإدارة المحلية؟... سؤال يقفز أمامنا ونحن بصدد هذه التوطئة التاريخية المقتضبة عن البلدية في الجزائر، إن التجارب الإنسانية، وإن اختلفت الأقطار والشعوب والمجتمعات وحتى الظروف، تتشابه وتتقارب فيما بينها، ولعل أنظمة الحكم والإدارة هي من بين تلك التجارب التي تتشابه والتي يقتبس البشر منها من بعضهم البعض، وقد " أجمعت مختلف الدراسات أن نظام الإدارة المحلية لم يعرف كتنظيم بالمعنى الحقيقي وبالصورة التي نراها الآن والمتمثلة في استقلاليته كمنظمة إدارية إلا في القرن 18 خاصة بعد أن تبلورت الأفكار الداعية إلى تطبيق الديمقراطية ومد أسسها وأحكامها للوسط الإداري".[1]

ولعل من الأسباب التي دفعت النظم السياسية المختلفة للأخذ بنظام الإدارة المحلية واعتباره نظاما نموذجيا نذكر مايلي:[2]

---

[1] – عمار بوضياف، **شرح قانون البلدية**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012، ص56.

[2] – نفس المرجع، ص57-58.

أ_ تزايد مهام الدولة: إن الانتقال من مرحلة الدولة الحارسة إلى مرحلة الدولة المتدخلة، فرض الاهتمام بالمسائل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، وان هذا التنوع في النشاط والتعدد في المهام استلزم إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها وعلى رأسها تأتي الإدارة المحلية.

ب_ التفاوت بين أجزاء إقليم الدولة الواحدة: إن الدراسات القانونية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية أجمعت أن مشاكل الصحة والنقل والتعليم والفلاحة والري وغيرها ليست واحدة في كل المناطق من حيث الحدة مما يوجب والحال هذه أن تسير محليا.

ج_ تجسيد الديموقراطية محليا: تعتبر الإدارة المحلية صورة من صور التسيير الذاتي ووسيلة فعالة لإشراك أفراد الشعب المنتخبين في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم.

2.1_ البلدية قبل 1830م.

من التعسف بمكان أن نستعمل مصطلح البلدية للحديث عن الأشكال التنظيمية والإدارية قبل 1830م، إذ لا المصطلح كان مستعملا في القاموس الإداري أو السياسي، ولا الشكل التنظيمي أو الإداري الذي يعبر عنه المصطلح كان موجودا كذلك، وعليه فاستعمالنا لمصطلح البلدية قد يكون في غير محله بالنظر إلى الظروف التاريخية التي كانت سائدة آنذاك، إلا إذا كنا نقصد من وراء ذلك، البحث عن شكل تنظيمي إداري سياسي قريب الشبه من حيث الوظائف بالبلدية المتعارف عليها حاليا.

على العهد العثماني كانت الجزائر مقسمة إلى أربع مقاطعات كبرى أو أقاليم، وهي بايلك الغرب، بايلك الشرق، بايلك التيطري وباليلك الوسط، وكان على رأس كل بايلك حاكما يلقب بالباي، ما عدا بايلك الوسط، والذي كان يسمى دار السلطان أيضا، فقد كان الحاكم فيه يسمى بالآغا.

كان كل بايلك مقسما إلى مجموعة من الأوطان _ كان إقليم التيطري مقسما إلى 21 وطنا _ وأن كل وطن كان يضم مجموعة من الدواوير والمداشر والقرى التي تسكنها إما قبيلة واحدة أكثر، " وهو التنظيم الإقليمي الإداري، الذي يشمل العرش أو القبيلة، أي أن الحدود الإقليمية للوطن هو مدى تواجد القبيلة أو العرش، وهي بمثابة البلدية الريفية حاليا، ويرأسها شيخ القبيلة الذي لا يختاره الباي وإنما يثبته أو يزكيه على رأس هذا العرش بعد أن يختار من طرف القبيلة ذاتها. وأما مأموريته تحت حكم القائد فتتمثل فيما يلي :

_ جباية الضرائب المفروضة على القبيلة وتسليمها للقياد.

_ تسليم الأشخاص العصاة للقياد لمعاقبتهم...

_ تجنيد أفراد القبيلة كفرسان وجنود متطوعي... "[1]

ويذكر المؤرخ أبو القاسم سعد الله " أن الوحدة الإدارية هي القبيلة التي كانت في العادة تحت سلطة شيخ القبيلة الذي يخضع بدوره إلى قائد من أصل تركي أو كرغلي، وكانت علاقة القبائل بالإدارة على أنواع، فهناك القبائل النائية التي لا تصلها يد السلطة، وهناك القبائل ذات الاستقلال الذاتي التي تدفع ضريبة الخضوع، وهناك قبائل الرعية، وهذه أيضا أنواع، فمنها الخاضعة

---

[1]- محمد العربي سعودي، **المؤسسات المحلية في الجزائر الولاية – البلدية 1516-1962**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2011، ص46-47.

خضوعا جزئيا ومنها الخـاضعة خضوعا تاما... وأخيرا هناك قبائل المخزن، وهي المتحالفة مع السلطة المركزية ".[1]

لم يكن التنظيم الإداري القاعدي للدولة الجزائرية آنذاك في نفس مستوى الاستقرار والانضباط والوضوح كما كان عليه المستوى المركزي، وهذا راجع لغياب السلطة المركزية للدولة وانحسارها عن مناطق واسعة من الأرض لأسباب لا يسع المقام لذكرها، غير أن هذا لم يمنع من وجود هيئة ذات سلطة معنوية ومادية تقوم بأدوار تنظيمية وسياسية للمجتمع المحلي وهي ما سمي بالجماعة، وفي هذا الصدد جاء في دراسة للأستاذ شريف بن ناجي " أنه، وقبل 1830م، كانت الجماعات المحلية في الجزائر حقيقة حية ومنظمة، وأن الجماعة، والتي كانت هي المعبر عنها، كانت تعكس من خلال تركيبتها، ليس فقط كل فروع الدوار والقرية، بل أيضا أهم النشاطات المحلية المختلفة".[2]

3.1_ البلدية خلال الحقبة الاستعمارية (1830م-1962م).

غداة بداية الاستعمار، عمل هذا الأخير على فرض سيطرته العسكرية على مجمل الأراضي التي استحوذ عليها بقوة السلاح، بيد أن السعي للتمكين للمعمرين الأوروبيين من تلك الأراضي كان يتطلب سيطرة قانونية وإدارية أيضا، لذا لجأ إلى إنشاء منظومة قـانونية وتقسيمات إدارية أعـادت هيكلة الدولـة الجــزائرية في نمط جديد لم تعرفه من قبل، غير أن هذه المنظومة القـانونية والتقسـيمات الإدارية لم تتميز بالاستقرار والثبات، فقد مرت على مراحل من التغيير حتمتها الظروف التي كانت تمر بها فرنسا من الانتقال من الملكية إلى الجمهورية ثم العودة إلى الملكية

---

[1] – أبو القاسم سعد الله، **محاضرات في تاريخ الجزائر الحديث**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 1982، ص52.

[2] - Revue des collectivités locales. Bennadji. (C). **Aux origines de la commune algérienne«Les chertya.** №01. Alger. 1996. p26.

ثانية، ثم الرجوع بشكل دائم ونهائي إلى النظام الجمهوري، وأيضا الظروف التي كانت تمر بها الجزائر من خلال المقاومات المنظمة والثورات الشعبية التي، وفي كثير من الأحيان، جعلت ثقة الاستعمار في قدرته على فرض سيطرته محل شك حقيقي.

لــقد كانت خطة الاستعـــــمار الفرنسي في وضــع تقسيم إداري للجزائر غـاية في الموضوعية بالنسبة إليه، إذ قام ومن أجل تكريس وهيمنة تواجـد العنصـر الأوروبـــي، وفي ما يخص البلدية، بتشكيل بلديات تحقق له هذا الغرض، ولأجل ذلك أنشأ نوعين من البلديات وهما:

أ _ بلديات كاملة الصلاحيات: من النـاحية الجـغرافية فإن هذه البــلديات تتركز في المــناطق الشمالية حيث يتواجد العنصر الأوروبي بشكل مكثف مقارنة بالجـزائريين، وبالتالي أخذت هذه البلديات نفس النموذج الذي تأخذه البلديات في فرنسا خاصة ما تعلق بالصلاحيات وكيفيات الترشيح والانتخاب لعضويتها.

إن تنظيم البلديات الكاملة الصلاحيات أو البلديات الخاصة بالسكان الأوروبيين والمعمرين عرف ثلاثة مراحل في تطوره : [1]

1_ <u>اللجان البلدية (1830م-1833م)</u> : بعد سقوط العاصمة... طرحت قضية تسيير مدينة الجزائر أمام قيادة الجيش، التي قررت تكوين لجنة بلدية تتألف من اليهود وبعض أعيان المدينة، وترأسها أحمد بوضربة... وليست لها اختصاصات محددة، ولم تنشأ وتعمل وفقا لنص قانوني أو تنظيمي.

[1] - محمد العربي سعودي، نفس المرجع ، ص170- 173.

2_ <u>المجالس البلدية (1834م – 1847م)</u> : طبقا لقرار الحاكم العام المؤرخ في 01 سبتمبر 1834م، المتضمن التنظيم البلدي، تمت ترقية خمسة تجمعات سكانية إلى بلديات وهي الجزائر، وهران، عنابة، بجاية، مستغانم... و يتألف المجلس البلدي من رئيس البلدية ومساعدين فرنسيين ومسلمين ويهود... وتتمثل صلاحيات هذا المجلس في الحالة المدنية والشرطة البلدية وتحضير الميزانية البلدية.

3_ <u>اعتماد النظام البلدي بنقائص(1848م– 1865م)</u> : إن الأساس القانوني لهذه المرحلة، هو المرسوم الإمبراطوري المؤرخ في 27 ديسمبر1866م، المتضمن التنظيم البلدي « أنه ابتداء من هذه المرحلة يمكن أن نتكلم فعلا عن بلدية كاملة الصلاحيات » حيث أنه في هذه المرحلة ظهرت هيئتان مختلفتان:

_ الأولى : تتكون من رئيس البلدية والمساعدين، يعينون من طرف الإمبراطور أو عامل العمالة.

_ الثانية : هي المجلس البلدي، الذي يتراوح أعضاءه من 9 إلى 24 عضو حسب الأهمية العددية للبلديات، أي من 2000 ساكن إلى 30000 ساكن.

ب _البلديات الخاصة بالأهالي : بداية يجب التنبيه أن البلديات الخاصة بالأهالي ليست كمثيلاتها الكاملة الصلاحيات الخاصة بالأوروبيين، سواء من حيث تنظيمها أو اختصاصها، أو من حيث الوصاية الممارسة عليها... وقد جرت عدة محاولات من طرف السلطات الكولونيالية لتنظيم بلديات الأهالي، كانت أولاها:[1]

---

[1] – المرجع نفسه، ص197 –204.

1_ الدوار – بلدية : تعتبر هذه المحاولة، هي النتيجة العملية والتنظيمية لقانون السيناتوس كونسلت Senatus–consulte، بعد أن فتت القبيلة إلى دواوير جعل من الدوار أولى المحاولات التنظيمية البلدي، فصدر قرار من الحاكم العام بتاريخ 24 نوفمبر 1871، ليحدث بالدوار البلدية... إن هذه التجربة التنظيمية، على مستوى الأهالي لم تعمر طويلا سواء على مستوى القانون بعد أن تم إلغاءه، أم على مستوى الواقع بعد أن تم التخلي عن هذه التجربة.

2_ البلدية – الفرع : لقد سميت البلدية– الفرع، لأنها تعتبر فرعا إداريا، للوحدة العسكرية المتواجدة بمقر الإقليم العسكري. وهذه البلديات متواجدة بمناطق لم تدخل بعد في اهتمام حركة الاستيطان... وهذه البلدية تسير من قبل قائد الوحدة العسكرية... تساعده هيئتان في هذا التسيير وهما :

_ مجلس الفرع البلدي .

_ « الجماعة » في قاعدة الهرم .

3_ البلديات المختلطة : وقد أخذت تسميتها تلك، لأنها تقع في أقاليم عسكرية، وفي مناطق خاضعة لحركة الاستيطان بشكل كبير، فهذه المؤسسة استحدثت في الأقاليم العسكرية، ولكنها متواجدة بشكل ثانوي في الأقاليم المدنية... وهي بلديات ذات مساحات شاسعة تكبر العمالات الفرنسية في المساحة والسكان... بحثنا في الهيئات المكلفة بتسيير البلدية المختلطة فنجد أنها تتكون مما يلي :

_ المتصرف الإداري.

_ اللجنة البلدية.

_ عضو مكلف بالحالة المدنية.

_ القياد.

_ شيوخ الجماعة.

4_ <u>المراكز البلدية</u> : في إطار البلديات الخاصة بتسيير الأهالي، ظهر تنظيم جديد وهو ما يسمى بالمراكز البلدية، وهذا طبقا للمرسوم المؤرخ في 28 أوت 1937، المتضمن إحداث المراكز البلدية... وهذه المراكز البلدية تتمتع بالشخصية القانونية، أما الهيئة المديرة لها فهي تتكون من :

_ الجماعة البلدية.

_ رئيس البلدية.

_ اثنين من المساعدين.

وتتمثل صلاحيات هذه المراكز في المصادقة على الميزانية، ودراسة بعض القضايا... إن المراكز البلدية لم تتطور إلى مستوى البلديات لا في العدد ولا في التنظيم، وبقيت ملاحق بلدية للبلديات المختلطة.

5_ <u>بلديات جبهة التحرير الوطني</u> : هو الهيئة التي أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش التحرير الوطني، وهذه المجالس يدخل في صلاحياتها، كما حددها مؤتمر الصومام، كل ما هو غير عسكري، أي كل الأعمال المدنية التي تتعلق بحياة ومعيشة السكان والمواطنين. و المجالس الشعبية تغطي كل الأرياف والقرى وتسيرها هيئة جماعية تنتخب من طرف الشعب... وقد تجسدت في الواقع وخرجت للوجود فكرة المجالس البلدية نتيجة عاملين :

أولهما: تطور وظيفة اللجان الشعبية التي تشكلت منذ الانطلاقة الأولى لمساندة ودعم الثورة إلى مجالس بلدية تدير الشؤون السياسية والتنظيمية والإدارية والاجتماعية والقضائية في الأعراش والقرى والأحياء الشعبية بالمدن.

ثانيهما: بدا لقيادة الثورة تشكيل هيئة تتكفل بقضايا المواطنين المدنية، وتتحول شيئا فشيئا إلى إدارة موازية للإدارة الاستعمارية، بعد الأوامر التي أعطتها للمواطنين بمقاطعة هذه الإدارة في شؤون دفع الضرائب والحالة المدنية والتقاضي.

وتتكون هذه المجالس من عضوية خمسة أشخاص، من بينهم رئيس يسمى شيخ البلدية.[1]

4.1_ البلدية بعد الاستقلال (1962م – إلى يومنا هذا).

بعد 132 سنة من سيطرة الإدارة الاستعمارية، وهيمنة المعمرين عسكريين ومدنيين على دواليبها، مع تغييب شبه كامل للعنصر الجزائري الأصيل، إلا ما ندر منهم هنا وهناك وفق مواصفات خاصة وصارمة، عادت السلطة الإدارية للدولة الجزائرية الحديثة، التي وجدت نفسها غداة الاستقلال مباشرة، وبعد رحيل الإطارات الإدارية الفرنسية، تتخبط في جملة من المشاكل من أهمها:

_ غياب قانون إداري يلبي مرحلة ما بعد الاستعمار.

_ قلة عدد المؤطرين من الناحية العددية والنوعية.

_ شحة الموارد المالية اللازمة لتسيير الإدارات المحلية وحتى الإقليمية .

---

[1] – المرجع نفسه، ص265–266.

_ العدد الكبير للبلديات، والذي بلغ غداة رحيل الاستعمار 1485 بلدية.

_ حالة العنفوان الشعبي بعد الثورة التي كانت تدفع نحو إحداث القطيعة مع المرحلة الاستعمارية بشكل سريع وعاجل من دون المرور بفترات ومراحل انتقالية تقتضيها عملية التغيير.

وأمام هذه الوضعية الصعبة وغير المسبوقة، والتي تتطلب إجراءات عملية عاجلة، أصدرت الحكومة الجزائرية قانونا بتاريخ 1962/12/31 يقضي بتطبيق قانون الإدارة المحلية الصادر عن السلطات الاستعمارية لسنة 1957م بكل حذافيره ماعدا المواد والنصوص التي تتعارض مع مبدأ السيادة الوطنية وكرامة الشعب الجزائري.

وقد تمخضت هذه المرحلة عن ظهور ما يسمى ببلديات المرحلة الانتقالية والتي دامت حوالي أربع سنوات.

1.4.1_ بلديات المرحلة الانتقالية (1962م- 1966م).

إن الفراغ الذي تركه غياب الإداريين الفرنسيين، كما أسلفنا من قبل، دفع بالحكومة الجزائرية إلى تبني نصوص قانون 1957م الصادر إبان العهد الاستعماري، لكن مع تصرف في مواده التي تتعارض مع مبدأ السيادة الوطنية.

" وعوضت في هذه المرحلة الانتقالية أجهزة البلدية بمندوبيات خاصة تضم من ثلاثة إلى سبعة أعضاء معينين من طرف الوالي، وقد أعيد إدماج بعض الموظفيين المحليين لملئ هذا الفراغ. هذه

الإجراءات كانت تهدف لإعادة التنظيم الإداري الإقليمي، وجمع البلديات التي انخفض عددها إلى النصف، حيث أصبحت تقدر بـ 676 بلدية ".[1]

2.4.1_ مرحلة القانون البلدي(1967م – 1989م).

في الظل الظروف التي مرت بها جزائر ما بعد الاستقلال، لا يمكن إلا أن نعتبر الفترة ما بين 1962م– 1966م فترة انتقالية بحق، إذ قامت الحكومة الجزائرية بإصدار للإدارة والتسيير، الجزائر، 1998، ص7. دستور جديد خلال هذه الفترة وذلك بتاريخ 10 سبتمبر 1963م، والذي كان بمثابة أرضية للقانون البلدي الصادر في جوان 1965م، غير أن الحكومة التي جاءت بعد انقلاب 19 جوان 1965م أعادت النقاش حول قانون البلدية، وفي 18 جانفي 1967م، وبأمر رئاسي تم نشر قانون البلدية الجديد تحت رقم 24/67، وقد عرف هذا القانون البلدية على أنها "المجموعات الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية القاعدية"[2]. والواضح من نص المادة أن للبلدية مهام كبرى وتجسد السياسة العامة التي تتبناها الدولة في ظل توجه الحزب الواحد آنذاك، وقد حدد القانون آليات انتخاب المجالس البلدية وشروط الترشح وعمل المجالس المنتخبة.[3]

وقد عرف هذا القانون فيما بعد عدة تعديلات من أهمها :

_ التعديل الذي جاء عن طريق الأمر رقم 85/76 الصادر بتاريخ 23 أكتوبر 1976م، والذي أعطى للولاة صلاحيات واسعة فيما يخص النظام التأديبي لأعضاء المجالس الشعبية البلدية.

---

[1] – بوعلام، شامة، **التنظيم الإداري البلدي**، مذكرة شهادة دولة في الإدارة والمناجمنت، المدرسة الوطنية العليا للإدارة والتسيير، الجزائر، 1998، ص7.

[2] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، **قانون الجماعات الإقليمية**، الجريدة الرسمية، المادة 1، المطبعة الرسمية، 1967، ص6.

[3] – بشير فريك، **منتخبو البلديات مفسدون أم ضحايا**، مركز الشروق للإنتاج والنشر الإعلامي، الجزائر، ط1، 2014، ص27.

_ التعديل الثاني، فقد جاء بموجب الأمر رقم 05/79 المؤرخ في 23 جوان 1979م، و الذي غيرت فيه عهدة المجلس الشعبي البلدي من 4 سنوات إلى 5 سنوات.

_ أما التعديل الثالث، فكان من خلال قانون 81-09 المؤرخ في 04 جوان 1981م، الذي ألغى مواد في القانون السابق، وأضاف مواد جديدة أعطت صلاحيات الرقابة على الأجهزة والإدارات العمومية .

3.4.1_ مرحلة القانون البلدي (1990م – 2011م).

مما لاشك فيه أن الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية تضافرت جميعها كي تنتج لنا القانون البلدي الخاص بهذه المرحلة، فأحداث أكتوبر 88 وما نجم عنها من انفتاح سياسي باتجاه التعددية الحزبية، وسقوط المنظومة الاشتراكية عالميا مع ما صاحب الاقتصاد المحلي من تضخم وانخفاض شديد للموارد المالية جراء السقوط الحر لسعر النفط في الأسواق العالمية، كل ذلك وغيره دفع باتجاه إجراء إصلاحات سياسية عميقة تضمنها دستور 89، والذي كان بدوره المرجع الأساسي الذي تم الاستناد إليه لإصدار قانون البلدية الجديد بتاريخ 1990/04/07 تحت رقم 08/90، وبخلاف قانون 67، فقد تضمن هذا القانون جملة من التعديلات مست المجلس الشعبي البلدي، حيث " ذكرت المواد من 85 إلى 110 جملة من اللصلاحيات منها التهيئة والتنمية المحلية، بحيث تعد (البلدية) مخططها التنموي وتصادق عليه وتبدي آرائها في عمليات التهيئة العمرانية، [...] إن عمل وسير المجلس قد تطرقت إليه مواد القانون من المادة 14 إلى المادة 46، حيث يمكن الإشارة هنا إلى أن اجتماعات المجلس تكون كل ثلاثة اشهر، واستثناء بطلب من رئيسه أو ثلث الأعضاء

أو الوالي، [...] يمكن للمجلس البلدي أن يشكل لجانا دائمة أو مؤقتة تخص الاقتصاد والمالية والتهيئة والتعمير وأخيرا لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية " .[1]

هذا فيما يخص المجلس البلدي، أما التعديلات التي مست صلاحيات رئيس المجلس فقد جعلت منه " ممثلا عن البلدية ومنفذا لمداولات المجلس الشعبي البلدي وممارسا للسلطة الإدارية السلمية على موظفي وأعوان الإدارة البلدية، ومجسد للمسؤوليات التي خولها إياه القانون [...] ويتولى رفع الدعاوى باسم البلدية ويمثلها أمام القضاء، وغيرها من الصلاحيات التي جاءت في المـواد 58 إلى 66. أما بصفته ممثلا الـــدولة فصلاحياته عديدة وواسعة ذكرتها المـــواد 67 إلى 78 ".[2]

4.4.1_ مرحلة القانون البلدي (2011م – إلى يومنا هذا).

الأزمة تعد شكلا من أشكال التغيير، إذ يعقبها تغيرات في شتى المجالات وبخاصة عندما تمس الدولة حيث تتعرض الكثير من القوانين للمراجعة والتبديل، ولعل ما مرت به الدولة الجزائرية خلال العشرية الممتدة ما بين 1992-2002، كان أزمة شاملة دفعت إلى مـراجعة وتعديل وتغيير جملـة من القوانين ومنها قانون الجمـاعات المحلية، غير أن السلطات أخذت وقتا في تغيير هذا القانون إذ احتاجت إلى عشرية أخرى، ولعل لذلك أسباب ليس هنا موضع ذكرها.

كان على القانون الجديد أن يمنح مزيدا من الصلاحيات لرئيس المجلس الشعبي البلدي وللبلدية خاصة ما تعلق بإدارة أموال البلدية والتوظيف والتجهيز، كما كان منتظرا أن يمنح أيضا

---

[1]_ بشير فريك، نفس المرجع، ص46-48.

[2]_ المرجع انفسه، ص49.

مزيدا من الصلاحيات للمجلس الشعبي البلدي فيما يخص مراقبة الهيئة التنفيذية، غير أن هذا لم يحدث حسب رأي العديد من المختصين والممارسين. بالمقابل تم استحداث هيئة جديدة ألا وهي هيئة الأمين العام، وهذا من أجل توضيح وتحديد صلاحيات الأمين العام، وكذلك الفصل بين ما هو إداري صرف وبين ما يدخل في شؤون التسيير اليومي للبلدية، وهذا تفاديا للالتباس الذي يقع حول صلاحيات المنتخبين وعلاقتهم بالإدارة والتي كثيرا ما يشوبها الصراع حول خضوع أحد الطرفين للآخر.

2_ البلدية تعريف، تنظيم ومهام .

1.2_ تعريف البلدية .

اختلفت التعريفات الخاصة بالبلدية من قانون إلى آخر، فقد جاء في قانون البلدية لسنة 1967 مايلي :

_ البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

أما في قانون البلدية لسنة 1990، فقد جاء فيه :

_ البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

بينما جاء في قانون البلدية لسنة 2011 :

_ البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون.

هناك تعاريف أخرى للبلدية صدرت في الدساتير الجزائرية، ونورد منها ما جاء في دستور 63 المؤرخ في 10 /1963/09 وفي المادة 09 منه.

_ تتكون البلدية الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد مداها واختصاصها. وتعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والاقتصادية والاجتماعية.

أما في دستور 89 المؤرخ في 1989/02/23 المادة 15 منه.

_ الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية، البلدية هي المجموعة القاعدية.

ومما ذكرنا من التعاريف السابقة يمكن أن نحدد مرتكزات مهمة حول البلدية نلخصها في العناصر التالية :

- اعتبار البلدية جماعة، فيه إشارة رمزية إلى دور وأهمية الجماعة في المخيال الاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري.
- البلدية هي الوحدة القاعدية في البناء االتنظيمي الإداري للدولة الجزائرية، ولا تشكل إلا بقانون.
- البلدية تتمتع بالشخصية المعنوية في شخص رئيسها، إذ يقوم هذا الأخير بتمثيل البلدية أمام المؤسسات الإدارية والقضائية للدولة، والهيئات العمومية والخاصة.
- البلدية تتمتع بالاستقلال المالي من حيث تحصيل وتسيير مقدراتها المالية.
- تمارس البلدية سلطتها التنفيذية والمعنوية على عموم إقليم البلدية فقط، ولا تتعداه إلى أقاليم أخرى.

- البلدية هي الإطار الأساسي لممارسة الفعل الديمقراطي، والمشاركة القريبة للمواطن في صنع القرارات التي تهم جانبا من حياته اليومية.

2.2_ االبلدية تنظيم ومهام (في ظل قانون البلدية 2011م).

تحدد المادة 15 من قانون البلدية المعمول به حاليا هيئات البلدية على النحو التالي:

* هيئة المجلس الشعبي البلدي. وهي هيئة المداولة في البلدية.
* هيئة تنفيذية تنبثق عن المجلس الشعبي البلدي، تكون تحت رئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
* هيئة الأمين العام للبلدية. و هي الهيئة المسؤولة عن الجوانب الإدارية في البلدية، يقوم بتنشيطها الأمين العام تحت يلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

إن هذه الهيئات الثلاث تعمل جنبا إلى جنب من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بها والتي هي الأهداف التي من أجلها أنشئت البلدية، ما سنتعرض له لاحقا هو التفصيل في هذه الهيئات وخاصة الهيئة التنفيذية.

1.2.2_ هيئة المجلس الشعبي البلدي.

إن هيئة المجلس الشعبي البلدي بناء على محتوى المادة 103 من قانون البلدية الحالي والتي تنص على مايلي:" يشكل المجلس الشعبي البلدي إطارا للتعبير عن الديمقراطية، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية". كما أنه يعد الهيئة الأولى من هيئات البلدية، وعنه تنبثق الهيئة التنفيذية.

تتشكل هيئة المجلس الشعبي البلدي من الأعضاء المنتخبين عن القوائم الحزبية وقوائم الأحرار، وتكون عملية الانتخاب عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري، وتدوم عهدة المجلس لخمس سنوات، ويرى عمار بوضياف أن (مدة 5 سنوات معقولة، فليست هي بالمدة الطويلة التي تجسد فكرة احتكار السلطة، وعدم تمكين الغير من المشاركة في تسيير الشأن المحلي، ولا هي بالمدة القصيرة التي ينجر عنها تجديد هياكل التسيير على مستوى الجماعات المحلية في فترة وجيزة بما يكلف خزينة الدولة مبالغ ضخمة... كما أن المدة القصيرة تثقل كاهل الإدارة في تنظيم العمليات الانتخابية... ونتيجة لذلك فإن اختيار المشرع الجزائري لمدة خمس سنوات، اختيار نباركه كمدة وسطية).[1]

للمجلس الشعبي البلدي الحق قانونا في تشكيل لجان دائمة أو مؤقتة، الهدف منها متابعة ومراقبة ومعالجة كل ما يتعلق أو يدخل في نطاق اختصاصه، على أن تكون رئاستها لأحد المنتخبين وهذا بناء على المادة 31 منه، واللجان الدائمة هي :

_ الاقتصاد والمالية والاستثمار.

_ الصحة والنظافة وحماية البيئة.

_ تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية.

_ الري والفلاحة والصيد البحري.

_ الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضة والشباب.

---

[1]- عمار بوضياف، نفس المرجع، ص183.

وقد حددت نفس المادة من القانون عدد اللجان حسب عدد سكان البلدية، إذ لم تساوي بين البلديات ذات الكثافة السكانية الكبيرة والأخرى ذات الكثافة السكانية الصغيرة، والجدول الآتي يوضح توزيع عدد اللجان حسب الكثافة السكانية للبلدية.

جدول رقم03: عدد اللجان حسب عدد السكان

عدد الســـــــــــــــكان	عدد اللجان
20.000 أو أقل	**3**
20.001 إلى 50.000	**4**
50.001 إلى 100.000	**5**
أكثر من 100.000	**6**

إن المواد 32 و33 و34 و35 و36 من القانون نفسه تحدد الكيفيات والآليات التي يتم بها استحداث هذه اللجان سواء كانت دائمة أو مؤقتة، وهذه الآليات هي :

أ. استحداثها يتم عن طريق مداولة مصادق عليها من قبل أغلبية المجلس.

ب. لها نظام داخلي يصادق عليه المجلس أيضا بالأغلبية.

ج. بالنسبة للجان المؤقتة يراعى فيها تمثيل التركيبة السياسية للمجلس.

د. بالنسبة للجان المؤقتة أيضا فإن لها اختصاص محدد وتاريخ صلاحية.

هـ. تتكون اللجان من أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

يمكن إجمال صلاحيات ومهام المجلس الشعبي البلدي والتي وردت في مواد قانون البلدية في النقاط التالية :

- إعداد البرامج السنوية والمتعددة السنوات، والسهر على تنفيذها.
- اختيار العمليات التي تنجز في إطار المخطط البلدي.
- تقديم الرأي المسبق حول المشاريع الاستثمارية أو التجهيز أو حتى المشاريع التي تندرج في البرامج القطاعية.
- السهر على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء.
- المبادر إلى اتخاذ كل العمليات والإجراءات التي تحفز وتبعث التنمية الاقتصادية من خلال اتخاذ كل التدابير التي تشجع على الاستثمار.
- حماية التربة والموارد المائية والسهر على الاستغلال الأمثل لها.
- النظر وإبداء الرأي في المشاريع التي قد تضر بالبيئة والصحة العمومية على مستوى إقليم البلدية.
- القيام بتعريف الفضاء الآهل وهذا طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- التصويت على ميزانية البلدية، كما يمكنه أن يقيد فيها اعتمادات لتغطية النفقات الطارئة.

2.2.2_ هيئة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

هيئة رئيس المجلس الشعبي البلدي هي الهيئة الثانية من حيث الترتيب بعد هيئة المجلس الشعبي البلدي، والأولى من حيث الصلاحيات المخولة لها، إذ يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي الشخص الأكثر أهمية في تسيير البلدية، و الأكثر تأثيرا من بين كل المنتخبين بما يمنحه له

لقانون من صلاحيات واسعة. فهو الوحيد في البلدية الذي يمتلك ازدواجية التمثيل، فمن جهة يمثل المجتمع المحلي الذي نال من أصوات أغلبيته حق رئاسة الهيئة التنفيذية، ومن جهة ثانية يمثل الدولة التي تعد البلدية الوحدة الأساسية والقاعدية في البناء التنظيمي لها، و فيما يلي سنقوم بمزيد من التفصيل فيما يخص هذا التمثيل.

أولا : على اعتباره ممثلا للبلدية.

بالعودة إلى محتوى قانون البلدية، فإن تمثيله للبلدية يتضمن ثلاث صلاحيات أساسية هي : [1]

1) **_ التمثيل** : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي أو رئيس البلدية البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية، وفي كل التظاهرات الرسمية، كما يمثلها أمام الجهات القضائية.
2) **_ رئاسة المجلس** : يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي إدارة اجتماعات وأشغال المجلس الشعبي البلدي من حيث التحضير للدورات، والدعوة للانعقاد، وضبط وتسيير الجلسات.
3) **_ إدارة أموال البلدية والمحافظة على حقوقها** : حيث يتكفل رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت مراقبة المجلس بمايلي :

_ تسيير إرادات البلدية والإذن بالإنفاق.

_ القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملاك البلدية، وهذا من حيث اكتسابها واستعمالها، واستغلالها، والتصرف فيها، والمحافظة عليها.

---

[1]– محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، ط2، 2004، ص89.

_ إبرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها.

_ توظيف مستخدمي البلدية، والإشراف على تسييرهم وممارسة السلطة الرئاسية عليهم.

_ إعداد واقتراح ميزانية البلدية على المجلس ثم القيام بمتابعة تنفيذها.

_ السهر على وضعية المصالح والمرافق والمؤسسات البلدية ومراقبتها ومماؤسة الوصاية عليها.

ثانيا : على اعتباره ممثلا للدولة.

باعتباره ممثلا للدولة في إقليم البلدية، يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصلاحيات واسعة، واردة بالقانون البلدي والعديد من النصوص القانونية الأخرى، وتتعلق بمجالات شتى منها خاصة :[1]

1) **_ الحالة المدنية** : بناء على القانون البلدي، للرئيس صفة ضابط الحالة المدنية التي تخوله القيام بنفسه أو بتفويض لأحد نوابه أو لموظف بالبلدية، استلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات وكذا تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية.
2) **_ الشرطة القضائية** : يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الشرطة القضائية طبقا للمادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية، وذلك تحت سلطة النيابة العامة.
3) **_ الشرطة الإدارية** : في إطار تمثيله للدولة، وباعتباره سلطة من سلطات الشرطة والضبط الإداري، يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي المحافظة على النظام العام، والمتمثل أساسا فيما يلي :

---

[1]– محمد الصغير بعلي، نفس المرجع، ص90–92.

_ المحافظة على الأمن العام، والذي يعني اتخاذ الإجراءات والقرارات الإدارية الكفيلة بحماية أرواح الناس وممتلكاتهم، مثل تنظيم عمليات المرور.

_ الحفاظ على الصحة العامة، ومؤداه اتخاذ التدابير التي من شأنها منع انتشار الأوبئة والأمراض المعدية، مثل السهر على نظافة المواد الاستهلاكية المعروضة للبيع، وتطهير مياه الشرب، وحماية البيئة من التلوث.

_ الحفاظ على السكينة العامة، ويقصد بذلك اتخاذ القرارات والإجراءات التي توفر للسكان والجمهور الطمأنينة والراحة والهدوء، مثل تنظيم استعمال مكبرات الصوت، خاصة بالليل وتنظيم التظاهرات العمومية.

4)تنفيذ القوانين والتنظيمات : باعتباره ممثلا للدولة، يكلف الرئيس بمتابعة تنفيذ القوانين والتنظيمات: المراسيم الرئاسية والتنفيذية، والقرارات التنظيمية الوزارية عبر كامل تراب البلدية.

3.2.2_ هيئة الأمين العام .

إن القانون البلدي الصادر في 2011، أوجد هيئة جديدة هي هيئة الأمين العام البلدي، وقد جاء في المادة 125 من قانون الجماعات المحلية ما يلي:" للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية " .

وقد حددت المادة 126 من نفس القانون كيفية تنظيم هيئة الأمين العام على النحو التالي :

_ الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين.

_ تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.

_ مسك بطاقية الناخبين وتسييرها.

_ إحصاء المواطنين حسب شرائح السن المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار بطاقية الخدمة الوطنية.

_ النشاط الاجتماعي.

_ النشاط الرياضي والثقافي.

_ تسيير الميزانية والمالية.

مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة.

_ تسيير مستخدمي البلدية.

_ تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها.

_ أرشيف البلدية.

_ الشؤون القانونية والمنازعات.

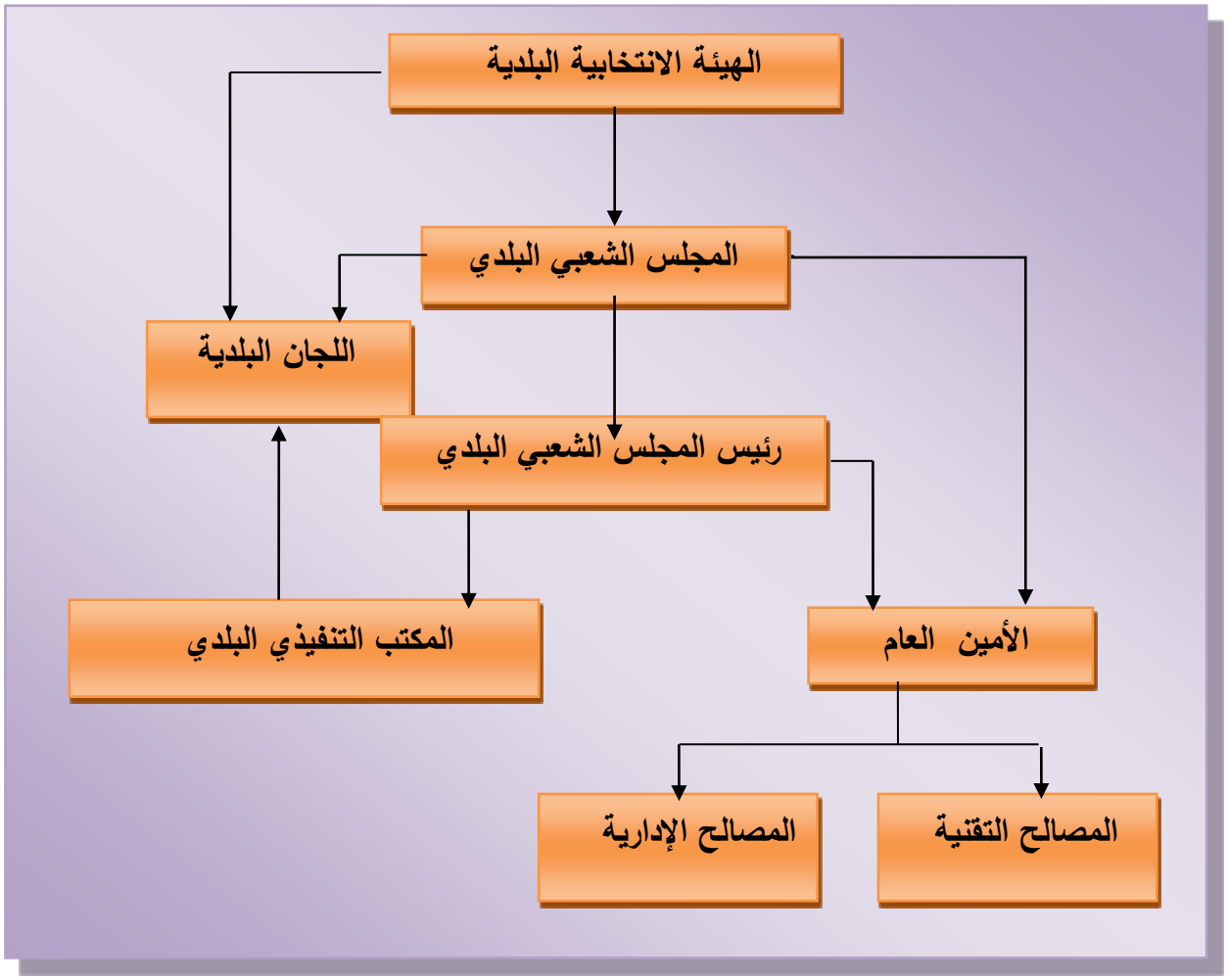
بالنسبة لكيفية تعيين الأمين العام وكذا الحقوق التي يتمتع بها، فقد قام المشرع الجزائري بتضمين ذلك في المادة 127 والمادة 128 من قانون الجماعات المحلية، إذ نصت في المادة 127 على ما يلي: " تحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام للبلدية عن طريق التنظيم " . المادة 128 تحيل إلى اللوائح التنظيمية في تحديد حقوق وواجبات الأمين العام، والتي تنص على " تحديد حقوق الأمين العام للبلدية وواجباته عن طريق التنظيم " .

منعا لأي سوء تفاهم أو صراع أو نزاع بين رئيس المجلس الشعبي البلدي وبين الأمين العام، قام المشرع بتضمين مهام الأمين العام والصلاحيات المخولة له في المادة 129 من قانون الجماعات المحلية، والتي حددها فيما يلي:

_ ضمان تحضير اجتماعات المجلس.

_ تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية.

_ ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 أعلاه



شكل رقم20: الهيكل التنظيمي العام للبلدية

_ إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليها في المادة 68 .

_ يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.

3_البلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي من منظور الاتصال التنظيمي.

بطبيعة الحال، هناك مصدران أساسيان يحددان مسارات الاتصال التنظيمي في البلدية ولدى رئيس المجلس الشعبي البلدي، كما يحددان أشكال وأنواع الاتصال بشكل عام، هذان المصدران هما : قانون البلدية والهيكل التنظيمي للبلدية. فالأول، بمواده المئتين والعشرين (220)، ينص بعبارات صريحة مباشرة أحيانا وبعبارات غير مباشرة أحيانا أخرى على الاتصال التنظيمي الداخلي منه والخارجي. أما الثاني، وهو الهيكل التنظيمي، فيبين مسارات الاتصال الداخلي الرسمي، كما يمنح لنا فرصة توقع مسارات الاتصال الداخلي غير الرسمي. ما سنقوم به من جهتنا هو الاعتماد على هذين المصدرين، كل على حدى، لتتبع وتحليل الاتصال لدى كل طرف وهذا بدءا بالبلدية ثم رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1.3_ الاتصال التنظيمي حسب قانون البلدية.

لقد أحصينا أكثر من 70 مادة في القانون البلدي التي تشير، بشكل مباشر أو غير مباشر، إلى الاتصال التنظيمي. إن هذا العدد، وإذا ما أضيف إليه طبيعة الاتصال في البلدية والذي هو في مجمله اتصال إداري، فإنه يمكن القول من أن قانون البلدية هو وعاء ومصدر الاتصال التنظيمي. لن نأخذ بكل هذه المواد السبعين لأن ذلك سيجعلنا نطيل في غير ما فائدة، إنما سننتقي عينة منها تكون كافية لإظهار ما نريده.

- ففي المادة 21 والتي نصها:

" **ترسل الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي البلدي من رئيسه، وتدون في سجل مداولات البلدية.** **البلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي من منظور الاتصال التن**

المجلس الشعبي البلدي بمقر سكناهم قبل عشرة (10) أيام كاملة على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة مقابل وصل استلام [...] يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات ". [1]

يمكن أن نحدد بكل سهولة اتجاه الاتصال، فهو ينطلق من رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره المرسل من جهة، ومن جهة أخرى، باعتباره الأعلى مرتبة في الهيكل التنظيمي إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي الذين هم أدنى منه مرتبة في الهيكل التنظيمي.

كما أن منطوق المادة يذكر فحوى الرسالة والتي هي حضور دورات المجلس، ويبين الوسيلة والقناة معا، وهما الظرف المحمول، أي أنها تسلم يدا بيد من قبل أحد الأعوان إلى كل عضو من الأعضاء دون استثناء، والذين يمثلون في هذه الحالة المستقبلين. هذا الاتصال النازل نلاحظ أنه انتظم فيما يسمى بشبكة الحرف Y، أي أن الرسالة انتقلت من المرسل عبر وسيط وهو العون إلى مجموعة من المستقبلين من نفس المستوى في الهيكل التنظيمي.

- في المادة 32 والتي نصها:" **تحدث اللجان الدائمة بمداولة مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس الشعبي البلدي، بناء على اقتراح من رئيسه...**"[2]

---

[1]_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، **قانون البلدية**، الجريدة الرسمية، المادة 21، المطبعة الرسمية، 2011، ص7.

[2]_ نفس المرجع، ص8.

المداولة هي اجتماع يلتقي فيه أعضاء المجلس برئاسة رئيس البلدية من أجل البت في الموضوعات التي تتدرج تحت صلاحياته ومن ثمة المصادقة عليها، ومن المعروف أن في مثل هذا النوع من الاجتماعات تتضارب فيه الآراء المختلفة، وتحتدم فيه النقاشات، وقد تبلغ أحيانا حد التناوش. في هذه الوضعية يأخذ الاتصال ثلاثة اتجاهات، فهو نازل من الرئيس إلى الأعضاء بحكم أنه أعلى مرتبة منهم في الهيكل التنظيمي، ولأنه هو من يدير جلسة الاجتماع، ويأخذ الاتجاه الصاعد من الأعضاء إلى الرئيس بحكم أنهم أدنى منه درجة في الهيكل التنظيمي، ويأخذ كذلك الاتجاه الأفقي ما بين الأعضاء لأنهم من نفس المستوى في الهيكل.

في مثل هذه الاجتماعات تكون الرسالة هي مناقشة ميزانية البلدية أو المخطط البلدي للتنمية، أو تشكيل لجان، أو أي موضوع يدخل ضمن صلاحيات المجلس.

الوسيلة في هذه الحالة هو الاجتماع أو المداولة، كما أن الاتصال ينتظم وفق شبكة نجمية تعبر عن مدى تداخل الاتصال وتعقده، كما تعبر عن مدى التفاعل الذي يحدث ما بين أطرافه.

- في المادة 42 والتي نصها:

" **يرسل عضو المجلس الشعبي البلدي استقالته إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي بواسطة ظرف محمول مقابل وصل استلام** ".[1]

اتجاه الاتصال في هذه الحالة هو الاتجاه الصاعد، من أحد أعضاء المجلس إلى الرئيس، وهو حسب الهيكل التنظيمي من مرؤوس نحو رئيسه، أي من أدنى مرتبة مباشرة في الهيكل التنظيمي إلى أعلى مرتبة مباشرة.

---

[1] _ نفس المرجع، ص9.

ومضمون الرسالة، كما هو واضح في المادة 42، الاستقالة. وتكون الاستقالة من الناحية الشكلية عبارة عن رسالة مكتوبة إما بخط اليد أو بآلة كاتبة، ممهورة بإمضاء صاحبها، وتكون القناة والوسيلة هي الظرف المحمول، أي لا تبعث عبر البريد وإنما يسلمها صاحبها مباشرة إلى أمانة رئيس المجلس.

الملاحظ في هذه الوضعية الاتصالية أنها تنتظم وفق الشبكة التسلسلية أو الخطية، وفيها تأخذ العملية الاتصالية شكل سلسلة أو خط يلتزم بالهيكل التنظيمي، وقد يتكون من طرفين أو أكثر حسب عدد المستويات التراتبية التي يتشكل منها الهيكل.

- في المادة 52، ونصها:

" **يعالج المجلس الشعبي البلدي الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه عن طريق المداولات** ".[1]

المرسل في هذه الوضعية هو المجلس الشعبي البلدي، وبعبارة أخرى هو البلدية، لأننا، عند اطلاعنا على مواد قانون البلدية مادة مادة، وجدنا أن المشرع يستعمل تارة كلمة البلدية للتعبير عن المجلس، وتارة أخرى يستعمل عبارة المجلس الشعبي البلدي للتعبير عن البلدية.

أما المستقبل فهو أي طرف مهتم أو مستفيد من فحوى ومضمون ونتائج تلك المداولات.

الوسيلة هنا هي المداولة، وقد ذكرنا من قبل أنها شكل من اشكال الاجتماعات، وقد ذكرت إحدى الدراسات أن ما يفوق 60% من دوام العمل يقضيه المسؤولون والموظفون في اللقاءات والاجتماعات الدورية[1]. بينما الرسالة هي كل ما يدخل في مجال اختصاصات المجلس.

---

[1] _ نفس المرجع، ص11.

بالنسبة لاتجاه الاتصال التنظيمي، فهو، كما ذكرناه في المادة 32، يأخذ الاتجاهات الثلاثة، النازل والصاعد والأفقي معا. تكون شبكة الاتصال نجمية بحكم طبيعة الوسيلة.

- في المادة 42 والتي نصها:

" **يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، وفقا للشروط والأشكال المنصوص عليها قانونا، أن يرفع أما تظلما إداريا، أو دعوى قضائية أمام الجهات المختصة ضد قرار الوالي الذي يثبت بطلان أو رفض المصادقة على المداولة** " . [2]

هذا اتصال خارجي، بين رئيس البلدية، الذي يمثل المرسل، والوصاية (الوالي)، الذي يمثل المستقبل، اتجاه الاتصال صاعد، في حال اعتبرنا الوالي هو الرئيس المباشر لرئيس المجلس الشعبي البلدي، وهو اتصال خارجي فقط من غير اتجاه، إذا لم نعتبر الوالي رئيسا مباشرا .

الوسيلة المستعملة هي التظلم الإداري، أو الدعوى القضائية. وهما وسيلتان إداريتان تستعملان بكثرة في نطاق الإدارات الحكومية. مضمون الرسالة هو رفض قرار الوالي بعدم المصادقة على المداولة. القناة إما مباشرة تأخذ مسار الهيكل التنظيمي، وهذا كما أشرنا من قبل في حال اعتبار الوالي هو الرئيس المباشر لرئيس البلدية، أو غير مباشر عبر الهيئة القضائية، ويكون هذا في حال عدم اعتبار الوالي رئيس مباشر.

الاتصال، في هذه الوضعية، ينتظم وفق الشبكة الخطية أو التسلسلية، يتخلل المرسل والمستقبل أطراف وسطاء يمكن اعتبارهم قنوات تمر عبرها الرسالة.

1_ فضيلة محموش،**الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة (إجابة السائل في مسائل الاتصال وكتابة الرسائل)**، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ط1، ص99.

[2]_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، مرجع سابق، ص9.

- في المادة 77 والتي نصها:

" **يمثل رئيس المجلس الشـــعبي البلدي البلدية في جميع المراسيـــم التشريفية والتـــظاهرات الرسمية وينبغي المشاركة فيها حسب التزاماته المحددة في هذا القانون** ". [1]

المراسيم والتظاهرات هي شكل من أشكال الاتصال التنظيمي، تتضمن احتفالات التنصيب والزيارات الرسمية التي يقوم رئيس الدولة أو الوزراء أو الوالي، كما تتضمن الاحتفالات بالأعياد الوطنية والمناسبات المحلية ذات الصلة. هذا النوع من الاتصال هو اتصال خارجي جماهيري، يساهم فيه رئيس المجلس الشعبي البلدي بالحضور فقط، أو يكون معنيا بإلقاء خطاب أو كلمة أو مداخلة حسب ما يقتضيه الظرف. وهو في هذه الحالة يعتبر مرسلا، بينما الجمهور يكون مستقبلا ومتنوعا بين فئات متعددة، بين مسؤولين ومواطنين ورؤساء جمعيات وأعيان...الخ، أما الرسالة فتكون مرتبطة بالحدث ذاته.

في مثل هذه الوضعيات الاتصالية كثرا ما يتلازم فيها الاتصالين الرسمي وغير الرسمي جنبا إلى جنب، ويكون الاتصال غير الرسمي فس شكل المحادثات الهامشية والجانبية التي تجري بين رئيس البلدية وغيره من الحضور، وفي مثل هذه الحالات لا يقتصر موضوع الاتصال على القضايا التي لها علاقة بسيرورة العمل بل يتعداه إلى قضايا أخرى تكون في نهايتها معززة للعلاقات، وقد تدخل في الاتصال المجاملاتي الذي يكون ممهدا للاتصال الرسمي فيما بعد.

بالنسبة للوسيلة والقناة، فهي متنوعة أيضا، فقد تكون وسائل الإعلام، من صحافة وتلفيزيون أو وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة. ينتظم الاتصال وفق الشبكة عدة شبكات، فهو خطي تارة

---

[1] _ نفس المرجع، ص14.

ونجمي أخرى ويأخذ شكل حرف Y، كما بالإمكان أن ينتظم وفق شبكة العجلة أو الشبكة العنقودية.

- في المادة 89 والتي نصها:

" **يتخذ رئيس المجـلس الشعبي البلدي في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، كل الاحتياطات الضرورية وكل التدابير الوقائية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها أية كارثة أو حادث...**". [1]

في **هذه** الوضعية، رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المرسل، بينما المستقبل هو الأشخاص، والمقصود بهم السكان القاطنين في إقليم البلدية بكل فئاتهم العمرية والمهنية والتنظيمية، أما الوسيلة والقناة فتدخل تحت مفهوم كل الاحتياطات ومنها الإشعارات؛ الإخطارات؛ التوجيهات؛ التعليمات؛ البلاغات؛ والنشريات المكتوبة والمسموعة، وكل وسيلة أو قناة بإمكانها أن توصل الرسالة إلى المستقبل.

أما ما تعلق بالرسالة فهو السلامة والحماية. الاتصال هنا هو اتصال خارجي رسمي، والاتصال الخارجي ليس له اتجاه صاعد أو نازل أو أفقي أو بيني، لأن الهيكل التنظيمي، والذي يحدد اتجاهات الاتصال، لا يمتد إلى البيئة الخارجية للمنظمة.

ينتظم هذا الاتصال وفق كل أنواع الشبكات الاتصالية، فهو خطي عندما تنتقل الرسالة من فرد إلى آخر، و حرف Y إذا انتقلت من فرد إلى أكثر من فرد في نفس الزمان والمكان، وهو عنقودي

---

[1] _ نفس المرجع، ص15.

إذا انتقلت الرسالة من شخص إلى آخر أو مجموعة من الأشخاص، ويكون فيه الانتقائية في اختيار المستقبلين.

- في المادة 97 والتي نصها:

" **لا تصبح قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ إلا بعد إعلام المعنيين بها عن طريق النشر إذا كان محتواها يتضمن أحكاما عامة، أو بعد إشعار فردي بأي وسيلة قانونية في الحالات الأخرى** ".[1]

هذا اتصال تنظيمي خارجي رسمي، ليس له اتجاه، ينطلق من رئيس المجلس الشعبي البلدي، كمرسل، ويتوقف عند المعنيين بقرارات الرئيس، وهؤلاء قد يكون أفرادا كما يمكن أن يكونوا مؤسسات، سواء كانوا فرادى أو مجموعات. الرسالة هي قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي.

الوسيلة هي النشر، والمقصود بها كل وسائل النشر المعروفة من صحافة، أو لوحات إعلانية، أو رسائل بريدية، أو إعلانات على المواقع الرسيمة على الإنترنت أو وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى.

ينتظم الاتصال، في هذه الحالة، في شبكات خطية أو على شكل حرف Y، أو عنقودية أو على شكل عجلة، أو دائرية أو نجمية، ويرجع هذا التنوع في الشبكات للتنوع في الوسائل المستعملة.

- في المادة 121 والتي نصها:

---

[1] _ نفس المرجع، ص15.

" تساهم البلدية إلى جانب الدولة في التحضير والاحتفال بالأعياد الوطنية كما هي محددة في التشريع الساري المفعول وإحياء ذكرى الأحداث التاريخية ولا سيما منها تلك المخلدة للثورة التحريرية ".[1]

إن المساهمة في الاحتفالات والأعياد الوطنية والدينية، وإحياء الذكريات والمناسبات المحلية، هي كلها من قبيل الأفعال والأنشطة الاتصالية التي من الواجب على البلدية الالتزام بإقامتها إعدادا وتخطيطا وتنفيذا وتمويلا، كما أنه على رئيس البلدية أن يكون المنشط الأول لها وفيها، من خلال اللجان التحضيرية إلى غاية إلقاء الخطب والكلمات في الحشود والجماهير في التجمعات، أو من خلال وسائط التواصل الاجتماعي عبر التسجيلات السمعية البصرية.

في هذه الوضعية، هناك مرسلان هما البلدية ورئيسها، ولا يمكن الفصل بينهما، إذ الرئيس في مثل هذه الوضعية يمثل البلدية وهو الناطق الرسمي لها، ووجوده أكثر من ضروري . المستقبل هنا هم المجتمع المحلي بكل فئاته، من أفراد وجمعيات المجتمع المدني ومنظمات وأحزاب وشخصيات اعتبارية ومعنوية ومؤسسات رسمية حكومية وغير حكومية. أما الوسيلة والقناة فهي التجمعات والتظاهرات والمعارض والأبواب المفتوحة ووسائل التواصل الاجتماعي...، مضمون الرسالة يكون حول ترسيخ القيم الاجتماعية والتاريخية والدينية، و أسس الهوية الثقافية للمجتمع، وتعزيز الانتماء للوطن.

نوع الاتصال في هذه الوضعية هو اتصال تنظيمي خارجي رسمي وغير رسمي، في هذا النوع ليس هناك اتجاه لهذا الاتصال، قد نسميه اتفاقا إشعاعي، أي يأخذ كل الاتجاهات في نفس الوقت

---

[1] _ نفس المرجع، ص19.

مثل أشعة الشمس. ينتظم هذا الاتصال حسب كل الشبكات المعروفة كالشبكة العنقودية أو ذات العجلة أو ذات الحرف Y .

2.3_ الاتصال التنظيمي حسب الهيكل التنظيمي.

إن الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد مسار الاتصالات الرسمية في المنظمة بكل أنواعها، كما يمكن استشفاف الاتصالات غير الرسمية من خلاله أيضا، ويذكر مصطفى عشوي في كتابه " أسس علم النفس الصناعي التنظيمي " أنه (ونتيجة للتفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية فإن وجود هيكل للاتصال يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة. ويرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماط أو أشكالا رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وأفقيا وذاك من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر في نفس المستوى أو الدرجة، وبهذا يمكن التحدث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال اللارسمي بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ في المنظمات الرسمية نفسها)[1]، كما أن كفاءة الاتصال التنظيمي هي من كفاءة الهيكل التنظيمي، وأي تشوه يصيب هذا الأخير تظهر آثاره ومعالمه على الاتصال التنظيمي مباشرة.

إننا إذا ما نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للبلدية، فسنجد على قمته رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهذا بحكم أنه هو رئيس المجلس، كما أنه هو رئيس الهيئة التنفيذية المكونة من نواب الرئيس

---

[1]- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص145.

كذلك، بالإضافة إلى أن الهيئة الإدارية التي ينشطها الأمين العام تقع تحت سلطته المباشرة، وبالتالي فهو يعتبر محور العملية الاتصالية برمتها في البلدية.

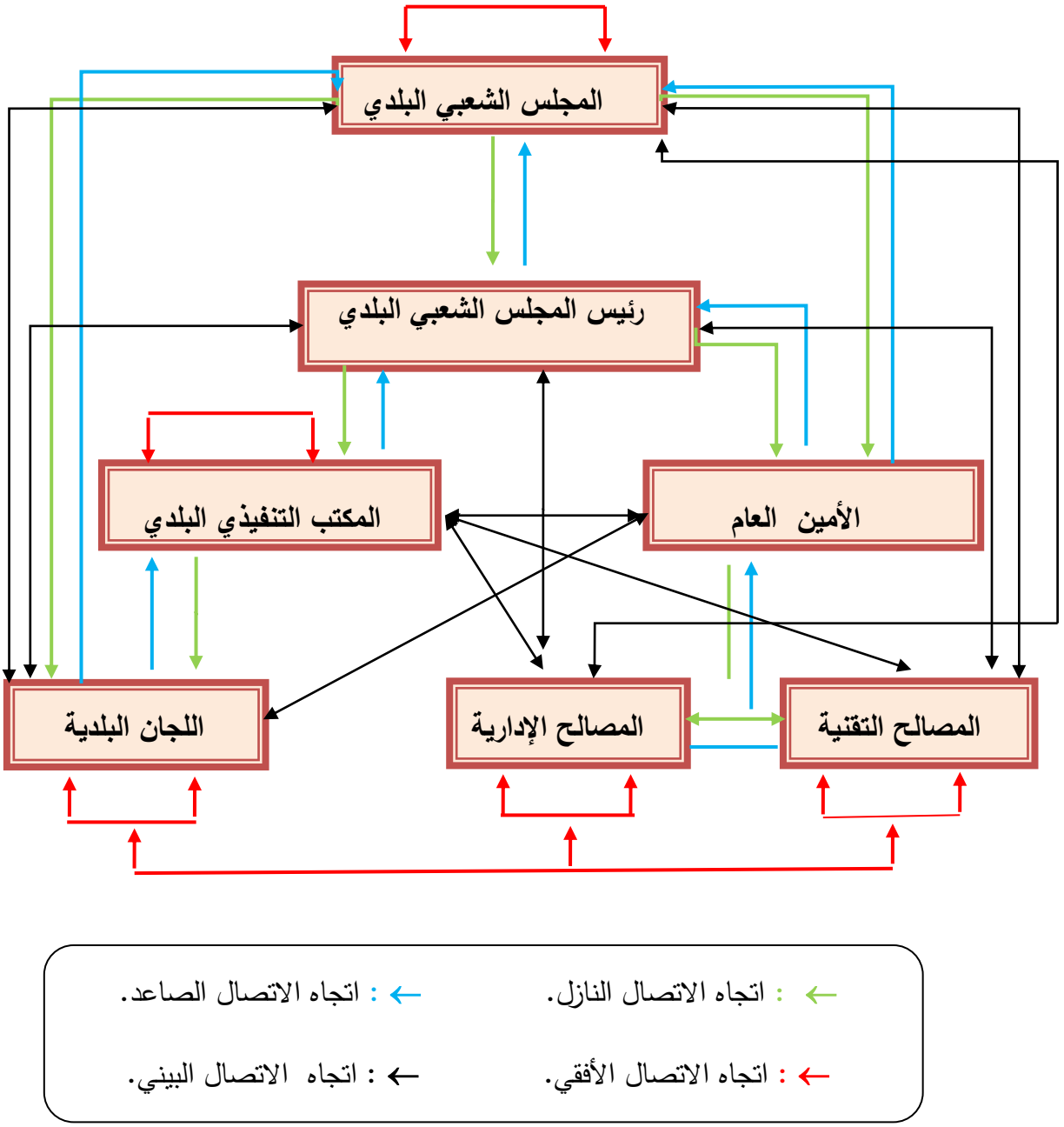
1.2.3_ الاتصال التنظيمي الرسمي النازل والصاعد.

_ البلدية : يسمح لنا الهيكل التنظيمي للبلدية بتتبع مسارات الاتصال التنظيمي الرسمي النازل والصـاعد معا، فالمجلس الشعبي البلدي، والذي يمثل قمة الهيكل، والذي يرأسه رئيس المجلس، تنطلق منه الاتصالات نازلة وتعود إليه صاعدة في الاتجاهين (انظر الشكل ...)، بينه وبين الأمين العام، الذي يمثل الهيئة الإدارية للبلدية. كما أن هناك اتصالات في الاتجاهين بين المجلس ورئيسه، ويكون ذلك خلال المداولات التي يعقدها لأجل مزاولة النشاطات والأعمال والمهام التي تدخل في نطاق صلاحياته. إضافة إلى الأمين العام ورئيس المجلس، فإن هناك اتصالات في الاتجاهين بين المجلس واللجان البلدية الدائمة التي تتكون من أعضاء منه أساسا، فهي لا تجتمع إلا بعد إعلام رئيس المجلس، كما يمكن للمجلس أن يراقب أعمال اللجنة من خلال طلب جلسة استماع، يعرض فيها رئيس اللجنة حصيلة أعمال لجنته

_ رئيس المجلس الشعبي البلدي : هذا فيما يخص البلدية، أما فيما يخص رئيسها، فبحكم القانون، يعتبر رئيسا للمجلس ورئيسا للمكتب التنفيذي ورئيسا للهيئة الإدارية التي يرأسها الأمين العام للبلدية، هذه الرئاسات الثلاث، تجعل اتصالاته تتميز بالديمومة والكثافة.

بالنظر إلى رئيس البلدية، بحكمه رئيسا للمجلس، ينطلق منه الاتصال التنظيمي الرسمي ويعود إليه نزولا وصعودا باتجاه أعضاء المجلس، وذلك لأنه هو أعلى مرتبة منهم، أما بالنسبة للمكتب التنفيذي، فهو الذي يرأس هذه الهيئة وبالتالي يكون الاتصال نازلا وصاعد بينه وبين أعضاء هذه الهيئة، حيث أنها تعقد اجتماعاتها بشكل أسبوعي بدعوى من رئيس المجلس البلدي، من أجل تقييم

ومتابعة وتحيين أنشطتها، إضافة إلى اللقاءات اليومية مع الأعضاء بشكل فردي. كما أن الرئيس له اتصال نازل وصاعد مع الأمين العام للبلدية، بشكل آني وذلك لما يمثله دور هذا الأخير في البلدية، فهو المنشط الرئيسي لأدارتها.



شكل رقم21: مسار الاتصال التنظيمي الداخلي الرسمي.

2.2.3_ الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي والبيني.

_ البلدية : الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي هو الذي يتم ما بين رؤساء أو مرؤوسين من نفس المستوى الإداري. بالنسبة للبلدية، والتي يمثلها المجلس الشعبي البلدي، فإن الاتصال الأفـــقي فيها يكون ما بين أعضائها عند المداولات، كـما يكون داخل اللجان البلدية التي تتألف من أعضاء المجلس أنفسهم. بينما الاتصال البيني، والذي يكون ما بين رؤساء من مستويات إدارية غير مباشرة، أو ما بين رؤساء ومرؤوسين من مستويات إدارية غير مباشرة أيضا، وحتى ما بين مرؤوسين ومرؤوسين من مســتويات إدارية غير مباشرة، فإننا نراه يحصل ما بين المجلس والمصالح التقنية، وكذلك ما بينه وما بين المصالح الإدارية. هناك حالات وضرورات ومقتضيات عديدة تتطلب حصول مثل هذا الاتصال الذي يجعل المعلومات والمعطيات والرسائل تتجاوز الحواجز البيروقراطية التي تتولد عن الاتصال النازل والصاعد.

_ رئيس المجلس الشعبي البلدي : يكون الاتصال الأفقي ما بين رئيس المجلس الشعبي البلدي وأعضاء المجلس أثناء المداولات، إذ يكون رئيس المجلس والأعضاء كلهم على قدم المساواة في النقاش والطرح والتصويت والقبول والرفض، كما يكون أفقيا ما بين الرئيس وأعضاء المكتب التنفيذي، وهذا أثناء الجلسات التقيمية أو التوجيهية التي يعقدها المكتب التنفيذي عند نهاية أو بداية كل أسبوع، أو بشكل دوري متفق عليه بين الرئيس والأعضاء، ويكون الاتصال أفقيا أيضا ما بين الرئيس وأعضاء اللجنة المالية أو لجنة الصفقات التي يكون فيها هو الرئيس المباشر. ينتظم الاتصـال الأفقـي في هذه الحالات في شبكات نجمية أو دائرية، أو في شكل عجلة يتناوب الرئيس ومرؤوسيه على التحدث وتبادل الأفكار و المعلومات.

في حال الاتصال البيني، والذي يكون بين الرئيس ومرؤوسيه غير المباشرين، فإن رئيس المجلس يعقد اجتماعات أو مقابلات مع رؤساء المصالح الإدارية أو التقنية، أو مع أعضاء المصالح، مصلحة مصلحة، أو مع مجموعة من العمال أو آحاد منهم بغية نقل تعليمات مباشرة أو الاستماع للانشغالات او الشكاوى. ينتظم الاتصال البيني في شكل شبكة حرف Y أو شبكة نجمية أو حلقة دائرية أو عجلة أو شبكة عنقودية.

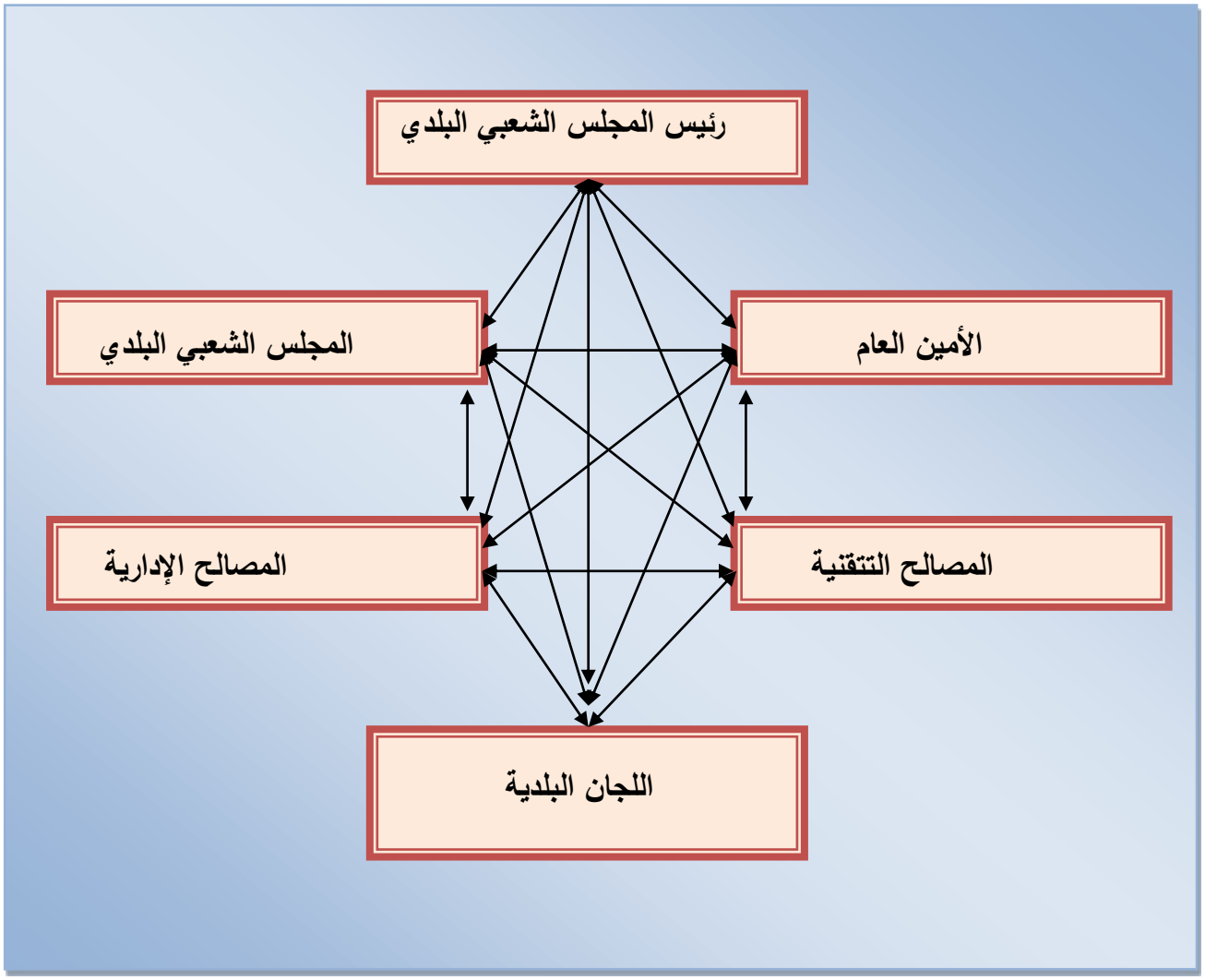
3.2.3_ الاتصال التنظيمي غير الرسمي.

من المعلوم أن من أهم خصائص الاتصال التنظيمي غير الرسمي العفوية، أي أنه لا يحتاج إلى عنصر القصدية في ميكانزماته، فهو يقع بين أي شخصين في المنظمة دون أي اعتبار لسلم التراتبية التنظيمية، وهو يشمل كل الاتجاهات والمسارات التي يجري فيها الاتصال التنظيمي الرسمي، كما أنه غير ملزم بنقل الرسائل المتعلقة بالمنظمة، بمعنى أنه يكسر كل الحواجز البيروقراطية والتنظيمية والنفسية التي قد تعترضه، لذا فهو يتميز أيضا بالديناميكية والسرعة، مع ضعف واضح في الالتزام والصدقية، بالإضافة إلى ذلك، فهو وسيلة فعالة لتعزيز التنظيم غير الرسمي من خلال احتكار المعلومة واستغلالها في توسيع دائرة الولاء (انظر الشكل رقم 21).

_ البلدية : ففي البلدية، يكون الاتصال التنظيمي غير الرسمي، ما بين أعضاء المجلس قبل وبعد المداولات، وقد يكون الهدف منها الكولسة بغية تأييد أو رفض قرار أو مشروع أو شخص، كما يكون بين المجلس وأي فرد من الأفراد العاملين في البلدية. وهذا بغية التأثير على الرؤساء أو بغية الحصول على المعلومات السرية، أو بغية تبادل المصالح والمنافع.

_ رئيس المجلس الشعبي البلدي : بالنسبة لرئيس المجلس الشعبي البلدي، فإن الاتصالات التنظيمية غير الرسمية تكون بينه وبين كل فرد من الأفراد المنتمين للبلدية سواء كانوا منتخبين أو

موظفين إداريين أو عمال ميدانيين، وهذا بحكم قوة السلطة والقرار التي يمتلكها الرئيس، والتي تجعل منه محور الاتصال والقائم بجل العمليات الاتصالية في البلدية، وعطفا على ذلك، فإن الاتصال غير الرسمي لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي كما لدى غيره من قادة المنظمات يخضع لنمط شخصية القائد، فقد يكون رئيس البلدية شخصية جذابة محبوبة منفتح على الجميع وفي هذه الحالة يأخذ الاتصـال غير الرسمي مساحة معتبرة، بل قد يتسع على حساب الاتصال الرسمي، وقد يكون شخصية انطوائية انعزالية لا يحب الاتصال بالآخرين إلا في حدود الاتصال الرسمي، وفي هذه الحالة فإن الاتصال غير الرسمي بينه وبين أفراد البلدية من منتخبين وغير منتخبين يضيق جدا، كما أن الاتصال غير الرسمي قد يكون مع البيئة الخارجية للبلدية، حيث يقوم الرئيس بزيارات المجاملة للشخصيات والأعيان، أو يقومون هم بها، أو يقوم بزيارات ولقاءات غير رسمية لمؤسسات ومنظمات، وفي هذه الحالة لا يترتب عن مثل هذا الاتصال أية التزامات أو ارتباطات من قبل البلدية أو رئيس المجلس الشعبي البلدي.



شكل رقم22: مسار الاتصال التنظيمي الداخلي غير الرسمي.

_ ملخص الفصـــــــل.

خـــــلاصة لهذا الفصل، يمكن القول أن البلدية هي إحدى الأطر التنظيمية التي يتم فيها الاتصال التنظيمي، لكن لهذا الإطار التنظيمي أو المنظمة ما يميزها عن غيرها، فهي أصغر وحدة تنظيمية إدارية في هيكل الدولة، تأسست بناء على متطلبات اقتصادية وسياسية واجتماعية، يديرها مجلس محلي منتخب من قبل مواطني البلدية عبر الاقتراع العام، يرأسه أحد الأعضاء الذين

تصدروا القائمة الانتخابية التي حصلت على أكبر عدد من الأصوات المعبر عنها. يقوم الرئيس المنتخب بأداء مهامه في حدود الصلاحيات التي خولها له القانون، يساعده في ذلك المجلس بصلاحياته، وهيئة إدارية يرأسها الأمين العام.

قانون البلدية يمنح لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة تمثيل الدولة، وصفة تمثيل المجتمع المحلي، هذه الميزة تجعله شخصا محوريا وقائما بأهم النشاطات الإدارية والمالية والاتصالية والاجتماعية والسياسية على مستوى البلدية.

من منظور الاتصال التنظيمي، رئيس البلدية هو القائم بجل النشاطات الاتصالية في البلدية، فهو الذي يرأس مداولات المجلس واجتماعات المكتب التنفيذي، وهو الذي يرأس اللجنة المالية ولجنة الصفقات، وهو الذي يستقبل المواطنين للاستماع لمشاكلهم وانشغالاتهم، وهو أيضا الذي يجري مقابلات مع الموظفين والعمال، وهو الذي يتواصل مع المجتمع المحلي من خلال الاحتفالات الرسمية بالأعياد الوطنية والدينية، أو من خلال المناسبات الخاصة التي يقيمها الأفراد والجمعيات، وهو الناطق الرسمي باسم البلدية والممثل لها أمام الوصاية والهيئات النظامية والمؤسسات الحكومية. كل هذا النشاط الاتصالي المحتدم والمكثف، يدفعنا للتفكير في كيفية إدارة رئيس المجلس الشعبي له، وكيفية تمكنه، في ظل وجود كم من الصعوبات والعوائق التي تكتنفه، من إيصال رسائله.

إن محاولة فهم الكيفية التي يتم فيها النشاط الاتصالي لرئيس المجلس الشعبي البلدي من منظور الاتصال التنظيمي من خلال قراءة لمواد القانون البلدي، ومتابعة لهيكلية البناء التنظيمي للبلدية هو في الأول والأخير محاولة جادة لكشف النقاب عن مجال لم يتطرق إليه الباحثون من قبل، وهو مجال خصب وثري قد تكون من نتائجه مقاربات جديدة للاتصال التنظيمي.

البـــــاب الثاني

الجـــانب الميـــداني للدراســـــــــــة

الفصـــــــل الـــــــــرابع

الإجـــــراءات المنهجية للدراســــــــــة

تمـــــــهيد.

هـــذا الفصل هو بمثابة مدخل للفصل الذي يليه، فقد عرضنا فيه كل العناصر التي أحاطت بالجوانب العملية للدراسة، حيث شملت هذه العناصر مجال الدراسة بأبعاده الثلاث، المكانية، الزمانية والبشرية، إذ تناولنها بشيء من التفصيل كما تقتضيه أي دراسة مماثلة.

في جانب آخر من هذا الفصل تطرقنا لعنصر أخر هو تقنية جمع وعرض المعلومات، فذكرنا المقابلة والتي اعتمدناها كوسيلة وحيدة للجمع، وحددنا أهم انواعها، ثم شرحنا وبشكل موجز سبب اختيار المقابلة دون غيرها، كما أشرنا إلى أن أداة الجمع هاته قد تم تحكيمها قبل استعملها. بالنسبة لتقنية عرض المعلومات، فقد اعتمدنا الجداول التكرارية بنوعيها البسيطة والمركبة مع ذكر السبب في ذلك.

واستكمالا للجوانب العملية للدراسة، تعرضنا لعنصر موال هو وحدات تحليل المحتوى التي قمنا باختيارها معللين أسباب الاختيار، ونفس العمل أجريناه على فئات التحليل، إذ ذكرنا مفهومها بشكل مقتضب ومصادرها، وحددنا بالموازاة الكيفية التي استقينا بها الفئات الخاصة بدراستنا.

في آخر هذا الفصل ذكرنا المنهج الذي اتبعناه في هذه الدراسة، ألا وهو منهج البحث الميداني، وقد تناولناه من جهة المفهوم العام، كما تناولنها من جهة الأسباب التي جعلتنا نعتمد هذا المنهج.

1_ مجالات الدراسة.

1.1_ المجال الزماني.

امتد المجال الزماني للدراسة على فترة دامت قرابة الخمسة (5) أشهر، أي من 2019/06/02 إلى غاية 2019/11/17 ، وهي تمثل السنة ما قبل الأخيرة للعهدة الانتخابية لرؤساء البلديات، أي

أن كل واحد منهم قضى ثلاثة سنوات في منصبه، وهذه مدة كافية لأن يراكم هؤلاء قدرا من التجربة والخبرة تسمح لهم بموافاتنا بالمعطيات التي تكون أساسا لدراستنا.

وقد توزعت هذه الفترة على ثلاثة مراحل متمايزة هي :

المرحلة الأولى : وتبدأ من 2019/06/02 إلى غاية 2019/07/01. وفيها قمنا بإعداد استمارة المقابلة وعرضها على الأستاذ المشرف الذي وافق عليها بعد إجراء بعض التعديلات، ثم عرضها للتحكيم على أستاذين آخرين.

المرحلة الثانية : وتبدأ من 2019/07/06 إلى غاية 2019/08/13. وفيها قمنا بالسعي لدى مصالح ولاية البليدة للحصول على ترخيص لإجراء بحث ميداني على مستوى رؤساء بلديات الولاية، وهذا بناء على طلب مقدم من إدارة الجامعة.

المرحلة الثالثة : وتبدأ من 2019/08/14 إلى غاية 2019/11/10. وهي المرحلة التي تحصلنا فيها على الترخيص من مصالح التنظيم والشؤون العامة لولاية البليدة بإجراء البحث الميداني، مرورا عبر برنامج المقابلات الذي قدم لنا، والذي انطلق من أول مقابلة بتاريخ 2019/08/18 إلى غاية آخر مقابلة بتاريخ 2019/11/10، وهذا على مدار حوالي 13 أسبوعا. كما أن كل المقابلات تم إجراؤها في الفترة المسائية وهذا تفاديا لأي التزامات للمبحوثين قد تمنع من إجرائها.

2.1_ المجال المكاني.

يشمل المجال المكاني للدراسة كل بلديات ولاية البليدة الحالية. في سنة 1974 وفي إطار التقسيم الإداري لتلك الفترة، صارت البليدة ولاية من الولايات التي تم إنشاؤها

بمقتضى الأمر رقم 74-69 المؤرخ في 02 جويلية 1974. وقد تشكلت آنذاك من سبعة (7) دوائر، و ثلاث وثلاثين (33) بلدية. في سنة 1984 تم التعديل على هذا التقسيم الإداري بموجب القانون رقم 84-09 المؤرخ 02 فيفري 1984 ليرى النور تقسيم إداري جديد تقلصت فيه حدود ولاية البليدة وانتقص من عدد بلدياتها حيث صارت 29 بلدية. فيما بعد وفي سنة 1996 وبموجب القانون رقم 96- 477 المؤرخ في 20 نوفمبر 1996، والقاضي بإنشاء محافظة الجزائر العاصمة، فقدت تقلصت مرة أخرى حدود الولاية، كما انخفض عدد بلدياتها إلى خمس وعشرين(25) بلدية، وهذا بحكم مجاورة ولاية البليدة لمحافظة الجزائر العاصمة.

في الوقت الحالي ما تزال ولاية البليدة على الحدود وعدد البلديات التي ورثتها عن القانون رقم 96-477. وهي بهذا الوضع تتربع على مساحة إجمالية قدرها 1478.62 كم²، تتوزع هذه المساحة على مقطعين تضارسيين هما جبال الأطلس البليدي في الجنوب والتي تشكل الجزء الأكبر، و سهل متيجة في الجهة الشمالية منها. يحد الولاية شمالا كلا من ولايتي الجزائر العاصمة وتيبازة، وجنوبا ولاية المدية، بينما غربا ولاية عين الدفلى، أما شرقا فكل من ولايتي البويرة وبومرداس.

تتوزع بلديات ولاية البليدة ما بين بلديات سهلية وأخرى جبلية، ونوع ثالث يجمع ما بين التضاريس السهلية والجبلية. كما أن هناك شبه توازن ما بين البلديات حول توزعها ما بين حضرية وشبه حضرية وريفية بنسبة ما يقارب الثلث $\left(\frac{1}{3}\right)$ لكل فئة.

جدول رقم 04: الخصائص العامة لبلديات ولاية البليدة.

الرقم	اسم البلدية	نوع البلدية	عدد السكان (نسمة)	عدد الموظفين	عدد أعضاء المجلس	جغرافية البلدية
01	بلدية شفة	شبه حضرية	43178	99	19	جبلية /سهلية
02	بلدية موزاية	حضرية	60965	250	23	جبلية / سهلية
03	بلدية عين الرمانة	ريفية	15909	94	15	جبلية
04	بلدية قرواو	شبه حضرية	23867	102	19	سهلية
05	بلدية الصومعة	شبه حضرية	44201	113	13	جبلية / سهلية
06	بلدية بوفاريك	حضرية	72732	345	23	سهلية
07	بلدية اولاد يعيش	حضرية	128083	506	23	جبلية / سهلية
08	بلدية بني مراد	شبه حضرية	52640	205	23	سهلية
09	بلدية الشريعة	ريفية	1233	44	13	جبلية
10	بلدية البليدة	حضرية	184856	493	33	جبلية / سهلية
11	بلدية بوعرفة	شبه حضرية	42370	108	19	جبلية
12	بلدية مفتاح	حضرية	79278	247	23	جبلية / سهلية
13	بلدية الجبابرة	ريفية	4563	51	13	جبلية
14	بلدية الأربعاء	حضرية	80753	310	23	جبلية / سهلية
15	بلدية صوحان	ريفية	520	36	13	جبلية
16	بلدية العفرون	ريفية	47565	115	23	سهلية
17	بلدية وادي جر	ريفية	7853	67	13	جبلية / سهلية
18	بلدية بوقرة	شبه حضرية	60933	298	23	جبلية / سهلية
19	بلدية اولاد سلامة	ريفية	48041	115	19	جبلية / سهلية
20	بلدية حمام ملوان	ريفية	7896	69	13	جبلية
21	بلدية وادي العلايق	شبه حضرية	48440	120	23	سهلية
22	بلدية بني تامو	شبه حضرية	53618	270	23	سهلية
23	بلدية بني خليل	ريفية	37634	101	19	سهلية
24	بلدية بوعينان	حضرية	38220	98	19	جبلية / سهلية
25	بلدية الشبلي	ريفية	39448	113	19	سهلية
المجـــــــــــموع العام		ـــــــ	1224796	4369	489	ـــــــــ

المصدر: DRAG لولاية البليدة.

تقدر الكثافة السكانية للولاية بـ 828 نسمة / كم². لكن هذه النسبة لا تكشف عن حقيقة وجود تركز كبير في التجمعات السكانية التي تتجاوز فيها الكثافة السكانية هذا المعدل، وهذا بحكم أن المساحة الأكبر من تضاريس الولاية تعد مناطق جبلية غير آهلة بالسكان. هذا التوزيع غير المتكافئ للسكان بالإضافة لمشاريع التهيئة العمرانية التي باشرتها الدولة خلال السنوات القليلة الماضية عزز حالة من الكثافة السكانية الاستثنائية والتي أدت إلى سقوط البلديات على أرض صلبة من المشاكل ذات البعد الاجتماعي والاقتصادي والعمراني والبنية التحتية التي لم تستوعب هذه الوضعية غير المتوازنة.



شكل رقم 23: خريطة بلديات ولاية البليدة.

3.1_ المجال البشري.

يتكون المجال البشري لدراستنا، والذي يمثل مجتمع البحث، من رؤساء بلديات البليدة الخمس والعشرين (25). مجتمع البحث هذا يمثل في حد ذاته العينة البحثية والسبب يعود إلى الحجم الصغير لمجتمع البحث والذي يسمح بإدراجه كلية كعينة بحثية. وفي هذه الحالة فإن نوع المعاينة تكون غير احتمالية قصدية، أي أننا لم نقم باختيارها بناء على نظرية الاحتمالات.

تم تحديد مجتمع البحث في دراستنا بناء على المقياسين التاليين:

- أن كل أفراده رؤساء للمجالس الشعبية البلدية.
- أنهم رؤساء للمجالس الشعبية البلدية على مستوى ولاية البليدة.

بالنسبة للمعلومات المتعلقة بعينة البحث فقد أدرجناها في الجدول رقم 05 أدناه.

جدول رقم 05: المعلومات الشخصية للمبحوثين (العينة البحثية)

الرقم	رئيس بلدية	الجنس	السن	المستوى التعليمي	رئاسة البلدية للعهدة
01	شفة	ذكر	45	جامعي	الأولى
02	موزاية	ذكر	56	ثانوي	الأولى
03	عين الرمانة	ذكر	46	متوسط	الأولى
04	قرواو	ذكر	60	متوسط	الثالثة
05	الصومعة	ذكر	37	جامعي	الأولى
06	بوفاريك	ذكر	60	ثانوي	الأولى
07	أولاد يعيش	ذكر	53	ثانوي	الأولى
08	بني مراد	ذكر	43	ثانوي	الأولى

09	الشريعة	ذكر	50	ثانوي	الأولى
10	البليدة	ذكر	48	ثانوي	الأولى
11	بوعرفة	ذكر	45	جامعي	الأولى
12	مفتاح	ذكر	53	متوسط	الأولى
13	الجبابرة	ذكر	37	ثانوي	الأولى
14	الأربعاء	ذكر	57	ابتدائي	الأولى
15	صوحان	ذكر	50	جامعي	الرابعة
16	العفرون	ذكر	36	جامعي	الأولى
17	وادي جر	ذكر	55	ثانوي	الرابعة
18	بوقرة	ذكر	35	ثانوي	الأولى
19	أولاد سلامة	ذكر	36	جامعي	الأولى
20	حمام ملوان	ذكر	53	متوسط	الأولى
21	وادي العلايق	ذكر	58	متوسط	الأولى
22	بني تامو	ذكر	54	ثانوي	الأولى
23	بن خليل	ذكر	42	ثانوي	الثانية
24	بوعينان	ذكر	40	ثانوي	الأولى
25	الشبلي	ذكر	47	ثانوي	الأولى

المصدر: DRAG لولاية البليدة.

جدول رقم 06: توزع العينة حسب الفئات العمرية.

الفـــــــــــــئات العمرية	التكرارات	النسبة %
[39 – 35]	5	20
[44 – 40]	3	12
[49 – 45]	5	20
[54 – 50]	6	24
[59 – 55]	4	16
[64 - 60]	2	08
المجـــــــــــــموع	25	100

القراءة الإحصائية.

الجـــــدول رقم 06 إعلاه، يظهر توزع العينة حسب الفئات العمرية. التوزع كان على خمس فئات (5) طول كل فئة خمس سنوات، أعلى نسبة من العينة 24% تمركزت حول الفئة العمرية [50 – 54] ، بينما أدنى نسبة 08% تمركزت حول الفئة [60 – 64]. لو اعتبرنا أن فترة الشباب تمتد إلى غاية 39 سنة، لقلنا أن 20% من أفراد العينة فقط هم من الشباب، بينما 80% هم من الكهول، وهذه نسبة ضئيلة.

جدول رقم 07: توزع العينة حسب المستوى التعليمي.

المســـــــــــتوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
ابتدائي	1	04
متوسط	5	20
ثانوي	13	52
جامعي	6	24
المجـــــــــــموع	25	100

القراءة الإحصائية.

الجدول رقم 07 يظهر توزع أفراد العينة البحثية حسب المستوى التعليمي. هناك أربع (4) مستويات علمية، أعلى نسبته 52% من أفراد العينة ذهبت باتجاه المستوى التعليمي الثانوي، في حين كانت أدنى نسبة للمستوى الابتدائي بـ 04%، تعتبر هذه النسبة متدنية للغاية.

جدول رقم 08: توزع العينة حسب تعدد العهدات في رئاسة البلدية.

العهـــــــــــــدة	التكرارات	النسبة %
الأولى	21	84
الثانية	1	04
الثالثة	1	04
الرابعة	2	08
المجـــــــــــموع	25	100

القراءة الإحصائية.

في هذا الجدول رقم 08 والذي يمثل توزع أفراد العينة حسب تعدد العهدات، فقد وجدنا أقصى تعدد للعهد بلغ أربع عهدات، وأن أعلى نسبة 84% كانت للأفراد الذين تولوا رئاسة البلدية للعهدة الأولى، بينما أدنى نسبة 04% فعادت لمن تولوا رئاسة البلدية للعهدة الثانية والثالثة على التوالي. وهي نسبة ضعيفة جدا.

2_ تقنية جمع وعرض المعلومات.

1.2_ تقنية جمع المعلومات.

1.1.2_ المقابلة.

تعد تقنية المقابلة من بين التقنيات المستعملة في جمع البيانات، وهي شائعة الاستعمال في علوم الإعلام والاتصال والتسويق والعلوم السياسية. والمقابلة هي شكل من أشكال الاستبيان فقط أنها تحتوي أسئلة مفتوحة الهدف منها الكشف عن آراء ومواقف وأفكار المبحوثين. وهي كما يذكر موريس أنجرس (Maurice Angers) " هي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد "[1]. والمقابلة على ثلاثة أشكال[2]:

– المقابلة المنظمة، وهي التي يكون عدد الأسئلة وصياغة الأسئلة متماثلا لجميع المستجيبين.

---

[1]_ موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2006، ص197.

[2]_ شافا فرانكفورت، ناشمياز ديفيد ناشمياز، ترجمة: ليلى الطويل، **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية**، بترا للنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2004، ص236–237.

– المقابلة المركزة، المستجيبون يمنحون حرية كبيرة للتعبير عن تعريفهم الخاص للحالة التي تعرض عليهم.

– المقابلة غير الموجهة، لا يتبع الباحث طريقة منظمة لتوجيه أسئلة معدة بشكل مسبق، ولا تطرح الأسئلة وفق ترتيب معين.

2.1.2_ لماذا المقابلة؟.

لقد قمنا باختيار تقنية المقابلة المنظمة وذلك لنوعين من الأسباب هما :

1– أسباب تعود للدراسة ذاتها، من حيث أنها دراسة نوعية كيفية، وأيضا من حيث أن حجم العينة يعد صغيرا للغاية (25 مبحوثا). وبالتالي كما ذكر موريس أنجرس (Maurice Angers) في مؤلفه[1] من أن " اختيار مثل هؤلاء الأشخاص سيتم من عينة نمطية أو غير نمطية، لأن الأمر في هذه الحالة يتعلق بأشخاص جد متميزين " .

2– أسباب تعود لطبيعة التقنية، فهي تتميز بالمرونة مع معدل استجابة مرتفع، وأيضا المقدرة على التحكم والسيطرة على وضع المقابلة، وأخيرا إمكانية جمع معطيات إضافية.[2]

3.1.2_ تحكيم وثيقة المقابلة.

استكمالا لمتطلبات العملية البحثية، وقبل البدء في عملية جمع المعطيات، قمنا بتحكيم أداة البحث وهذا للتأكد من مدى نجاعتها وفعاليتها. والتحكيم هو عملية تقييم أداة البحث المستخدمة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية من قبل خبراء ومختصين في البحث العلمي وهذا للتعرف على مدى نجاعة الأداة. وقد مرت عملية التحكيم لدينا بالمراحل التالية:

– عرض وثيقة المقابلة على ثلاثة أساتذة بما فيهم الأستاذ المشرف.

---

[1] _ موريس أنجرس، نفس المرجع، ص315.

[2] _ نفس المرجع، ص 240.

- بعد الاطلاع عليها من قبلهم، وتدوين الملاحظات على الفقرات التي تتطلب التعديل، أعدنا استلامها منهم.
- قمنا بإجراء التعديلات التي أشر عليها المحكمون، بحيث أخذت أداة البحث شكلها النهائي.

2.2_ تقنية عرض المعلومات.

هناك العديد من طرائق عرض البيانات الكمية والنوعية، كالجداول التكرارية، والمدرجات التكرارية، والمنحنيات البيانية والأشكال الهندسية المختلفة كالدائرة والأهرامات والمساحات المختلفة. من جهتنا وقع اختيارنا على الجداول التكرارية النسبية البسيطة والمركبة وهذا راجع لطبيعة الدراسة، وهي دراسة نوعية وفق المنهج التحليلي الوصفي، وأيضا لنوعية المعطيات التي جمعناها، فهي معطيات نوعية غير رقمية، وأيضا لنوعية الفرضيات البحثية التي استعملناها فهي ليست من النوع الإحصائي، لذا لم نستعمل، كما سيلاحظ القراء، مقاييس النزعة المركزية أو مقاييس التشتت.

1.2.2_ الجداول التكرارية النسبية البسيطة.

الجدول التكراري النسبي البسيط هو جدول يستعمل لمتغير وصفي واحد، ويحتوي على ثلاثة أعمدة، أحدها لفئات المتغير الوصفي، والثاني للتكرارت، أما الثالث فللنسب المئوية، مع إظهار للمجموع في آخر الجدول للتكرارات وللنسب.

المتغير الوصفي	التكرارات	النسبة %
.....	.....	.....
المجموع	.....	.....

شكل رقم 24: نموذج لجدول تكراري نسبي بسيط.

2.2.2_ الجداول التكرارية النسبية المركبة.

أما بالنسبة للجدول التكراري النسبي المركب، فهو يستعمل لمتغيرين وصفيين أوثلاثة، ويحتوي على ثلاثة أعمدة، أحدها للمتغير المستقل، والآخر للمتغير التابع، هذا الأخير مقسم لعمودين فرعيين الأول خاص بالتكرارات والثاني بالنسب المئوية. مع وجود صف تسجل فيه المجاميع.

المتغير التابع / المتغير المستقل	اسم المتغير الوصفي	
	التكرارات	النسبة %
اسم المتغير الوصفي	.....	.....
المجموع	.....	.....

شكل رقم 25: نموذج لجدول تكراري نسبي مركب.

3.2.2_ وحدات وفئات التحليل.

بما أننا اخترنا المقابلة كتقنية لجمع المعطيات، فمن المتوقع جدا أن نستعمل تقنية تحليل المحتوى. هذه التقنية تستعمل كأداة لتفكيك محتوى المتن الذي تتضمنه الوثائق المكتوبة، والأحاديث والمقاطع الصوتية المسجلة، والأفلام واللقطات المتحركة، والصور الثابتة المختلفة.

تبدأ عملية التفكيك في المرحلة الأولى باختيار وحدات التحليل، ثم في مرحلة موالية اختيار فئات التحليل، وهذا للدخول في الإجراءات الإحصائية التي تتطلبها الدراسة.

فيما يخص دراستنا، فقد اخترنا حزمة من وحدات التحليل وهي: الكلمة المفردة؛ العبارة؛ الجملة القصيرة ذات المعنى الواحد؛ سياق المعنى أو الفكرة. وحجتنا في ذلك ما ذكره العديد من المختصين من إمكانية أن يستعمل الباحث أكثر من وحدة تحليل في نفس الوقت، فقد ذكر أحمد أوزي من " أنه ليس من الضروري أن تقتصر وحدة التحليل على وحدة فقط [...] فقد يلجأ المحلل إلى وحدتين أو أكثر في البحث الواحد [...] والذي يمكن تأكيده هو أنه كلما كثرت وحدات التحليل إلا وعمل الباحث على إغناء الموضوع المبحوث ".[1] هذا، وسبب آخر هو إجابات المبحوثين لها دخل في تحديد وحدات التحليل، فالبعض منهم يوجز ويختصر في الإجابة فتكون إجابته جملا قصيرة أو عبارات لا غير، بينما البعض الآخر يطنب فتكون إجاباته جملا طويلة وفقرات. كما أن البعض يعبر بشكل مباشر في حين يستعمل البعض الآخر التورية والكلام غير المباشر. وعليه فاستعمال وحدات تحليل متعددة ضروري لاستيعاب فئات التحليل.

فئات التحليل هي " قسم يجمع أشياء ذات خصائص مشتركة "[2]، وهي أيضا " خانات تجمع عدة عناصر، عبارة عن وحدات التسجيل أو القياس تجمع بينها صفات مشتركة. وتحمل عنوانا أو اسما "[3] . إن عملية اختيار وتحديد فئات التحليل تخضع لاعتبارات متعلقة بموضوع الدراسة وأهدافها، وبإشكالية البحث في حد ذاته. ويمكن استخراجها إما من المفاهيم التي تتشكل منها فرضيات البحث، أو من المحتوى أو المتن الذي سيخضع للتحليل (محتوى المقابلات كما هو الشأن في دراستنا)، وقد يكون في حالة ثالثة الجمع بين الأولى والثانية.

---

[1] _ أحمد أوزي، **منهجية البحث وتحليل المضمون**، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، ط2، 2008، ص121.

[2] _ يوسف تمار، **أصول تحليل المضمون وتقنياته**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2018، ص103.

[3] _ أحمد أوزي، نفس المرجع، ص123.

فيما يخص دراستنا فقد اعتمدنا الأسلوب الثالث، حيث جمعنا بين المفاهيم التي تضمنتها فرضيات الدراسة والمحتوى الذي جاء في متن المقابلات، إذ وجدنا أن هناك فئات أفرزتها إجابات المبحوثين لم تكن جلية من خلال افتراضات الدراسة مما استدعى منا احتواؤها في فئات فرعية لأهميتها في إثراء الدراسة وإعطائها أبعادا تستحق الإبراز.

3_ منهجية الدراسة.

الدراسة التي نجريها تقوم على دراسة واستقصاء العملية الاتصالية لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي. وبالتالي نحن نقوم بدراسة فعل صادر عن فرد يقوم بدور محدد على رأس منظمة معينة. هذا ما يسمي بمستوى التحليل، وهو أمر أساسي في أي دراسة، إذ بناء عليه يتم اختيار وتحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وطريقة التحليل المتبعة. إن المنهج الذي نرى أنه يوافق مستوى التحليل في دراستنا هو المنهج الميداني.

1.3_ المنهج الميداني.

المنهج الميداني حسب موريس أنجرس (Maurice Angers) هو " لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن[...] يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعات انطلاقا من تنوع الاهتمامات "[1]، وهو أيضا " دراسة الناس وهم يتفاعلون في أنشطة طبيعية لحياتهم اليومية "[2]. وهو كما يضيف أنتوني غدنز (Anthony Giddens) " يرتكز أساسا إلى استنباط ما يصدر عن الناس من أحكام، وتوجهات، وتفضيلات، وأولويات و/أو إدركات تجاه موضوع ما "[3].

---

[1]_ موريس أنجرس، نفس المرجع، ص106.

[2]_ شافا فرانكفورت، ناشمياز ديفيد ناشمياز، ترجمة: ليلى الطويل، نفس المرجع، ص279.

[3]_ أنتوني غدنز، ترجمة: فايز الصياغ، **علم الاجتماع**، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط1، 2005، ص676.

إذن فالمنهج الميداني هو منهج استنباطي وصفي تفسيري يسعى إلى تفكيك عناصر الظاهرة المدروسة وفهمها في إطار السياقات التي تتمظهر فيها.

2.3_ لماذا المنهج الميداني؟

دراستنا هي دراسة نوعية كيفية، وعليه قمنا باختيار المنهج الميداني الذي يتيح لنا وصف الظاهرة المدروسة من أجل تفسيرها وفهمها، وهذا من خلال التعرف على الأسباب التي أنتجت الظاهرة، وإلى الطريقة والكيفية التي ينظر بها الأفراد المبحوثون إلى أفعالهم والأبنية التي شكلوها من خلال تفاعلاتهم، وإلى السياقات الاجتماعية المتنوعة التي أنتجت تلك الأفعال. ولذا قمنا باختيار هذا المنهج الكيفي المتكامل .

ملخص الفصل.

فـــــــي الأخير وكملخص لهذا الفصل، لا يسعنا إلا أن نذكر بأهميته بالنظر للفصل الذي يليه، فهو بمثابة المدخل الذي يسمح لنا بفهم المسارات المنهجية والأدوات البحثية والتحاليل والنتائج التي توصلنا إليها، فمجال الدراسة في بعده الزماني استوعب فترة مهمة لدى المبحوثين حيث جاءت في السنة ما قبل الأخيرة من عهدتهم، في فترة نعتقد أنهم قد راكموا فيها قدرا من الخبرة تؤهلهم لأن يكونوا عينة مثالية لدراستنا، كما أنه خلال هذه الفترة استعددنا بشكل جيد لإجراء البحث معنويا وماديا وإجرائيا. المجال المكاني وإن شمل مساحة كبيرة وتطلب جهدا في التنقل من مقر بلدية إلى آخر إلا أن الوسائل المتاحة والتنظيم المحكم سهل الأمر علينا بشكل كبير. وحتى المجال البشري فقد كان متاحا وهذا لقلة العدد ولسهولة الوصول إليه.

الجانب الآخر في هذا الفصل هو تقنية جمع وعرض المعطيات، لقد اعتمدنا في دراستنا على وسيلة واحدة في جمع المعطيات ألا وهي المقابلة، وهي وسيلة جد مناسبة لدراستنا، حيث أننا

نبحث الكيفية التي تحدث بها الظاهرة المدروسة من قبل الفاعلين، وأفضل وسيلة لجمع المعطيات لمثلها هو إما الملاحظة أو المقابلة، ولأسباب موضوعية وتقنية ومنهجية كانت المقابلة أفضل أداة مقارنة بالملاحظة. بالنسبة لعرض المعطيات استعملنا الجداول التكرارية البسيطة والمركبة والتي تظهر التكرارات والنسب المئوية، إذ لم تكن الحاجة في دراستنا إلى غيرها من الجداول أو الأدوات الإحصائية الأخرى وهذا لأن الفروض ليست من النوع الإحصائي. كما اعتمدنا على الكلمة والعبارة والجملة والمعنى كوحدات تحليل، هذا التنوع مرده إلى مضمون المقابلات الذي تنوعت فيه إجابات المبحوثين ما بين الكلمة والعبارة والجملة والمعنى. فئات التحليل هي أيضا تنوعت من حيث المصدر فقد استخرجناها من مفاهيم الإجرائية ومن متن ومحتوى المقابلات.

المنهج الميداني بما يتضمنه من استنباط وتحليل وتفسير وفهم للمعطيات هو المنهج الذي اعتمدناه، هذا المنهج يتوافق بشكل كلي مع دراستنا التي تهدف إلى استقصاء الميدان لاستجلاب المعطيات من المبحوثين عن طريق تقنية المقابلة، وثم القيام بتحليل محتواها وفق ما تقتضيه هذه التقنية للوصول إلى تفسير وفهم الظاهرة محل الدراسة.

الفصل الخـــــامس

تحليـــــل وتفسير معطيات الدراســـــــة

تمـــــــهيد.

هـــــذا آخر فصل في الدراسة، وهو أهم فصل فيها، فهو لبها ومحورها، ومنتهى مجهودات الباحث التي على أساسها يقيم لذاته ولعمله. في هذا الفصل عملية عرض وتحليل وتفسير مكثفة للمعطيات التي تم جمعها ميدانيا عبر تقنية الجمع، وهي هنا المقابلة، وهو سعي للكشف عن مدى تطابق هذه المعطيات ومسايرتها لفرضيات الدراسة. وقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث كبيرة، اختص كل مبحث منها بفرضية من الفرضيات.

المبحث الأول، والخاص بالفرضية الأولى، بدأناه بعرض المفاهيم الإجرائية الخاصة بهذه الفرضية، وذلك لكي نضع المطلع والقارئ أمام المعالم الأساسية للفرضية، والتي ستكون بمثابة مؤشرات توجيهية استرشادية. أتبعنا المفاهيم الإجرائية بعرض للمعطيات في جداول تكرارية بسيطة وأخرى مركبة، مع قراءة إحصائية لكل جدول، تليها مباشرة تحليل وتفسير للمعطيات المجدولة على ضوء مقولة ومفاهيم الفرضية. في عنصر آخر حوصلنا ما توصلنا إليه من نتائج وأفكار خاصة بالفرضية. وختمنا المبحث بتحليل سوسيولوجي للمعطيات وهذا على ضوء المقاربة النظرية التي تبنيناها.

بالنسبة للمبحثين الثاني والثالث، واللذان خصصناهما للفرضية الثانية والثالثة على التوالي، جرينا على نفس المنوال من العمل والتدرج كما ما هو مع الفرضية الأولى.

في الأخير حوصلنا كل ما توصلنا إليه من نتائج وأفكار ضمن عنصر النتائج العامة للدراسة.

تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى.

- **الفرضية الأولى : تتم العملية الاتصالية لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي وفق قاعدة تعدد النماذج اتصالية.**

المفاهيم الإجرائية الخاصة بهذه الفرضية:

العملية الاتصالية : هي الحـــاجات والوسائل والسياقات التي يتم فيها خلق حالة ديناميكية تنتقل بموجبها الرســالة من المرسل إلى المستقبل من أجــل تحقيق حاجة أو غرض أو هدف ما.

رئيس المجلس الشعبي البلدي : هو القائم الرئيسي بجل العمليات الاتصالية المترتبة عن متطلبات وظيفته كرئيس للمجلس الشعبي البلدي.

النموذج الاتصالي : هو تركيب لمجموعة من عناصر العملية الاتصالية يسمح في حده الأدنى بحدوث عملية اتصالية.

قاعدة تعدد النماذج الاتصالية : نقول بأن هناك قاعدة تعدد النماذج الاتصالية عندما يكون هناك أكثر من نموذج اتصالي يستخدمه ر.م.ش.ب أثناء قيامه بالعملية الاتصالية.

– عرض وقراءة للمعطيات الإحصائية.

الجدول رقم09: الحاجات التي تدفع المبحوثين للقيام بعملية اتصالية

الفـــــــئة	الحـــــــــــــــاجات	التكرارات	%
مـــــــــؤشرات الفـــــــــــئة	إجراء معاملات إدارية	42	14.70
	حل مشكلات وأزمات والاستماع للانشغالات	23	13.52
	تحسين الصورة وكسب التأييد	8	4.70
	تبادل معلومات وخبرات	12	7.05
	تفنيد الإشاعات والأكاذيب والتهم	14	8.23
	إدارة اجتماعات ومداولات	39	22.94
	إبلاغ تعليمات كتابية وشفوية	23	13.52
	إعلام الرأي العام	9	5.29
المجمـــــــــــــــوع		170	100

يظهر الجدول رقم1، والذي يمثل أهم الدوافع والحاجات التي تدفع المبحوثين للقيام بالعملية الاتصالية، أن فئة الدوافع والحاجات تتضمن ثماني (8) مؤشرات للفئة، وهي حسب ما أفاد به المبحوثون تتوزع على الأهم منها، كما يظهر الجدول أن 24.70% من إدلاءات المبحوثين ذهبت باتجاه الحاجة أو الدافع (إجراء معاملات إدارية)، ثم تليها الحاجة أو الدافع (إدارة اجتماعات ومداولات) بنسبة 22.94%، بينما أدنى نسبة من الإدلاءات فكانت لصالح الحاجة أو الدافع (تحسين الصورة وكسب التأييد) بـ 4.70% و(إعلام الرأي العام) بـ 5.29% على التوالي.

الجدول رقم 10: الدوافع والحاجات حسب أهميتها لدى المبحوثين

سلم الأهمية	الفئة	الحاجات(الغايات)													
	مؤشرات الفئة	إجراء معاملات إدارية		حل مشكلات وأزمات والاستماع للانشغالات		تحسين الصورة وكسب التأييد		تبادل معلومات وخبرات		تفنيد الإشاعات والأكاذيب والتهم		إدارة اجتماعات ومداولات		إبلاغ تعليمات كتابية وشفوية		إعلام الرأي العام	
	التكرارات والنسب%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
(لم يذكرها)		–	–	2	10	12	60	9	45	8	40	–	–	2	10	11	55
ذكرها مرة 1 (مهمة من الدرجة 1)		3	15	13	65	8	40	10	50	10	50	6	30	13	65	9	45
ذكرها مرتين (مهمة من الدرجة 2)		12	60	5	25	–	–	1	5	2	10	9	45	5	25	–	–
ذكرها 3 مرات (مهمة من الدرجة 3)		5	25	–	–	–	–	–	–	–	–	5	25	–	–	–	–
المجموع		20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100

الجدول رقم 2، والذي يمثل الدوافع والحاجات حسب أهميتها لدى المبحوثين، يسمح لنا بتقديم قراءة موسعة للإحصائيات السابقة، إذ تظهر القراءة الإحصائية للجدول، أن هناك إجماعا بين المبحوثين حول أهمية الدافع أو الحاجة (إجراء معاملات إدارية) و(إدارة اجتماعات ومداولات)، غير أن الاختلاف هو حول درجة الأهمية، إذ نجد أن 60% من المبحوثين اعتبروا أن (إجراء معاملات إدارية) مهمة من الدرجة الثانية، بينما 45% منهم اعتبروا أن (إدارة اجتماعات ومداولات) مهمة من الدرجة الثانية، وهما أعلى نسبتين تحصلت عليهما الفئتين على التوالي، في حين أن كلتا الفئتين تحصلتا على نفس النسبة المئوية، وهي 25% من المبحوثين، عند مهمة من الدرجة الثالثة.

ما يمكن قراءته من الجدول أيضا، أن الحاجة أو الدافع (حل مشكلات وأزمات والاستماع للانشغالات) و(إبلاغ تعليمات كتابية وشفوية) متطابقتان إحصائيا، حيث اعتبر 65% من المبحوثين أنهما مهمتان من الدرجة الأولى، بينما 25% منهم اعتبروا أنهما مهمتان من الدرجة الثانية، أما 10% من المبحوثين فلم يذكروا هاتين الحاجتين أو الدافعين على الإطلاق، وسنذكر فيما هو آت تعليقنا حول الأسباب المحتملة لعدم ذكر المبحوثين لهاتين الحاجتين.

أما بالنسبة للحاجة أو الدافع (تبادل معلومات وخبرات) و(تفنيد الإشاعات والأكاذيب والتهم)، فقد اعتبر 50% من المبحوثين أنهما مهمتان من الدرجة الأولى، بيد أن 10% منهم اعتبروا (تفنيد الإشاعات والأكاذيب والتهم) مهمة من الدرجة الثانية، في المـــقابل اعتبر 5% منهم أن (تبادل معلومات وخبرات) مهمة من الدرجة الثانية كذلك، في حين لم يذكر 45% من المبحوثين (تبادل معلومات وخبرات)، كما لم يذكر 40% منهم (تفنيد الإشاعات والأكاذيب والتهم).

عند الحاجة أو الدافع (تحسين الصورة وكسب التأييد)، نلاحظ أن 60% من المبحوثين لم يذكروها على الإطلاق، وكذلك 55% منهم لم يذكروا (إعلام الرأي العام)، بينما 45% ذكروا أنها مهمة من الدرجة الأولى، و40% منهم ذكروا أن (تحسين الصورة وكسب التأييد) مهمة من الدرجة الأولى أيضا.

- تحليل وتفسر المعطيات الإحصائية على ضوء مفاهيم الفرضية .

1. أن وجود ثمانية (8) مؤشرات الفئة الخاصة بفئة الحاجات والدوافع، يعكس تنوعا وتعددا في الحاجات والدوافع التي تدفع رئيس المجلس الشعبي البلدي للقيام بالعملية الاتصالية، وأن هذا التنوع والتعدد مرده إلى سببين، أولهما طبيعة مؤسسة البلدية في حد ذاتها والتي لديها ارتباطات مع جهات اتصال عديدة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وثانيهما طبيعة منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي، الذي يخوله القانون صلاحيات واسعة في إدارة البلدية.
2. أن الحاجات والدوافع ليست كلها على درجة واحدة من الأهمية، وعند النظر إلى سلم الأهمية سوف نلاحظ أنه يمكن أن نقسمها إلى ثلاث مجموعات:

- المجموعة الأولى: والتي تعتبر الأكثر أهمية، تتضمن الفئتين (إجراء معاملات إدارية) و(إدارة اجتماعات ومداولات). وبعيدا عن كون هاتين الفئتين هما من صلب العمل الإداري، إلا أن الاتصال هو الحامل أو الرافع _ le support _ لكل التفاصيل الإجرائية للعمليات الإدارية، بمعنى أوضح، أن كل عناصر العملية الاتصالية بما فيها المرسل والرسالة والقناة والمرسل إليه والبيئة التي يتم فيها الاتصال والتشويش ...الخ، نجدها في الإجراءات والمعاملات الإدارية التي يقوم بها رئيس المجلس الشعبي البلدي، وأيضا في أثناء إدارته للاجتماعات والمداولات. لكن ما الذي يجعلها أكثر أهمية لدى المبحوثين؟ في تصورنا أن السبب يعود إلى أمرين اثنين هما:

أ) طبيعة البلدية كمؤسسة عمومية إدارية خدماتية، حيث يتمحور نشاطها الأساسي حول تقديم خدمات ذات طابع إداري محض كما هو الشأن مع مصلحة الحالة المدنية أو مصلحة البناء والتعمير. ولعل هذه الطبيعة الإدارية في حد ذاتها هي التي جعلت أحد المبحوثين يصرح بأنه غارق في بحر من الأوراق.

ب) التصور الذي يحمله المبحوثون _ رؤساء المجالس الشعبية البلدية_ أنفسهم لطبيعة مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي، إذ قد يعتقدون أن مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي هي التصديق على الوثائق المختلفة، وإجراء الاجتماعات والمداولات مع أطراف متعددة، في حين أن هذا النشاط ما هو إلا جزء من مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي.

- المجموعة الثانية: والتي تعتبر مهمة، وتتضمن الفئات الأربع التالية (حل مشكلات وأزمات والاستماع للانشغالات)، (تبادل معلومات وخبرات)، (تفنيد والأكاذيب والتهم)، و(إبلاغ تعليمات شفوية وكتابية). وهي فيما يبدو خليط بين ما هو اتصال إداري وما هو اتصال سياسي جواري، وإن كان من وجهة النظر الاتصالية لا وجود لأي حد فاصل بينهما، فالعمل الإداري هو عمل اتصالي بامتياز.
- المجموعة الثالثة: والتي يمكن اعتبارها غير مهمة أو ذات أهمية قليلة بالنسبة للمبحوثين، تتضمن الفئتين (تحسين الصورة وكسب التأييد) و(إعلام الرأي العام). الملاحظة السريعة تكشف لنا عن أن هاتين الفئتين هما من صميم العمل الاتصالي والإعلامي، غير أن الذي يستدعي منا التفسير والتعليل هو عن السبب أو الأسباب التي حذت إلى أن أغلبية المبحوثين لم يأتوا على ذكرها. في اعتقادنا أن ذلك يرجع إلى مجموعة من الأسباب منها :

أ)- أن هؤلاء المبحوثين يعطون أولوية للعمل أو النشاط الإداري على غيره، وقد أشرنا إلى هذا سلفا.

ب)- أنهم لا يرون في مواقف الرأي العام أهمية، وبالتالي لا يراعونه.

ج)- أن تكوينهم السياسي ضعيف، مما لا يسمح لهم بفهم طبيعة منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي، إذ أن هذا المنصب، والذي يتم استحقاقه بعد انتخابات محلية يكون فيها التنافس السياسي بين عدة قوائم أخرى، هو منصب سياسي بامتياز، وبناء عليه فتحسين الصورة وكسب التأييد و إعلام الرأي العام هما من أساسيات العمل السياسي، والذي عادة ما يطلق عليه في بعض الأدبيات بالاتصال السياسي.

د)- غياب التكوين من قبل الوصاية _ وزارة الداخلية _ لرؤساء المجالس الشعبية البلدية في جانب الاتصال، على الرغم من أنهم يخضعون لعملية تكوين في جوانب أخرى خلال بداية عُهَدِهم.

– عرض وقراءة لمعطيات الإحصائية.

الجدول رقم11: أهم الوسائل المستعملة من قبل المبحوثين

الفـــــــئة	الوســـــــــــــــــــائل	التكرارات	%
مـــؤشرات الفـــــــئة	رسائل إدارية	45	13.88
	إعلانات على اللوحات الإشهارية	13	04.01
	مقابلات	71	21.91
	اجتماعات ومداولات	38	11.72
	زيارات وخرجات ميدانية	53	16.35
	زيارات المجاملة	09	02.77
	تجمع شعبي	10	03.08
	الهاتف	67	20.67
	وسائل التواصل الاجتماعي	18	05.55
المجمـــــــــــــــــــوع		324	100

يظهر الجدول رقم 3 أعلاه، والذي يمثل أهم الوسائل المستعملة من قبل المبحوثين أثناء القيام بالعملية الاتصالية، تعددا وتنوعا في الوسائل المستعملة من قبلهم، حيث أن هذه الفئة تضم من الناحية العددية تسع (9) مؤشرات للفئة، كما أنها مفتوحة على باقة متنوعة من الوسائل التي أشار إليها المبحوثون. بالإضافة إلى ذلك، فإن 21.91% من إدلاءات هؤلاء المبحوثين ذهبت باتجاه الوسيلة المستعملة (مقابلات) وتليها (الهاتف) بنسبة 20.67%، في حين أن أدنى نسبة من إدلاءات المبحوثين كانت لصالح (زيارات مجاملة) بنسبة 2.77%، و3.08% لصالح (تجمع شعبي) وهذا على التوالي.

الجدول رقم 12 : الوسيلة المستعملة حسب فعاليتها لدى المبحوثين

سلم الفاعلية	الفئة	الوسيلة المستعملة															
	مؤشرات الفئة	رسائل إدارية		إعلانات على اللوحات الإشهارية		مقابلات		اجتماعات ومداولات		زيارات وخرجات ميدانية		زيارات المجاملة		تجمع شعبي		الهاتف		وسائل التواصل الاجتماعي	
	التكرارات والنسب%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	لم يذكرها	–	–	8	40	–	–	–	–	–	–	11	55	11	55	–	–	8	40
	ذكرها مرة 1 (فعالة من الدرجة 1)	4	20	11	55	–	–	6	30	1	5	8	45	9	40	–	–	6	30
	ذكرها مرتين (فعالة من الدرجة 2)	8	40	1	5	2	10	11	55	7	35	1	–	–	5	2	10	6	30
	ذكرها 3 مرات (فعالة من الدرجة 3)	7	35	–	–	9	45	2	10	10	50	–	–	–	–	9	45	–	–
	ذكرها 4 مرات (فعالة من الدرجة 4)	1	5	–	–	5	25	1	5	2	10	–	–	–	–	9	45	–	–
	ذكرها 5 مرات (فعالة من الدرجة 5)	–	–	–	–	4	20	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

100	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**المـــــجموع**

الجـدول رقم 4، والــذي يمثل الوسيلة المستعمــلة حسب فـعاليتها لـدى المبحوثين، يسمح لنا بمزيد من القراءة الإحصائية الموسعة للمعطيات، ففي21.91% من إدلاءات المبحوثين والتي ذهبت باتجاه الوسيلة المستعملة (مقابلات)، نجد أن 20% من المبحوثين ذكروها 5 مرات لكل واحد منهم أي أنها فعالة من الدرجة الخامسة، أما أدنى درجة للفعالية لنفس الوسيلة فكانت الدرجة الثانية، والتي ذكرها 10% من المبحوثين.

بالنسبة للوسيلة المستعملة (الهاتف)، والتي بلغت نسبة إدلاءات المبحوثين فيها إلى 20.67%، نجد أن 45% منـهم ذكــروها 4 مـرات، أي أنها فعالة من الدرجة الرابعة، وأن 45%منهم أيضا ذكروها 3 مرات، أي أنها فعالة من الدرجة الثالثة، بينما 10% ذكروها مرتين، أي انها فعالة من الدرجة الثانية.

بالمقابل، وعند النظر إلى الوسيلة المستعملة (زيارات مجاملة) والتي حصلت على 2.77% من إدلاءات المبحوثين، نجد أن 55% منهم لم يذكروها على الإطلاق، في حين أن 45% ذكروها مرة واحدة، والذي معناه أنها فعالة من الدرجة الأولى. من المهم أيضا أن نشير إلى أن الوسيلة (تجمع شعبي) حظيت بنسبة متدنية من إدلاءات المبحوثين، وأن 55% من منهم لم يذكروها على الإطلاق، بينما 40% ذكروها مرة واحدة أي أنها فعالة من الدرجة الأولى، و5% فقط ذكروها مرتين أي أنها فعالة من الدرجة الثانية.

ما لا يجب أن نتجاوزه، ونحن نقدم قراءة إحصائية للمعطيات المجدولة في الجدول أعلاه، أن نشير إلى أن الوسيلة المستعملة (وسائل التواصل الاجتماعي) قد حازت على 5.55% من إدلاءات المبحوثين، وهي نسبة ضعيفة، حيث أن 40% منهم لم يذكروها بتاتا، بينما 30% ذكروها مرة واحدة أي أنها فعالة من الدرجة الأولى، و30% المتبقين ذكروها مرتين أي أنها فعالة من الدرجة الثانية.

- تحليل وتفسر المعطيات الإحصائية على ضوء مفاهيم الفرضية .

1. أن هناك تعددا وتنوعا في الوسائل المستعلمة من قبل المبحوثين _ رؤساء المجالس الشعبية البلدية _ أثناء قيامهم بالعملية الاتصالية، وأن هذا التعدد والتنوع مرجعه إلى تعدد وتنوع الجهات التي يتصل بها هؤلاء المبحوثون، إذ أن كل جهة قد تتطلب وسيلة معينة دون سواها، وهذا حتى تبلغ الرسالة هدفها وتتحقق الاستجابة المنتظرة.
2. أن الوسائل المستعملة ليست على درجة واحدة من الفعالية، إذ أن هناك اختلافا واضحا بينها أظهرته الإحصائيات، ولعل هذا التفاوت في درجات الفعالية يعود إلى مجموعة من الاعتبارات منها :

- مميزات وخصائص الوسيلة في حد ذاتها، فبعض الوسائل تمنح هامشا واسعا من المرونة والخصوصية والسرية والثقة والتاثير، وبالتالي يتم استعمالها أكثر من غيرها كالمقابلة والهاتف.
- طبيعة ومتطلبات منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي تفرض التركيز على الوسائل الأكثر فعالية، فكثرة الانشغالات والضغوطات التي يفرزها هذا المنصب تجعل رئيس البلدية ينحو باتجاه اختيار وسائل معينة دون غيرها.
- الخبرة والممارسة الميدانية تسمح للرئيس المجلس الشعبي البلدي، مع مرور الوقت، بالتعرف على الوسائل الفعالة دون سواها وفق الوضعيات والظروف التي تناسبها.

3. من الملاحظات المهمة، أن وسائل التواصل الاجتماعي، وعلى الرغم من اتساع استعمالها من قبل قطاع واسع من الأفراد والمؤسسات، إلا أن استعمالها من طرف المبحوثين يعد ضعيفا للغاية، إلى درجة أن 40% منهم لم يذكروها، كما اكتشفنا وأثناء إجراءنا للمقابلات، أن أغلب البلديات لا تملك حسابا على تطبيق الفايسبوك أو غيره من الوسائط الأخرى، وفي اعتقادنا أن ذلك يعود إلى :

- أن المبحوثين لا يعتبرون وسائل التواصل الاجتماعي ذات أهمية وتأثير مقارنة بالوسائل الأخرى.

– أنهم يعتبرونها مصدرا للإشاعة والدعاية المغرضة فقط.

– أنه لا توجد مصلحة أو مكتب مكلف بإدارة الاتصال عبر وسائط التواصل الاجتماعي، بل لا توجد هناك أية استراتيجية اتصالية أو مخطط اتصالي يعتمد عليه رئيس المجلس الشعبي البلدي كمرجعية ومنطلق لعملياته الاتصالية .

– عرض وقراءة للمعطيات الإحصائية.

جدول رقم13: السياقات التي تجري فيها العملية الاتصالية.

الفـــــــئة		السـيـــــــــــــــــاقات	التكرارات	%
مؤشرات الفـــــــئة	المكان	المكتب	27	15.25
		قاعة الاجتماعات	21	11.86
		الميدان الذي تنجز فيه المشاريع أو أماكن وقوع الأحداث	37	20.90
	الزمان	الاستقبال يكون يوميا ومن دون مواعيد	28	15.81
		تحديد أوقات خاصة للاستقبال	12	06.77
	الحدث	استغلال الزيارات الرسمية (وزير/والي)	09	05.08
		استغلال المنابر الإعلامية والصحفية	08	04.51
		استغلال المناسبات الدينية والوطنية والخاصة	35	19.77
المجمـــــــــــــــــــــــوع			177	100

في الجدول رقم 5، والذي يمثل الظروف والسياقات التي تتم فيها العملية الاتصالية من قبل المبحوثين، وقبل البدء في القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، علينا أن ننبه إلى أن فئة الظروف قمنا بتقسيمها إلى ثلاث فئات جزئية وهي :

1- السياق المتعلق بالمكان: وهي السياق المكاني الذي تجري فيه العملية الاتصالية.

2- السياق المتعلق بالزمان: وهي السياق الزماني الذي تجري قيه العملية الاتصالية.

3- السياق المتعلق بالحدث: وهي سياق الأحداث الذي تجري فيه العملية الاتصالية.

وعليه فإن القراءة الإحصائية للجدول ستتبع هذا التقسيم.

ولنبدأ بالظروف أو السياق المتعلق بالمكان، حيث أن أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين نجدها لدى مؤشر الفئة (الميدان الذي تنجز فيه المشاريع أو أماكن وقوع الأحداث) بـ 20.90%، بينما أدنى نسبة من الإدلاءات عادت لمؤشر الفئة (قاعة الاجتماعات) بـ 11.86% .

بالنسبة للظرف أو السياق المتعلق بالزمان، فإن أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين عادت لمؤشر الفئة (الاستقبال يكون يوميا ومن غير مواعيد) بنسبة 15.81%، في حين نجد أن أدنى نسبة من الإدلاءات حصل عليها مؤشر الفئة (تحديد أوقات خاصة للاستقبال) بـ 6.77%، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك مؤشرين للفئة فقط فيما يخص السياق المتعلق بالزمان.

أما السياق أو الظرف المتعلق بالحدث، فقد عادت أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين لمؤشر الفئة (استغلال المناسبات الدينية والوطنية والخاصة) بـ 19.77%، بينما عادت أدنى نسبة من الإدلاءات لمؤشر الفئة (استغلال المنابر الإعلامية والصحفية) بـ 4.51% .

الجدول رقم 14 : السياقات الاتصالية حسب أهميتها لدى المبحوثين.

المبحوثين	الفـئة	السياقات الاتصالية											
	مؤشرات الفئـــة	المـــــــــــــــكاني				الزمـــــــــــــاني				الحدثي			
		المكتب		قاعة الاجتماعات		الميدان الذي تنجز فيه المشاريع أو أماكن وقوع الأحداث		الاستقبال يكون يوميا ومن دون مواعيد		تحديد أوقات خاصة للاستقبال		استغلال الزيارات الرسمية (وزير/والي)		استغلال المنابر الإعلامية والصحفية		استغلال المناسبات الدينية والوطنية والخاصة	
	التكرارات والنسب%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لم يذكرها		–	–	3	15	–	–	1	5	9	45	11	55	12	60	–	–
ذكرها مرة 1 (مهمة من الدرجة 1)		13	65	13	65	7	35	10	50	10	50	9	45	8	40	8	40
ذكرها مرتين (مهمة من الدرجة 2)		7	35	4	20	9	45	9	45	1	5	–	–	–	–	9	45
ذكرها 3 مرات (مهمة من الدرجة 3)		–	–	–	–	4	20	–	–	–	–	–	–	–	–	3	15

100	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**100**	**20**	**المـــــــــجموع**

لمزيد من الإفادة الإحصائية، فإن الجدول رقم 6 والذي يمثل توزيع درجات الأهمية على مؤشرات فئة الظروف والسياقات من قبل المبحوثين، يظهر لنا المعطيات التالية:

بالنسبة للسياق المكاني فأعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين كانت لمؤشر الفئة (الميدان الذي تنجز فيه المشاريع أو أماكن وقوع الأحداث)، عند هذا المؤشر نلاحظ أن 45% من المبحوثين ذكروه مرتين أي أنه مهم من الدرجة الثانية، وأن 20% منهم ذكروه ثلاث مرات، أي أنه مهم من الدرجة الثالثة. فيما يخص مؤشر الفئة (قاعة الاجتماعات) والذي حاز على أدنى نسبة من إدلاءات المبحوثين، فإن 65% منهم ذكروه مرة واحدة أي أنه مهم من الدرجة الأولى، بينما 15% لم يذكروه.

أما الظرف الزماني أو السياق الزماني، والذي احتوى على مؤشرين للفئة فقط، فقد نال مؤشر الفئة (الاستقبال يكون يوميا من دون مواعيد) على أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين، وأن 50% منهم ذكروه مرة واحدة، بمعنى أنه مهم من الدرجة الأولى، وأن 5% لم يذكروه على الإطلاق، في حين أن مؤشر الفئة (تحديد أوقات خاصة للاستقبال)، والذي حصل على أدنى نسبة من إدلاءات المبحوثين، ذكره هؤلاء بنسبة 50% مرة واحدة، أي أنه مهم من الدرجة الأولى كذلك، لكن بالمقابل 45% من المبحوثين لم يأتوا على ذكره.

الظرف أو السياق الحدثي احتوى على ثلاث مؤشرات للفئة، أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين ذهبت باتجاه مؤشر الفئة (استغلال المناسبات الوطنية والدينية والخاصة) كما رأينا ذلك من قبل، وأن هذا المؤشر ذكره 45% من المبحوثين مرتين أي أنه مهم من الدرجة الثانية، بينما ذكره 15% منهم ثلاث مرات أي أنه مهم من الدرجة الثالثة. أما مؤشر الفئة (استغلال المنابر الإعلامية والصحفية) فقد حاز على أدنى نسبة من إدلاءات المبحوثين في فئة الحدث، وأن 60% من المبحوثين لم يأتوا على ذكره إطلاقا، في حين أن 40% منهم ذكروه مرة واحدة.

- تحليل وتفسر المعطيات الإحصائية على ضوء مفاهيم الفرضية.

1- أن هناك سياقات عامة تتم فيها العملية الاتصالية، وأن هذه السياقات أو الظروف تتميز بالتنوع ما بين زماني ومكاني وحدثي، فضلا عن ذلك فإن الاتجاه العام للمبحوثين يتساوق مع تعدد استغلال الظروف والسياقات، فكما هو ملاحظ هناك ثمان (8) مؤشرات فئة، غير أن أكثرها استغلالا من قبل المبحوثين هو مؤشر الفئة (الميدان الذي تنجز فيه المشاريع أو أماكن وقوع الأحداث) بالنسبة للسياق المكاني، وهذا على اعتبار أن الاتصال المباشر له تأثيره وفعاليته.

في حين أن السياق الأكثر استغلالا في فئة السياق الزماني نجد (الاستقبال يكون يوميا من دون مواعيد)، ولعل هذا، وإن كان يعكس حالة من عدم الانضباط، إلا أنه دليل على أن طبيعة منصب رئيس مجلس شعبي بلدي تقتضي أن يكون السياق الزمني الذي تتم فيه العملية الاتصالية متصلا ومفتوحا بلا قيود. ولعل ما يؤكد ما ذهبنا إليه، هو مؤشر السياق الحدثي الأكثر استغلالا من قبل المبحوثين وهو (استغلال المناسبات الدينية والوطنية والخاصة)، حيث يتفوق الاتصال غير الرسمي الذي لا يلتزم بأي ضوابط إدارية أو بيروقراطية على الاتصال الرسمي، مع التنبيه إلى أن الاتصال الرسمي وغير الرسمي مكملان لبعضيهما لدى رئيس المجلي الشعبي البلدي، فهو يمارس مهامه بشكل مستمر وغير متقطع حتى خارج أوقات الدوام في البلدية وحتى في أيام العطل، لذا هو يختلف في اتصاله عن رئيس الدائرة أو الوالي، فهما يتصلان حين يكونان في المؤسسة و في الأوقات المحددة للعمل، بينما رئيس البلدية يتصل في أوقات العمل وخارج أوقات العمل، داخل البلدية أو خارجها.

2- في السياق أو الظرف المتعلق بالحدث نلاحظ أن أكثر من 50% من المبحوثين لم يذكروا (استغلال الزيارات الرسمية) و(استغلال المنابر الإعلامية والصحفية) على الإطلاق، ربما يرجع ذلك إلى :

- قلة الزيارات الرسمية، وأيضا قلة المنابر الإعلامية والصحفية.
- عدم انتباه المبحوثين لأهمية هاتان الفئتان المتعلقتان بالسياق الحدثي.
- نزوع المبحوثين نحو الفئة الأكثر أهمية في السياق الحدثي وهي (استغلال المناسبات الدينية والوطنية والخاصة) لأنها تتكرر بشكل دوري على مدار السنة، كما أن الالتزام بها يدخل ضمن النشاط الرسمي لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

– عرض وقراءة للمعطيات الإحصائية.

الجدول رقم15: المستهدفون من العملية الاتصالية.

الفئة	المستهدفون	التكرارات	%
مؤشرات الفئة	أفراد عاديين وشخصيات عامة	28	13.79
	جمعيات المجتمع المدني	18	08.86
	المجتمع العام	39	19.21
	المنتخبون	19	09.35
	الموظفون	25	12.31
	الوصاية (الدائرة والولاية)	46	22.66
	هيئات نظامية	11	05.41
	مؤسسات أخرى	17	08.37
المجموع		203	100

الجدول رقم 7، والذي يمثل أهم المستهدفين من قبل المبحوثين أثناء القيام بالعملية الاتصالية. يكشف لنا ثمانية (8) مؤشرات للفئة الخاصة بهذه الفئة، وهي تشمل نطاقا متنوعا من المستهدفين (مستقبلو الرسالة)، يتوزعون على مستويين هما البيئة الداخلية للبلدية، وهم المستهدفون الداخليون، والبيئة الخارجية، وهم المستهدفون الخارجيون.

القراءة الإحصائية للجدول رقم 7، تبين أن أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين والتي تقدر بـ 22.66% ذهبت باتجـــاه مؤشر الفئة (الوصـاية)، وهي الدائرة والولاية، يليها مؤشر الفئة (المجتمع العام) بـ 19.21% من إدلاءات المبحوثين. بينما أدنـــى نسبة من الإدلاءات والمقدرة بـ 5.41% فعادت لمؤشر الفئة (هيئات نظامية)، وهي الشرطة والدرك والجيش.

الجدول رقم 16: المستهدفون حسب أولويتهم لدى المبحوثين

سلم الأولوية	الفئة		مستهدفون (مستقبلو الرسالة)											
	مؤشرات الفئة	أفراد عاديين وشخصيات عامة	جمعيات المجتمع المدني		المجتمع العام		المنتخبون		الموظفون		الوصاية (الدائرة والولاية)		هيئات نظامية		مؤسسات أخرى	
	التكرارات والنسب%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لم يذكرها		–	–	8	40	–	–	4	20	–	–	–	–	10	50	7	35
ذكرها مرة 1 (أولوي من الدرجة 1)		12	60	6	30	5	25	13	65	15	75	1	5	9	45	9	45
ذكرها مرتين (أولوي من الدرجة 2)		8	40	6	30	11	55	3	15	5	25	12	60	1	5	4	20
ذكرها 3 مرات (أولوي من الدرجة 3)		–	–	–	–	4	20	–	–	–	–	7	35	–	–	–	–
المـــــجموع		20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100

وللتوسع في القــراءة الإحصائية ننتقل للجدول رقم 8، والذي يمثل المستهدفين حسب أولويتهم لدى المبحوثين، إذ تظهر لنا الملاحظة الأولية أن مؤشر الفئة (الوصاية)، والذي حاز على أعلى إدلاءات للمبحوثين في الجدول رقم 7، قد ذكر 60% منهم هذا المؤشر مرتين أي أنه أولوي من الدرجة الثانية، وأن 5% ذكروه مرة واحـــــدة فقط، أي أنه أولوي من الدرجـة الأولى. بالنسبة لمؤشر الفئة (المجتمع العام)، فإن 55% من المبحوثين ذكروه مرتين أي أنه أولوي من الدرجة الثانية، وأن 20% ذكروه ثلاث مرات، والذي يعني أنهم اعتبروه أولوي من الدرجة الثالثة.

فيما يخص مؤشر الفئة (الهيئات النظامية)، والذي حصل على أدنى نسبة من الإدلاءات، فإن 50% من المبحوثين لم يذكروه، في حين أن 5% فقط ذكروه مرتين أي أنه أولوي من الدرجة الثانية، بالتأكيد أن لهذا تفسير، فحين يعتبر 50% أن الاتصال بالهيئات النظامية ليس أولوية، فإن هذا الأمر يثير أسئلة علينا أن نبحث لها عن إجابات أثناء التعليق.

غير أن المثير للتسجيل والملاحظة هو مؤشر الفئة (جمعيات المجتمع المدني)، إذ أن 40% من المبحوثين لم يأتوا على ذكـــره، بينما 30% منهم ذكروه مرة واحدة أي أنه أولوي من الدرجة الأولى، هذه الإحصائيات تتطلب تفسيرا بالطبع.

أيضـا مؤشر الفئة (المنتخبون)، 20% من المبحوثين لم يذكروه على الإطلاق، أي أن هذه النسبة من المبحوثين لا يعتبرون زملاءهم المنتخبين أمثالهم من ذوي الأولوية في الاتصال بهم. وأن 65% منهم ذكروه مرة واحدة فقط، أي أنه أولوي من الدرجة الأولى.

- تحليل وتفسر المعطيات الإحصائية على ضوء مفاهيم الفرضية.

1. أن الجهات المستهدفة من قبل المبحوثين متعددة، فهناك ثمانية (8) منها، ولنا أن نسأل، هل هم هؤلاء كل المستهدفين، ألا يوجد غيرهم؟، من الناحية النظرية بالإمكان وجود أكثر من هذا العدد من المستهدفين، لكن إجابات المبحوثين تمحورت حول تلك الفئات الثمانية فقط، علما أنه فيما يخص فئة (مؤسسات أخرى) فقد تنوعت إجاباتهم بين المؤسسات الاقتصادية كتلك الموجودة في المناطق الصناعية، وكذا المؤسسات التعليمية بكافة أطوارها، وغيرها من المؤسسات يواء التابعة منها للقطاع العام أو الخاص، ولذا ارتأينا أن نجعلها تحت مسمى واحد هو مؤسسات أخرى.
2. من حيث تنوع المستهدفين، نلاحظ أن المبحوثين قد ذكروا المستهدفين من داخل مؤسسة البلدية وهم الموظفون والمنتخبون، وذكروا المستهدفين من خارج مؤسسة البلدية وصنفوهم إلى ستة أصناف، مع تمييز واضح بين المجتمع العام والمجتمع المدني والأفراد العاديين والشخصيات العامة، كما أن هناك تمييزا أيضا بين الهيئات النظامية ومؤسسات أخرى. هذا التمييز في المستهدفين يعود في جانبه الاتصالي إلى التنويع في طريقة الاتصال بشكل عام، فالاتصال بالموظفين لا يكون بنفس الطريقة التي يتم فيها الاتصال بالمنتخبين، والاتصال بالوصاية لا يكون بنفس الطريقة التي تكون بغيرها وهكذا، فلكل طرقته الخاصة.
3. تنوع المستهدفين يستتبع معه آليا ترتيب المستهدفين ترتيبا يقتضي أولوية كل مستهدف بالنسبة لغيره من المستهدفين، أي أنهم ليسوا على درجة واحدة من الأولوية، فالوصاية تقع على قمة الأولويات أثناء القيام بالعملية الاتصالية، والمجتمع العام أولى من المجتمع المدني، والموظفون أولى من المنتخبين، هذه التراتبية حسب الأولوية يمكن حملها، في الجانب الاتصالي، على أنه لكل

جهة مستهدفة طريقة وأسلوب أو نموذج اتصالي معين يتم انتقاؤه أو اختياره بشكل آلي أو بشكل قصدي لتحقيق الغاية من العملية الاتصالية.

4. من الملاحظات التي تستدعي منا التعليق هو أن 40% من المبحوثين لم يأتوا على ذكر فئة (جمعيات المجتمع المدني) في حين أن 30% ذكروها مرة واحدة فقط، بينما 30% الأخرى ذكروها مرتين، في اعتقادنا أن هناك خللا في نظرة المبحوثين، والذين هم رؤساء بلديات، لأهمية جمعيات المجتمع المدني كطرف يجب التواصل معه بشكل مستمر وجعله واسطة بينهم وبين المجتمع المحلي.

- **حـــوصلة عـــــامة.**

هل فعلا تتم العملية الاتصالية لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي بناء على قاعدة تعدد النماذج الاتصالية ؟ .

للإجابة على هذا السؤال، نحن بحاجة للإجابة قبله على سؤالين آخرين، أو إثبات أمرين هما:

- وجود نماذج اتصالية وليس نموذجا واحدا، وهذا انطلاقا من المفهوم الإجرائي للنموذج.
- أن رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهو القائم بجل العمليات الاتصالية، ينوع ويعدد في النماذج الاتصالية أثناء قيامه بعملية اتصالية.

أولا: من حيث وجود نماذج اتصالية وليس نموذجا واحدا، يعد حقيقة تظهرها الجداول الإحصائية. ففي عنصر الحاجات وجدنا أن هناك ثمان(8) أنواع من الحاجات الأساسية التي تدفع رئيس المجلس الشعبي البلدي لصياغة نموذج اتصالي، وأن كل حاجة من هذه الحاجات يمكن ربطها مع وسيلة من الوسائل التسع (9) في كل مرة، وأن كل وسيلة يمكن ربطها هي كذلك بسياق مكاني أو زماني أو حدثي

على التوازي، فقد وجدنا أن هناك ثمان(8) أنواع من السياقات. وهكذا دواليك مع باقي العناصر الأخرى إلى غاية الربط النهائي مع المستهدفين، الذين يتنوعون ويتعددون إلى ثمانية (8) أصناف، مع الأخذ في الاعتبار من أن كل مستهدف تُكَيَّفُ له الوسائل والسياقات المناسبة.

إذن، من الواضح أن كل عملية ربط تنتج لنا نموذجا استثنائيا يختلف عن غيره من النماذج، وأن عملية الربط هاته تكون انطلاقا من حاجات ضرورية يقتضيها نشاط البلدية أو يقتضيها منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي. ومن ثمة، كل نموذج يستعمل (انظر الجدول رقم9 أدناه) لتحقيق عملية اتصالية هادفة.

ثانيا: من حيث أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يعدد وينوع في استعمال النماذج الاتصالية أثناء قيامه بالعمليات الاتصالية، يمكن أن نستنتجه من الجداول، فقد أدلى المبحوثون (رؤساء المجالس الشعبية البلدية) بأن هناك أكثر من حاجة تدفعهم لإجراء عملية اتصالية، وأكثر من وسيلة يستعملونها، وأكثر من سياق زماني ومكاني وحدثي، وأكثر من مستهدف. وبالعودة إلى المفهوم الإجرائي للنموذج الاتصالي والذي قلنا بأنه: " تركيب لمجموعة من عناصر العملية الاتصالية يسمح في حده الأدنى بحدوث عملية اتصالية "، فإنه في كل مرة يقوم بصياغة نموذج اتصالي يتوافق مع الحاجات التي تدفعه والأهداف التي يريد ويرغب في الوصول إليها. وبالتالي هذه الوضعية تستدعي أن يستعمل أكثر من نموذج أي يعدد وينوع في النماذج.

وعليه فإن العملية الاتصالية لا تتم في إطار نموذج واحد موحد غير مرن، وإنما في إطار مجموعة من النماذج تتوافق مع الوضعيات التي تفرضها طبيعة منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهذا ما عبرنا عنه من خلال الفرضية البحثية التي وصفنا فيها أن العملية الاتصالية لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي تتم وفق قاعدة تعدد النماذج الاتصالية.

الجدول رقم 17: مجموع النماذج الاتصالية الممكنة

العمليـــــــــــة الاتصـــــــــــالية					
الحــاجات أو الدوافـــع	المرسل	الوسيـــــــلة	السيـــاقـــــات أو الظـــــــروف		المستهدفـــــون
– إجراء معاملات إدارية – حل مشكلات وأزمات والاستماع للانشغالات – تحسين الصورة وكسب التأييد – تبادل معلومات وخبرات – تفنيد إشاعات وأكاذيب وتهم – مناقشة المخطط التنموي للبلدية – إبلاغ تعليمات كتابية وشفوية – إعلام الرأي العام – المعاينة الميدانية	رئيس المجلس الشعبي البلدي	– رسائل ووثائق إدارية – إعلانات على اللوحات الإشهارية – مقابلات – اجتماعات ومداولات – زيارات ميدانية – زيارات مجاملة – تجمع شعبي – الهاتف – وسائل التواصل الاجتماعي	المـــــــكان	– المكتب – قاعة الاجتماعات – الميدان الذي تنجز فيه المشاريع أو أماكن وقوع الأحداث	– أفراد عاديون وشخصيات عامة – جمعيات المجتمع المدني – المجتمع العام – المنتخبون – الموظفون – الوصاية – هيئات نظامية – مؤسسات أخرى
			الزمـــــان	– يوميا من دون مواعيد – تحديد أوقات خاصة	
			الحـــــــدث	– استغلال الزيارات الرسمية – استغلال المنابر الإعلامية – استغلال المناسبات الوطنية والدينية والخاصة	

– التحليل السوسيولوجي للفرضية.

نظرية الفعل الاجتماعي تسمح لنا بتقديم تفسير أو تحليل أو قراءة لنتائج الفرضية التي بين أيدينا، وهذا بناء على العناصر التالية:

– أن الفاعل الاجتماعي هو الشخص أو المجموعة أو المؤسسة التي تمارس نشاطا أو دورا أو عدة أدوار من نوع ما، وعليه فرئيس المجلس الشعبي البلدي هو فاعل اجتماعي من هذا المنظور، وحتى مؤسسة البلدية يمكن اعتبارها فاعلا اجتماعيا أيضا. هذا الفاعل الاجتماعي يقوم، انطلاقا من متطلبات المنصب الذي يشغله، بدور اتصالي في إطار المؤسسة التي يرأسها، وأن هذا الدور يبقى ملازما له مادام بشغل منصب رئيس البلدية. وبالتالي فالعملية الاتصالية تعد فعلا مستمرا ومتكررا ناتج عن الدور الذي يقوم به رئيس المجلس الشعبي البلدي.

– أن أي سلوك إنساني هو فعل اجتماعي كامل الأركان، شريطة أن يكون موجها ومدفوعا من خلال المعاني التي يكونها الفاعل الاجتماعي عن العالم الخارجي الذي يحيط به. وبالتالي يمكن اعتبار الاتصال فعلا اجتماعيا. ما يميز الفعل الاجتماعي أنه عملية تعديل وتغيير للعناصر الظرفية في اتجاه التكيف مع المعايير. وكل فعل يتوقع الفاعل من خلاله أن يحقق له الإشباع، بمعنى الرضا. فالعملية الاتصالية إذن، فعل اجتماعي يسعى فاعله إلى الإشباع. هذا الفعل يكون في أشكال مختلفة نسميها في إطار العملية الاتصالية بالنماذج. وهي قوالب من الأفعال يتخذها رئيس المجلس الشعبي البلدي بغية تحقيق المتطلبات الاتصالية الناجمة عن الدور الذي يؤديه. وعليه فالفعل الاجتماعي، وهو في هذه الحالة العملية الاتصالية، لا يتم في قالب واحد أو نموذج واحد، بل في مجموعة من النماذج والقوالب المتكررة والتي، في نهاية المطاف، يسعى الفاعل الاجتماعي، وهو رئيس المجلس الشعبي البلدي، من خلالها إلى تحقيق الغاية المتوقعة منه من قبل الفاعلين الاجتماعيين الآخرين، وحتى تلك التي يتوقعها هو من نفسه.

عرض وتحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثانية.

- الفرضية الثانية : يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي النموذج الاتصالي بناء على العوامل الأكثر مواءمة لديه.

تنقسم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية وهي :

- **ف1.2: يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالحاجات بناء على أولويتها.**
- **ف2.2: يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالوسائل بناء على فاعليتها.**
- **ف3.2: يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالسياقات بناء على مناسبتها.**
- **ف4.2: يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالمستهدفين بناء على أهميتهم.**

– المفاهيم الإجرائية الخاصة بهذه الفرضية والفرضيات الفرعية :

صياغة النموذج الاتصالي : هي عملية تركيب نموذج اتصالي يحقق الغرض منه، ويأخذ بعين الاعتبار العوامل الأكثر مواءمة أثناء عملية تركيبه.

رئيس المجلس الشهبي البلدي : هو القائم الرئيسي بجل العمليات الاتصالية المترتبة عن متطلبات وظيفته كرئيس للمجلس الشعبي البلدي.

النموذج الاتصالي : هو تركيب لمجموعة من عناصر العملية الاتصالية يسمح في حده الأدنى بحدوث عملية اتصالية.

العوامل الأكثر مواءمة : هي العوامل المؤثرة في صياغة النموذج الاتصالي والتي يرى رئيس المجلس الشعبي البلدي، في تقديره الشخصي، أنها أكثر مواءمة من غيرها.

الحاجات : هي المتطلبات التي على أساسها يقوم ر.م.ش.ب بصياغة نموذجه الاتصالي، وهي على عدة أنواع منها: الحاجات الإدارية؛ الحاجات السياسية؛ الحاجات الاقتصادية؛ الثقافية؛ الاجتماعية؛ والشخصية.

حاجة أولوية : نقول عن حاجة أنها أولوية إذا ما اعتبرها رئيس المجلي الشعبي البلدي أنها أسبق من غيرها عند اقتضاء البدء في عملية اتصالية.

الوسائل : هي كل الوسائل المتاحة لرئيس المجلس الشعبي البلدي كي يقوم بعملية اتصالية

.

فاعلية الوسيلة : نقول عن وسيلة أنها فاعلة إذا كانت مناسبة لجهة المستهدفين، ومناسبة لجهة الحدث، ومناسبة لجهة الإمكانيات المتوفرة، ومناسبة لجهة قوة التأثير.

السياقات : هي الزمان والمكان والحدث الذي يجري فيه رئيس المجلس الشعبي البلدي عملية اتصالية.

السياق المناسب : نقول عن سياق أنه مناسب إذا كان رئيس المجلس الشعبي البلدي يرى أنه أكثر نجاعة في بلوغ الأهداف المتوخاة من العملية الاتصالية.

المستهدفون : هم كل جهة يتصل بها رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته رئيسا للمجلس الشعبي البلدي.

مستهدف مهم : نقول عن مستهدف أنه مهم إذا كانت له علاقات عمل وارتباط إداري بالبلدية، أو يدخل في نطاق إشراف البلدية، أو له قوة تأثير في الرأي العام المحلي، أو له علاقات خاصة برئيس البلدية، أو ممن اقتضتهم الضرورة الآنية.

تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.

- ف1.2: يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالحاجات بناء على أولويتها.

- عرض وقراءة للمعطيات الإحصائية.

الجدول رقم 18 : الأولويات المنظمة للحاجات

الفـــــــئة	الأولويات المنظمة للحـــــــاجات	التكرارات	%
مـــــــــؤشرات الفـــــــــئة	حسب الأهمية	36	37.50
	حسب درجة الاستعجال	32	33.33
	حسب الضغوط الممارسة	18	18.75
	حسب العلاقات	10	10.41
المجمـــــــــــــوع		96	100

يظهر الجدول رقم 10، والذي يمثل الأولويات المنظمة للحاجات بالنسبة للمبحوثين، وجود أربع (4) مؤشرات للفئة، هي: حسب الأهمية؛ حسب درجة الاستعجال؛ حسب الضغوط الممارسة؛ حسب العلاقات.

أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين والمقدرة بـ 37.50% ذهبت باتجاه مؤشر الفئة (حسب الأهمية)، بينما أدنـــى نسبة من الإدلاءات ذهبت باتجـــاه مؤشر الفئة (حسب العـــــلاقات)

بـ 10.41%، مع ملاحظة الفارق الشاسع في النسبة بين هذي مؤشري الفئة والتي تتراوح بحوالي 27.09%. كما يمكن ملاحظة أن مؤشري الفئة (حسب الأهمية) و(حسب درجة الاستعجال) قد استحوذا معا على نسبة 70.83% من كل إدلاءات المبحوثين، وهي نسبة عالية.

الجدول رقم 19: ترتيب الأولويات المنظمة للحاجات.

سلم الأولوية	الفئة	الأولويات المنظمة للحاجات							
	مؤشرات الفئة	حسب الأهمية		حسب درجة الاستعجال		حسب الضغوط الممارسة		حسب العلاقات	
	التكرارات والنسب%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لم يذكرها		–	–	–	–	4	20	10	50
ذكرها مرة 1 (أولوي من الدرجة 1)		7	35	10	50	14	70	10	50
ذكرها مرتين (أولوي من الدرجة 2)		10	50	8	40	2	10	–	–
ذكرها 3 مرات (أولوي من الدرجة 3)		3	15	2	10	–	–	–	–
المـــــــجموع		20	100	20	100	20	100	20	100

الجــدول رقم 11، والذي يمثل الأولويات المنظمة للحــاجات حسب ترتيب المبحوثين لها، يسمح لنا بمزيد من التوسع في القراءة الإحصائية، حيث يمكن أن نلاحظ أن مؤشر الفئة (حسب

الأهمية) والذي حاز على نسبة 37.50% من الإدلاءات، قد ذكره 50% من المبحوثين مرتين أي أنه أولوي من الدرجة الثانية، و35% منهم ذكروه مرة واحدة أي أنه أولوي من الدرجة الأولى، بينما 15% منهم ذكروه ثلاث مرات أي أنه أولوي من الدرجة الثالثة.

أما فيما يخص مؤشر الفئة (حسب درجة الاستعجال)، حتى وإن تقارب مع مؤشر الفئة (حسب الأهمية) في نسبة إدلاءات المبحوثين، فإن 50% منهم ذكروه مرة واحدة أي أنه أولوي من الدرجة الأولى، و40% ذكروه مرتين أي أنه أولوي من الدرجة الثانية، في حين أن 10% من المبحوثين ذكروه ثلاث مرات أي انه أولوي من الدرجة الثالثة.

مؤشر الفئة (حسب الضغوط)، 70% من المبحوثين ذكروه مرة واحدة أي أنه أولوي من الدرجة الأولى، و10% ذكروه مرتين أي أنه أولوي من الدرجة الثانية، بينما 20% من المبحوثين لم يذكروه على الإطلاق.

بالنسبة لمـــؤشر الفئة (حسب العـــلاقات)، فإن 50% من المبحوثين لم يأتوا على ذكره، واكتفى النصف الآخر منهم أي 50% بذكره مرة واحدة فقط أي أنه أولوي من الدرجة الأولى.

- تحليل وتفسر المعطيات الإحصائية على ضوء مفاهيم الفرضية.

1_ ورود أربع (4) مؤشرات الفئة فيما يخص الأولويات المنظمة للحاجات، لا يعني أنه لا توجد هناك مؤشرات أخرى، لكن ما قمنا به، وبعد سماعنا للمقابلات ثم عملية التفريغ، أننا جمعنا الأولويات المتشابه والمتقاربة ضمن مجموعات، فكان أن حصلنا على هذه الأولويات الأربع، فعلى سبيل المثال، ذكر المبحوثون نوعين من حسب الأهمية، أحدها حسب الأهمية بالنسبة إليهم كرؤساء بلديات، والثاني حسب الأهمية بالنسبة إلى الجـهات التي يستهدفونها أو يتصـلون بها.

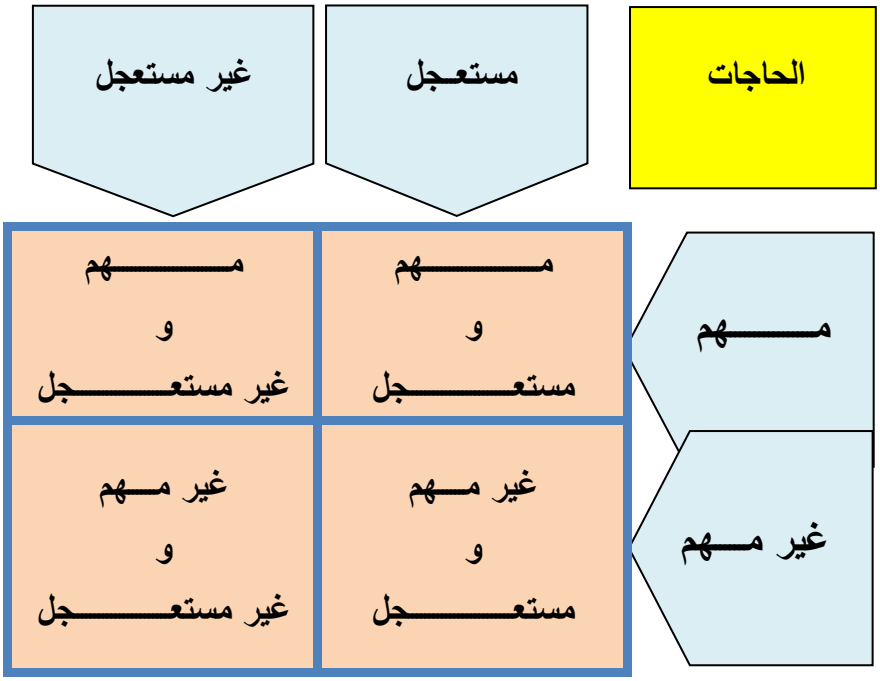
مثال آخر أيضا، مؤشر الفئة (حسب الضغوط) ذكر المبحوثون الضغوط الممارسة عليهم من قبل الوصاية، كما ذكر بعضهم الضغوط الممارسة عليهم من قبل الموظفين، وذكر آخرون الضغوط الممارسة من قبل جهات نافذة، كما ذكر البعض الآخر الضغوط الممارسة من قبل زملاءهم المنتخبين. أما فيما يخص درجة الاستعجال، فقد اتفق جميع المبحوثين على أن الاستعجال هو سرعة القيام بالعملية لاتصالية أو تأخيرها، وقد ربط البعض منهم الاستعجال بالجهات التي يتصلون بها وجاءت الوصاية على رأسها، بينما ربطها غيرهم بالظروف والأحداث الطارئة. على العموم، فإن هذه المؤشرات تغطي أغلب وأهم الأولويات المنظمة للحاجات التي يرى المبحوثون أنها ذات أولوية في أثناء صياغتهم للنموذج الاتصالي.

2_ أهم عاملين يتم على اساسهما ترتيب الحاجات من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو القائم بجل العمليات الاتصالية، هما: (حسب الأهمية) و(حسب درجة الاستعجال)، هذان العاملان يتســـاوقان بشكل آلي مع طبيعة العملية الاتصـــالية في مؤسسة البلدية، وقد ذكرنا في مواطن سابقة أن العمل أو النشاط الإداري يطغى على أي عمل آخـر في هذه المـؤسسة، إذ أن 47.64§§§§§§§§% من الحاجات التي تدفـع رئيس المجلس الشعبي البلدي للقيام بالعملية الاتصالية هي ذات أصـل ومنشـأ إداري محض، وبالتالي فالاتصال الإداري هو الغالب، ونظرا لذلك فإن معظم اتصالات رئيس المجلس الشعبي البلدي تذهب في اتجاه الاتصالات الإدارية.

ما يمكن ملاحظته كذلك، هو تمييز المبحوثين بين ما هو (حسب الأهمية) وما هو (حسب الاستعجال)، وهذا على الرغم من التداخل الحاصل بينهما، إذ كل ما هو مهم هو مستعجل، والعكس صحيح، وكل ما هو غير مهم هو غير مستعجل. إن الواقع الميداني والممـارسة اليومية

§§§§§§§§ انظر الجدول الإحصائي رقم: 01.

يعززان هذا الأمر ويضيفان إليه بعدين آخرين هما: الحاجات غير المهمة والمستعجلة، والحاجات المهمة وغير المستعجلة، ذلك أن الاتصال لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي مرتبط كما أشرنا إليه من قبل بطبيعة المنصب وبطبيعة مؤسسة البلدية في حد ذاتها، والتي تقتضي وجود حاجات مهمة ومستعجلة، وحاجات مهمة وغير مستعجلة، وحاجات غير مهمة ومستعجلة، وحاجات أخرى غير مهمة وغير مستعجلة (انظر الشكل رقم ....) وأنه لكل وضعية من هذه الوضعيات الأربع صياغة خاصة للنموذج الاتصالي.



الشكل رقم : 26 تداخل الحاجات بين المهم والمستعجل.

3_ مؤشر الفئة (حسب الأهمية) أجمع عليه كل المبحوثين، غير أن أولويته بالنسبة إليهم توزعت على ثلاث درجات، وأن أعلى نسبة – وهي 50% – عادت لأولوي من الدرجة الثانية، وهذا يعني أن رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو يصوغ نموذجه الاتصالي، فيما يتعلق بالحاجات، يركز على الحاجات ذات الأهمية في حينها، فالأولوية للمعاملات الإدارية، ثم إدارة الاجتماعات

والمداولات، ثم حل مشكلات والاستماع للانشغالات، إلى غاية تحسين الصورة وكسب التأييد*********، وعليه، فإن صياغة النموذج الاتصالي لا تكون عفوية غير إدراكية وإنما هناك صياغة منطقية تأخذ بعين الاعتبار أهمية الحاجات الاتصالية.

4_ بالنسبة لمؤشر الفئة (حسب الاستعجال)، فهو يعتبر أيضا محل إجماع كل المبحوثين، كما أن أولويته توزعت على ثلاث درجات، واعتبر 50% من المبحوثين أنه أولوي من الدرجة الأولى، وهذا التقدير من قبل المبحوثين يجعله يأتي بعد مؤشر الفئة (حسب الأهمية)، أي أن الأولوية أثناء صياغة النموذج الاتصالي فيما يخص الحاجات تكون حسب الأهمية ثم يليها حسب الاستعجال، هذا الترتيب له أسبابه حيث أن الاستعجال لا يكون إلا في الحالات الطارئة، أما في الحالات العادية فترتب الحاجات الاتصالية فيكون حسب الأهمية.

5_ فيما يخص الأولوية (حسب الضغوط)، فإن 20% من المبحوثين لم يأتوا على ذكره بتاتا، ومعنى ذلك أن هذا المؤشر ليس محل إجماع بين المبحوثين. كما أن هذه النسبة تفيد بأن هذه المجموعة من المبحوثين الذين لم يأتوا على ذكر هذا المؤشر، لم يتعرضوا للضغوط أثناء صياغتهم للنموذج الاتصالي، أو أنهم تعرضوا للضغوط لكن نسوا أن يذكروها لأنها لم تكن مؤثرة، أو أنهم تفادوا ذكرها على الرغم من تأثيرها عليهم، وذلك لإخفاء ضعفهم أو لإظهار مدى تحكمهم. النسبة الأعلى من المبحوثين – وهي 70% – اعتبروا أن هذا المؤشر أولوي من الدرجة الأولى، أي أنهم أثناء صياغتهم للنموذج الاتصالي وفي جزءه المتعلق بالحاجات يأخذون بعين الاعتبار الضغوط الممارسة عليهم، بمعنى أوضح، أن رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت ضغط حاجة إعلام الرأي العام حول قضية ما أو مشكل ما أو أمر ما يقوم بصياغة نموذج اتصالي موافق

********* انظر الجدول الإحصائي رقم 01.

ومماثل لهذه الوضعية. ونفس الشيء يجري على باقي الحاجات في حال وقوع ضغط من قبلها على القائم بالاتصال في البلدية.

6. 50% من المبحوثين لم يذكروا مؤشـر الفئة (حسب العلاقات)، وقد سبق منا القول أن ذلك يعني أن هذا المؤشـر ليس محل إجماع بين كل المبحوثين، باقـــــي المبحوثين – وهم 50% – اعتبروه أولوي من الدرجة الأولى، أي أنهم أثناء صياغتهم للنموذج الاتصالي يأخذون بعين الاعتبار طبيعة ونوعية العلاقات التي تربطهم بالمستهدفين في تحديد الحاجات الاتصالية، بشكل أوضح، رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو يقوم بصياغة نموذجه الاتصالي بناء على حاجة حل مشكل أو أزمة ما لأن بينه وبين المستهدف علاقة صداقة أو علاقة مصلحة شخصية.، وهذا أمر واقع في الميدان، إذ لا يمكن استبعاد العلاقات الخاصة في صياغة النموذج الاتصالي، حتى وإن أنكرها المبحوثون.

7_ على العموم، ما يظهره الجدولان الإحصائيان هو أن العملية الاتصالية ليست عملية اعتباطية غير خاضعة لأية آلية انتقائية في أثناء صياغة النماذج الاتصالية فيما يخص الحاجات التي تحدد المنطلقات والدوافع الحقيقية والموضوعية التي على أساسها يدخل رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهو القائم بجل العمليات الاتصالية، في عملية اتصالية، ولنا أن نقول، وانطلاقا من منطوق هذه الفرضية الفرعية، أن آلية صياغة نموذج اتصالي في جزءه المتعلق بالحاجات تتم وفق أولويات منظمة لهذه الحاجات بالنسبة للقائم بالعملية الاتصالية، وأن هذه الأولويات لا تخرج عن هذه الأربع التي جاءت في إدلاءات المبحوثين وهي : حسب الأهمية؛ حسب درجة الاستعجال؛ حسب الضغوط الممارسة؛ حسب العلاقات. هذه الوضعية التي نلاحظها في أثناء صياغة النموذج

الاتصالي، تؤكد لنا مدى تعقد العملية الاتصالية، وبخاصة تلك المتعلقة بالاتصال التنظيمي، وعلى الأخص تلك التي يقوم بها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.

- ف2.2: **يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالوسائل بناء على فاعليتها.**

– عرض وقراءة للمعطيات الإحصائية.

الجدول رقم 20 : مؤشرات فاعلية الوسائل.

الفئة	مؤشرات فاعلية الوسائل	التكرارات	%
مؤشرات الفئة	مناسبة لجهة المستهدفين	61	45.86
	مناسبة لجهة الحدث	25	18.79
	مناسبة لجهة الإمكانيات المتوفرة	22	16.54
	مناسبة لجهة قوة التأثير	25	18.79
المجموع		133	100

في الجدول الإحصائي رقم 12، والذي يمثل مؤشرات فاعلية الوسائل المناسبة في صياغة النموذج الاتصالي، نلاحظ وجود أربع (4) مؤشرات للفئة، وهي : مناسبة لجهة المستهدفين؛ مناسبة لجهة الحدث؛ مناسبة لجهة الإمكانيات المتوفرة؛ مناسبة لجهة قوة التأثير.

تظهر الإحصائيات في الجدول رقم 12 أن أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين والمقدرة بـ 45.86% قد ذهبت باتجاه مؤشر الفئة (مناسبة لجهة المستهدفين)، في حين أن أدنى نسبة من الإدلاءات ذهبت باتجاه مؤشر الفئة (مناسبة لجهة الإمكانيات المتوفرة) والتي قدرت بـ 16.54% . من المفيد أن نضيف أن مؤشري الفئة (مناسبة لجهة الحدث) و(مناسبة لجهة قوة التأثير) قد حصلا على نفس النسبة من إدلاءات المبحوثين وهي 18.79%.

الجدول رقم 21 : ترتيب مؤشرات فاعلية الوسائل

سلم الفاعلية	الفئة	مؤشرات فاعلية الوسائل							
	مؤشرات الفئة	مناسبة لجهة المستهدفين		مناسبة لجهة الحدث		مناسبة لجهة الإمكانيات المتوفرة		مناسبة لجهة قوة التأثير	
	التكرارات والنسب%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لم يذكرها		–	–	5	25	5	25	5	25
ذكرها مرة 1 (فاعلة من الدرجة 1)		–	–	7	35	9	45	7	35
ذكرها مرتين (فاعلة من الدرجة 2)		6	30	6	30	5	25	6	30
ذكرها 3 مرات (فاعلة من الدرجة 3)		8	40	2	10	1	5	2	10
ذكرها 4 مرات (فاعلة من الدرجة 4)		5	25	–	–	–	–	–	–
ذكرها 5 مرات (فاعلة من الدرجة 5)		1	5	–	–	–	–	–	–
المـــــــجموع		20	100	20	100	20	100	20	100

الجدول رقم 13، والذي يمثل ترتيب مؤشرات فاعلية الوسائل حسب سلم الفاعلية، هو مكمل للجدول رقم 12 من حيث أنه يبين لنا ويوضح اتجاهات المبحوثين حول كل مؤشر للفئة، هذا

الجدول الإحصائي يظهر أن هذه المؤشرات تراوح ذكرها من قبل المبحوثين ما بين مرة إلى خمس مرات، و لعل هذا يعكس مدى إدراك المبحوثين لضرورة اختيار الوسيلة المناسبة وهم يقومون بصياغة نموذجهم الاتصالي، حيث أنه كلما كانت الوسيلة مناسبة كلما كانت فعالة، فالاتصال مع الوصاية أفضل أن يكون عبر التقارير والمراسلات الإدارية، أما مع المواطنين في حي من الأحياء فالأفضل النزول إلى الميدان والحديث إليهم وجها لوجه، أما مع رؤساء المؤسسات فالاجتماعات أو المقابلات الشخصية تعد الأفضل.

مؤشـر الفئة (مناسبة لجهة المستهدفين)، والذي حصل على أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين، حيث ذكره 40% منهم ثلاث مرات أي أنه فاعل من الدرجة الثالثة، بينما 5% من المبحوثين ذكروه خمس مرات أي أنه فاعل من الدرجة الخامسة.

بالنسبة لمؤشر الفئة (مناسبة لجهة الإمكانيات المتوفرة)، والذي نال أدنى نسبة من إدلاءات المبحوثين، فقد ذكره 45% منهم مرة واحدة أي أنه فاعل من الدرجة الأولى، في حين أن 5% ذكروه ثلاث مرات أي أنه فاعل من الدرجة الثالثة، هناك 25% من المبحوثين لم يأتوا على ذكره بتاتا.

مؤشري الفئة (مناسبة لجهة الحدث) و(مناسبة لجهة قوة التأثير) تطابقت الإحصائيات لديهما بشكل تام، إذ أن 35% من المبحوثين ذكروهما مرة واحدة أي أنهما فاعلين من الدرجة الأولى، و10% ذكروهما ثلاث مرات أي أنهما فاعلين من الدرجة الثالثة، في حين 25% من المبحوثين لم يذكروهما على الإطلاق.

– تحليل وتفسر المعطيات الإحصائية على ضوء مفاهيم الفرضية.

1. كل مؤشر من هذه المؤشرات هو في حقيقة الأمر تجميع لمؤشرات جزئية أخرى، فعلى سبيل الذكر لا الحصر، مؤشر الفئة (مناسبة لجهة الإمكانيات المتوفرة) وجدنا أن المبحوثين في مضمون المقابلات قد ذكروا فيه خمس (5) مؤشرات جزئية، لكن ليس على اتفاق عام بينهم حولها، وهي : الإمكانيات المادية؛ الإمكانيات المالية؛ الإمكانيات التقنية؛ الإمكانيات المعرفية؛ الإمكانيات الخطابية. وعليه، ففي اعتقادنا المتواضع أن مؤشرات الفئة الأربع التي أتينا على ذكرها تغطي طيفا واسعا من المؤشرات الجزئية التي اقتضى العمل المنهجي أن لا نذكرها كلها.

2. حصول مؤشر الفئة (مناسبة لجهة المستهدفين) على أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين، والمقدرة بـ 45.86%، تبين بأن القائم بالعملية الاتصالية يركز، أثناء صياغته لنموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالوسائل، على الوسيلة المناسبة لكل مستهدف، بمعنى أنه لا يتصرف بشكل ارتجالي، وأنه يدرك مدى أهمية مناسبة الوسيلة للمستهدف، وهذا كي تتحقق الغاية من العملية الاتصالية، ما يعزز هذا الرأي هو اعتبار كل المبحوثين بلا استثناء، وهذا يعتبر إجماعا، من أن مؤشر فاعلية الوسيلة بالنسبة للمستهدفين يتوزع على سلم الفاعلية من الدرجة الثانية إلى غاية الدرجة الخامسة، وهذا بنسب متفاوتة تتراوح مابين 5% إلى 40%. بالنسبة للمبحوثين، فإن الذي يحدد فاعلية الوسيلة هم ابتداء المستهدفون وليس القائم بالعملية الاتصالية، نقول هذا الكلام، ونحن نعلم إنما هو تعبير مجازي على حقيقة ماثلة أمامنا ميدانيا. ولعلنا نضيف في هذا الصدد تلك المقولة المشهورة في الإعلام والاتصال والتي أطلقها مارشال ماكلوهان ومفادها: " أن الوسيلة هي الرسالة " ففي كثير من الأحيان يكون اهتمام المواطنين بحضور رئيس البلدية في زيارة ميدانية لحي من الأحياء أو استقبال سكان حي من الأحياء في مقر البلدية، أو مقابلة مع مواطن كاف حتى وإن لم يحقق المواطنون رغباتهم ولم يُستجب لمطالبهم، وقد تنبه رؤساء البلدية لهذه الفكرة،

حيث تصبح الوسيلة هي المستهدف، بما أن هذا المستهدف يرضيه، على العموم، وجود رئيس البلدية فقط. إضافة إلى ذلك، فإن حصول مؤشر الفئة (مناسبة لجهة المستهدفين) بمفرده على هذه النسبة العالية من إدلاءات المبحوثين يحيل إلى أن العملية الاتصالية هي عملية منظمة حيث يتم تحديد لكل مستهدف الوسيلة المناسبة له، فالإداريون تستعمل معهم وسائل الاتصال الإدارية من مراسلة وتقرير وتعليمة ومقابلة واجتماع، ومع المجتمع المحلي الإعلانات والنزول الميداني ووسائل التواصل الاجتماعي، وهكذا لكل وسيلته التي تتناسب معه.

3. كنا رأينا أن مؤشري الفئة (مناسبة لجهة الحدث) و(مناسبة لجهة قوة التأثير) قد تطابقا إحصائيا، حيث حصلا على نفس النسبة من إدلاءات المبحوثين، وهي 18.79% لكل منهما. مما يوحي إلى وجود تجانس أو تقارب في نظرة المبحوثين إليهما، غير أن هذه النسبة تعد ضئيلة، إذ لم تبلغ 20%، ولعله حتى على مستوى سلم الفاعلية– انظر الجدول الإحصائي رقم 13 –يظهر تطابقا تاما في النسب الممنوحة لكل درجة من درجات سلم الفاعلية، 10% لكل منهما عند الدرجة الثالثة، و30% أيضا عند الدرجة الثانية، و35% عند الدرجة الأولى، بينما 25% من المبحوثين لم يأتوا على ذكره. ولقد سبق منا القول، في مواضع من هذا البحث، أن عبارة (لم يذكروها) لها مدلول إحصائي بحت، فحين نقول أن 25% من المبحوثين لم يذكروها، معناه أنه ليس هناك إجماع بين كافة المبحوثين على اعتبار أن مؤشرات الفئة هاته هي مؤشرات قطعية، وهذا يسوقنا للقول: أن العملية الاتصالية برمتها، وبالتحديد صياغة النماذج الاتصالية، هي عملية ديناميكية للغاية وأن العوامل التي تؤثر فيها كثيرة ومتداخلة، مما يخلق حالة من التعقيد سواء عند محاولة فهمها ودراستها، أو في مستوى تطبيقاتها العملية.

تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.

- ف3.2: يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالسياقات بناء على مناسبتها.

- عرض وقراءة للمعطيات الإحصائية.

الجدول رقم 22 : مؤثرات مناسبة السياقات

الفـــــــئة		مؤشرات مناسبة السياقات	التكرارات	%
مؤشرات الفـــــئة	المكان	التوقيت المناسب	24	15.58
		المدة المناسبة	24	15.58
	الزمان	يضمن الحد الأدنى من الحرية والخصوصية	25	16.23
		أن يكون مريحا للجسد	17	11.03
		أن تكون نسبة التشويش فيه منخفضة	23	14.93
	الحدث	أن يتناسب الحدث مع الزمان والمكان	18	11.68
		له تاثير في المستهدفين	23	14.93
المجمـــــــــــــــــــــــوع			154	100

في الجدول رقم 5 من الفرضية الأولى، والذي يمثل السياقات التي تجري فيها العملية الاتصالية، كنا قد كشفنا عن وجدود ثلاثة أبعاد رئيسة لهذه السياقات وهي : السياق المكاني والسياق الزماني والسياق الحدثي. في الجدول رقم 14، والذي يمثل مؤشرات مناسبة السياقات،

نفس الأبعاد مازالت، لكن هذه المرة في نطاق مؤشرات مناسبة السياقات الاتصالية، على أن تقسيمها إلى أبعاد زمانية ومكانية وحدثية جاء في إطار متطلبات العمل المنهجي، إذ المبحوثون لم يحددوا هذه الأبعاد بالشكل الذي وضعناه، بل كانت إجاباتهم اعتباطية من غير تصنيف لهذه المؤشرات حسب تلك الأبعاد.

بعد تحرير إجابات المبحوثين، فيما يتعلق بمؤشرات مناسبة السياقات، وجدنا أنها أخذت التوزيع التالي:

ففي السياق الزماني وجدنا مؤشرين هما:

- التوقيت المناسب.
- المدة المناسبة.

في حين وجدنا في السياق المكاني ثلاثة مؤشرات هي:

- يضمن الحد الأدنى من الحرية والخصوصية.
- أن يكون مريحا للجسد.
- أن تكون نسبة التشويش فيه منخفضة.

بينما السياق الحدثي وجدنا فيه مؤشرين هما:

- أن يتناسب الحدث مع الزمان والمكان.
- أن يكون له تأثير في المستهدفين.

هذه المؤشرات التي أدلـى بها هـؤلاء المبحوثون تبقى نسبية، كما أسلفنا في غير ما هـذا الموضع، لأن احتمال وجود مؤشرات أخرى ممكن للغاية، لكن في المقابل هي مؤشرات حقيقية

لأنها جاءت من مبحوثين حقيقيين لهم صلة وثيقة بموضوع البحث والدراسة. وعلى هذا الأساس فنحن نعتبرها من وجهة نظرنا المتواضعة شاملة كافية، وأنها معبرة وموضوعية.

ما سنقوم به، هو الفصل بين كل سياق وآخر عند القراءة الإحصائية للجدول رقم 14، وهذا الفصل يساعدنا في الكشف عن التأثيرات التي تتدخل أثناء قيام القائم بالعملية الاتصالية بصياغة نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالسياقات.

في السياق الزماني نلاحظ تساوي النسب بين مؤشري (التوقيت المناسب) و(المدة المناسبة) بـ 15.58% لكل منهما. أما فيما يخص السياق المكاني فأعلى نسبة عادت لمؤشر (يضمن الحد الأدنى من الحرية والخصوصية) بـ 16.23%، بينما أدنى نسبة فعادت لمؤشر (أن يكون مريحا للجسد) بـ 11.03% . في حين أن السياق الحدثي عادت أعلى نسبة فيه إلى مؤشر (أن يكون له تأثير في المستهدفين) بـ 14.93%، أما أدنى نسبة فعادت لمؤشر (أن يتناسب الحدث مع الزمان والمكان) بـ 11.68% .

عند النظر إلى النسب حسب السياق وليس حسب المؤشرات، نلاحظ أن أعلى نسبة عادت إلى السياق المكاني بما مجموعه 42.19%، وهي أعلى نسبة، أما أدنى نسبة فعادت للسياق الحدثي بما مجموعه 26.61%.

الجدول رقم 23 : ترتيب مؤشرات مناسبة السياقات.

سلم المناسبة	الفئة	مؤشرات مناسبة السياقات											
		البعد الزماني				البعد المكاني				البعد الحدثي			
	مؤشرات الفئة	التوقيت المناسب		المدة المناسبة		يضمن الحد الأدنى من الحرية والخصوصية		أن يكون مريحا للجسد		أن تكون نسبة التشويش فيه منخفضة		أن يتناسب الحدث مع الزمان والمكان		أن يكون له تأثير في المستهدفين	
	التكرارات والنسب%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		ت	%
لم يذكرها		–	–	01	05	02	10	05	25	02	10	04	20	02	10
ذكرها مرة 1 (مناسبة من الدرجة 1)		16	80	14	70	12	60	13	65	14	70	14	70	13	65
ذكرها مرتين (مناسبة من الدرجة 2)		04	20	05	25	05	25	02	10	03	15	02	10	05	25
ذكرها ثلاث مرات (مناسبة من الدرجة 3)		–	–	–	–	01	05	–	–	01	05	–	–	–	–
المـــــــجموع		20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100

الجدول رقم 15، والذي يمثل ترتيب مؤشرات مناسبة السياقات، يسمح لنا بالتعمق شيئا ما في معرفة أي مؤشر هو الأكثر مناسبة من غيره، حتى عند تساوي النسب المئوية لكل منهما، وفي حقيقة الأمر هذا ما يشير به الجدول، فعلى الرغم من تساوي مؤشري السياق الزماني (التوقيت المناسب) و(المدة المناسبة) في النسبة المئوية إلا أن الجدول رقم 15 يظهر أن توزيع إدلاءات المبحوثين هو لصالح مؤشر (التوقيت المناسب) حيث اعتبر 80% منهم أنه مناسبة للسياق الزماني من الدرجة الأولى ، مقابل 70% لصالح مؤشر (المدة المناسبة) عند نفس الدرجة. ملاحظة مهمة وجب الإشارة إليها، وهي أن المؤشر الوحيد الذي حاز إجماع المبحوثين هو مؤشر (التوقيت المناسب) من بين جميع المؤشرات، وهذا ضمن السياق الزماني.

في السياق المكاني، توزعت إدلاءات المبحوثين، كما في باقي السياقات، على ثلاث درجات من سلم المناسبة، وقد أظهر الجدول الإحصائي أن 70% من المبحوثين عبروا بأن المؤشر (أن تكون نسبة التشويش فيه منخفضة) مناسبة من الدرجة الأولى، وهي أعلى نسبة في هذه الدرجة، بينما اعتبر 25% منهم أن مؤشر (يضمن الحد الأدنى من الحرية والخصوصية) مناسبة من الدرجة الثانية، غير أن المؤشرين السابقين تساوى عند الدرجة الثالثة بـ 5% لكل منهما.

بالنسبة للسياق الحدثي، فإن 70% من المبحوثين اعتبروا أن مؤشر (أن يتناسب الحدث مع الزمان والمكان) مناسبة من الدرجة الأولى مقابل 65% لمؤشر (أن يكون له تأثير في المستهدفين). في حين أن 25% من المبحوثين اعتبروا هذا المؤشر الأخير مناسبة من الدرجة الثانية مقابل 10% اعتبروا أن المؤشر الأول مناسبة من نفس الدرجة.

– تحليل وتفسر المعطيات الإحصائية على ضوء مفاهيم الفرضية.

1. نعود فنقول أن العملية الاتصالية هي عملية تركيب لمجموعة من العناصر، وأن عملية التركيب هذه تأخــذ بعين الاعتــبار مواءمة كل عنصر لبــاقي العناصر الأخرى مـن جهة، ومواءمة كل عنصر للعملية الاتصالية بمجملها. ومن بين العناصر المركبة للعملية الاتصالية نجد السياقات التي تجري فيها العملية الاتصالية، هذه السياقات لا تأخذ شكلا واحدا أو صفة متماثلة، بل تَبَينَ لنا أنها على ثلاثة أبعاد هي : البعد الزماني، والبعد المكاني، والبعد الحدثي. وهذه الأبعاد هي أبعاد لا يمكن العدول عنها أو إغفالها، بالنسبة للسياق الزماني، فلكل عملية اتصالية مسار زمني يحدد وقت بدايتها ووقت نهايتها والمدة التي تستغرقتها، كــما أن هناك سياقا مــكانيا يحدد جغرافية المكان[154] بشــكل دقيق، لأنه ثبت علميا أن لها تأثيرا في العملية الاتصالية، وبخاصة على أهم طرفيها، المرسل والمستقبل. بقي السياق الثالث والأخير وهو البعد الحدثي، إذ أن كل عملية محكومة بحدث ترتبط به، من الضروري أن نوضح أن البعد الحدثي ليس هو السبب أو الحاجات التي تدفع القائم بالعملية الاتصالية إلى صياغة نموذجه الاتصالي، فالحاجات شيء آخر مختلف، وقد كنا عرضناها في الجدول رقم 1 من الفرضية الأولى، أما الحدث فهو شيء آخر، فهو يؤثر على المستهدفين وهو محل استغلال من قبل القائم بالعملية الاتصالية، فالأعياد الدينية والوطنية فهي كحدث تعتبر محل استغلال من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي، وقوع أزمات ومشاكل هي أيضا محل استغلال، إذ تكون مناسبة وفرصة سانحة لتمرير رسائل معينة باتجاه المستهدفين الذين يكونون في حالة استعداد لقبولها.

---

[154] المقصود بجغرافية المكان : هو المكان والمعالم الموجودة فيه الذي تحدث فيه العملية الاتصالية .

2. الملاحظ أن السياق المكاني له أولوية على السياقات الأخرى، حيث أن مجموع نسبه تساوي 42.19%، ولعل ذلك يوحي أن رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهو يصوغ نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالسياقات، يعطي أولوية للسياق المكاني أكثر من غيره، وقد يعود ذلك إلى أن الانطباع والتأثير الذي يتركه المكان في المستهدفين أقوى، وقد وجدنا أن المكان الذي يضمن الحد الأدنى من الحرية والخصوصية هو أكثر مناسبة. وعليه فرئيس المجلس الشعبي البلدي لا يترك الأمور للصدف وإنما هناك صياغة للعملية الاتصالية، وحين نقول صياغة فنحن نعني وجود القصد والوعي والتوجه من قبل القائم بالعملية الاتصالية، فهو لا يقوم بها اعتباطا من غير إعداد لكل العوامل المساعدة على إنجاح هذه العملية.

3. فيما يخص السياق الزماني، فإن المبحوثين أجمعوا على أن (التوقيت المناسب) هو المؤشر الأكثر مناسبة في أثناء صياغة النموذج الاتصالي في جزءه المتعلق بالسياقات، إذ أن توقيت بداية العملية الاتصالية ونهايتها مهم، ويحتاج أن يكون مناسبا ومتوافقا مع العملية الاتصالية في أجرائها الكلية، فكل عملية اتصالية تحتاج إلى وقت للبداية ووقت للنهاية ومدة تفعيل، دون إخلال بزيادة أونقصان، فاستقبال المواطنين يكون في الفترات الصباحية، وكل مواطن له مدة من الوقت، لأن طبيعة مثل هذا الاتصال تتطلب تحكما في الوقت والمدة، نفس الشيء يقال للاجتماعات، فمداولات البلدية تكون صباحا ولمدة محددة، وفي حال تجاوز المدة المقررة للاجتماع فإن ذلك يؤدي غالبا إلى التململ والتذمر في صفوف المجتمعين، وبالتالي يفقد الاجتماع مضمونه والهدف منه. والعكس صحيح في حال الإقلال من مدة المداولة أو عقدها في وقت غير مناسب. إضافة إلى ذلك فإن العملية الاتصالية بالنسبة لرئيس المجلس الشعبي البلدي لا ترتبط بمواقيت بداية ونهاية العمل كما هو الحال لباقي موظفي البلدية، فمقر البلدية ليس هو مكان عمل رئيس البلدية وإنما هو كل تراب البلدية، وقد قلنا في غير ما هذا الموضع أن طبيعة المنصب تفرض طبيعة

معينة من الاتصال، فمنصب رئيس المجلس الشعبي البلدي هو منصب سياسي وليس منصبا إداريا، وبالتالي ما يترتب على لائيس البلدية في طبيعة اتصالاته لا يترتب على غيره من الموظفين.

4. بالنسبة للسياق الحدثي، فإن مؤشر (أن يكون له تأثير في المستهدفين) هو أكثر مناسبة أثناء قيام رئيس المجلس الشعبي البلدي بصياغة نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالسياقات، إذ نلاحظ أنه المؤشر الوحيد الذي أجمع عليه المبحوثون. ما تؤكده الدراسات أن المستهدفين يكونون أكثر استعدادا لقبول الرسائل في سياق حدث مـــا، كأن يكون مناسبة دينية أو وطنية أو احتفالا محليا، أو حتى مـــناسبة خاصة لها صـلة بمؤسسة ما أو منظمة ما، أو زيارة رسمية من قبل مسؤول كأن يكون واليا أو وزيرا، فوجود هذا الاستعداد لدى المستهدفين هو بالحق فرصة سانحة للقائم بالعملية الاتصالية.

5. إن العملية الاتصالية، كما أشرنا في العديد من مواضع في هذه الدراسة، هي عملية معقدة ومتداخلة، لاحتوائها مجموعة من العناصر، وأن هذه العناصر تتفاعل فيما بينها بشكل محدد من أجل خلق وضعية ديناميكية ينتج عنها إحداث التأثير المرغوب في المستهدف تحقيقا لحاجة ما كانت ضمن أهداف القائم بالعملية الاتصالية. السياقات بأبعادها الثلاثة هي من العناصر المهمة في العملية الاتصالية، لذا نلاحظ أن القائم بالعملية الاتصالية يوليها أهمية كباقي العناصر الأخرى وهذا أثناء قيامه بصياغة نموذجه الاتصالي. يبقى أن نضيف أن السياقات الثلاث التي ذكرناها ليست عصية على التحكم فيها من قبل القائم بالاتصال، فبإمكان هذا الأخير أن يتحكم فيها إلى الدرجة التي تصبح فيها مناسبة ومتوافقة مع باقي العناصر الأساسية الأخرى والتي هي: الحاجات والوسائل والمستهدفون.

تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة.

- ف4.2: يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالمستهدفين بناء على أهميتهم.

- عرض وقراءة للمعطيات الإحصائية.

الجدول رقم 24 : مؤشراتُ الأهمية الخاصةُ بالمستهدفين

الفـــــــئة	مؤشرات الأهمية الخاصةُ بالمستهدفين	التكرارات	%
مـــــــــؤشرات الفـــــــــئة	علاقات العمل والارتباط الإداري	64	34.40
	نطاق الإشراف	27	14.51
	العلاقات الخاصة	13	06.98
	الضرورة الآنية	28	15.05
	قوة التأثير	54	29.03
المجمـــــــــــــــوع		186	100

يكشف لنا الجدول الإحصائي رقم 16 عن وجود خمسة (5) مؤشرات الأهمية الخاصة بالمستهدفين، هذه المؤشرات هي : علاقات العمل والارتباط الإداري؛ نطاق الإشراف؛ العلاقات الخاصة؛ الضرورة الآنية؛ قوة التأثير.

بالطبع، هذه المؤشـــــرات هي التي أدلى بها المبحوثون بشكل مجمل، بمعنى أن هناك مؤشرات متشابه من حيث الصنف قمـــنا بتجميعها تحت مسمى واحد، وعلى سبيل الذكر لا

الحصر، فمؤشر (العـلاقات الخاصة) يضم تحت مسمـــاه مجموعة من العلاقات مــنها: علاقات الصداقة؛ علاقات القرابة؛ علاقات المصالح المتبادلة؛ العلاقات الحزبية...، وهذه كلها لها ارتباط بذات المبحوث، بمعنى: بشخصه وليس بمهته، وهذا ما يميزها عن عامل (علاقات العمل والارتباط الإداري) التي لها صلة بوظيفة ومهمة المبحوث كرئيس للمجلس الشعبي البلدي. مؤشر (علاقات العمل والارتباط الإداري)، هو أيضا مؤشر جامع لمجموعة من المؤشرات الجزئية، فالمبحوثون أتوا على ذكر عدة تسميات كلها تتدرج تحت مسمى عامل (علاقات العمل والارتباط الإداري) منها: علاقات العمل مع موظفي البلدية؛ علاقات العمل مع المنتخبين؛ علاقات العمل مع الوصاية؛ علاقات العمل مع من هم خارج البلدية من مؤسسات حكومية أو خاصة...، وهذه كلها، كما ذكرنا من قبل، لها ارتباط بوظيفة ومهمة المبحوثين على اعتبارهم رؤساء للمجالس الشعبية البلدية لا غير.

مؤشر (نطاق الإشراف) يحتاج منا إلى شيء من الشرح والتوضيح، فهو يختلف عن مؤشر(علاقات العمل والارتباط الإداري)، فقد أدلى المبحوثون في محتوى المقابلات التي أجريت معهم بأشكال أخرى من العلاقات لا تدخل تحت مؤشر (علاقات العمل والارتباط الإداري) منها العلاقات مع الشخصيات الفاعلة في المجتمع المحلي؛ المجتمع المحلي ككل، الأفراد أو الجماعات وحتى المؤسسات التي تقوم بنشاطات أو أعمال تتطلب إشراف البلدية ومتابعتها كالجنائز والأعراس والمواكب وعمليات الهدم أو البناء، وما تعلق بالمساس بأمن المواطنين وراحتهم، ونظافة البيئة والمحيط، هذه كلها وضعناه تحت مسمى جامع هو (نطاق الإشراف).

عود على الجدول الإحصائي رقم 16، والذي يمثل مؤشرات الأهمية الخاصةُ بالمستهدفين، فإن 34.40% من إدلاءات المبحوثين ذهبت باتجاه مؤشر (علاقات العمل والارتباط الإداري)، يليه

مؤشـــر (قوة التأثير) بنسبة 29.03%، فـــي حين أن أدنـــى نسبة من الإدلاءات ذهبت باتجـاه مؤشر (العلاقات الخاصة) بنسبة 06.98% .

الجدول رقم 25 : ترتيب مؤشرات الأهمية الخاصةُ بالمستهدفين.

سلم الأهمية	الفئة	مؤشرات الأهمية الخاصةُ بالمستهدفين									
	مؤشرات الفئة	علاقات العمل والارتباط الإداري		نطاق الإشراف		العلاقات الخاصة		الضرورة الآنية		قوة التأثير	
	التكرارات والنسب%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لم يذكره		–	–	–	–	08	40	–	–	–	–
ذكره مرة 1 (مهم من الدرجة 1)		–	–	13	65	11	55	12	60	02	10
ذكره مرتين (مهم من الدرجة 2)		03	15	07	35	01	05	08	40	06	30
ذكره 3 مرات (مهم من الدرجة 3)		10	50	–	–	–	–	–	–	08	40
ذكره 4 مرات (مهم من الدرجة 4)		07	35	–	–	–	–	–	–	04	20
المـــــــجموع		20	100	20	100	20	100	20	100	20	100

ولمزيد من التوسع في القراءة الإحصائية، فإن الجدول رقم 17، والذي يمثل ترتيب مؤشرات الأهمية الخاصةُ بالمستهدفين حسب درجة أهميتهم، يظهر لنا أن مؤشر (علاقات العمل والارتباط الإداري)، وكذا مؤشر (نطاق افشراف)، ومؤشر (الضرورة الآنية)، ومؤشر (قوة التأثير)، كلها وقـع

عليها إجماع من قبل كـافة المبحوثين على أنها مهمة، مع اختلاف في درجـات الأهمية، والتي بلغت أربع (4) درجات. في هذا الجدول اعتبر 50% من المبحوثين أن مؤشر (علاقات العامل والارتباط الإداري) مهم من الدرجة الثالثة، و35% ذكروه أربع مرات، أي أنه مـهم من الدرجـة الرابعة، بينما 15% من المبحوثين ذكروه مرتين، أي أنهم اعتبروه مهما من الدرجة الثانية.

فيما يخص مؤشر (قوة التأثير)، والذي جاء في المرتبة الثانية من حيث إدلاءات المبحوثين بنسبة 29.03%، فقد ذكره 40% منهم ثلاث مرات، أي أنه مهم من الدرجة الثالثة، و30% منهم ذكروه مرتين، أي أنه مهم من الدرجة الثانية، في حين ذكره 20% منهم أربع مرات، أي أنهم اعتبروه مهما من الدرجة الرابعة.

بالنسبة لمؤشري (نطاق الإشراف) و(الضرورة الآنية)، فما يمكن ملاحظته، أنهما لم يتجاوزا الدرجة الثانية في سلم الأهمية، إذ عادت أعلى نسبة من إدلاءات المبحوثين، وهي 40%، في هذه الدرجة إلى مؤشر (الضرورة الآنية) مقابل 35% لمؤشر (نطاق الإشراف).

مؤشر (العلاقات الخاصة)، والذي حاز على أدنى نسبة من إدلاءات المبحوثين، نلاحظ أنه لم ينل إجماع كافة المبحوثين، إذ 40% منهم لم يأتوا على ذكره بتاتا، بينما ذكره 55% منهم مرة واحدة فقط، أي أنه مهم من الدرجة الأولى.

- تحليل وتفسر المعطيات الإحصائية على ضوء مفاهيم الفرضية.

1_ كنا قد رأينا، عند عرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى، أن الجدول الإحصائي رقم 7 يقدم لنا مجموع المستهدفين من قبل القائم بالعملية الاتصالية، وقد تم حصرهم

في ثمانية فئات، وكنا قد علقنا آنذاك، من أن هذه الفئات تشمل نطاقا متنوعا من المستهدفين، يتوزعون إلى مستهدفين خاصين بالبيئة الداخلية للبلدية، ومستهدفين خاصين بالبيئة الخارجية للبلدية. كما أظهر لنا نفس الجدول التوزيع الإحصائي للنسب المئوية الخاصة بكل فئة من فئات المستهدفين، حيث اعتبرنا أن تلك النسب تعبر عن تدرج أهميه هؤلاء المستهدفين بالنسبة للقائم بالعملية الاتصالية، والذي هو رئيس المجلس الشعبي البلدي. واستكمالا لعملية تحليل المعطيات المجدولة، واستجابة لمنطوق الفرضية التي نحن بصـــددها، فإن صياغة النموذج الاتصـــالي في جزءه المتعلق بالمستهـــدفين لا يتم اعتباطا، وإنما يتم بناء على أهمية كل مستهدف، وأن هذه الأهمية تكون وفق مؤشرات محددة سلفا من قبل القائم بالعملية الاتصالية. إن دور المؤشرات هو التأكيد على:

- تحقق الفرضية، بمعنى، والعكس صحيح، أن غياب المؤشرات هو دليل قطعي على عدم تحقق الفرضية.
- ارتفاع عددها هو دليل آخر على تحقق الفرضية بشكل كلي أو بشكل جزئي، فكلما كان عدد المؤشرات كبيرا كلما ازدادت الفرضية قوة ومتانة.
- تنوعها، وهو دليل ثالث يضاف إلى سابقيه لتأكيد تحقق الفرضية، فكلما تنوعت المؤشرات من حيث مصدرها أو مرجعيتها، كلما عززت من قوة الفرضية ومتانتها.

الجدول رقم 16 يؤكد على وجود هذه المؤشرات، إضافة إلى عددها وهو خمسة، وهو عدد كاف من وجهة نظرنا، كما أن المؤشرات تظهر تنوعا، فمؤشر(علاقات العمل والارتباط الإداري) ومؤشر(نطاق الإشراف) لهما علاقة بالبلدية كمؤسسة مستقلة عن رئيسها، أما مؤشري (العلاقات الخاصة) و(الضرورة الآنية) فلهما علاقة برئيس البلدية أو بشخص رئيس البلدية، بينما مؤشر(قوة

التأثير) فله علاقة بالمستهدفين. وعليه نرى أن الفرضية المقترحة، والتي منطوقها هو: يصوغ رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالمستهدفين بناء على أهميتهم، محققة فعليا.

2_ من الواضح أن المؤشرات ليست على درجة واحدة من القوة، فهناك مؤشرات قوية وأخرى أقل قوة. وهو ما يجعلها مرتبة وفق سلم معين يحدد درجاته إدلاءات المبحوثين أنفسهم. إن اختلاف قوة المؤشرات هو دليل على أن المبحوثين يقومون بترتيب المستهدفين بناء على أهميتهم، إذ ليس كل المستهدفين سواسية في الأهمية، فالمستهدفون الذين تربطهم علاقات العمل والارتباط الإداري مع البلدية كالوصاية والموظفين والمنتخبين والمندوبيات البلدية، لهم أهمية أكثر من غيرهم من المستهدفين، بينما الذين يدخلون تحت طائلة العلاقات الخاصة هم الأقل أهمية. هناك فئة من المستهدفين تعطى لهم أهمية بناء على قوة تأثيرهم سواء كانوا مؤسسات أو أفرادا، ويدخل ضمنهم الأجهزة الأمنية من شرطة ودرك وجيش، وقادة الرأي في المجتمع من رجال الأعمال والأئمة ورؤساء لجان أنصار الفرق الرياضية...الخ.

3_ أظهر 55% من المبحوثين أنهم يأخذون بعين الاعتبار مؤشر (العلاقات الخاصة) أثناء صياغتهم للنموذج الاتصالي في جزءه المتعلق بالمستهدفين، حتى وإن اعتبروه مهم من الدرجة الأولى فقط، مقابل 40% منهم لم يذكروه على الإطلاق، يؤكد لنا، وعلى الرغم من أنه مؤشر ضعيف إذ حاز على نسبة 6.98%، أن القائم بالاتصال يضع دائما في الحسبان ترتيب المستهدفين حسب أهميتهم عند صياغته لنموذجه الاتصالي، وأن لا شيء يقع اعتباطا، وأنه، وإن كانت العملية الاتصالية في حالتها الديناميكية تعد عملية معقدة، فإن القائم بالعملية الاتصالية،

والذي لا يعدو أن يكون رئيس المجلس الشعبي البلدي، يستجيب لمتطلبات الوضعية الاتصالية في جانبها المتعلق بالمستهدفين.

– حوصلة عـــــــامة .

الافتراض الذي انطلقنا منه هو أن رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهو القائم بجل العمليات الاتصالية في البلدية، إنما يصوغ نموذجه الاتصالي بناء على العوامل الأكثر مواءمة لديه، ولقد ساقنا هذا الافتراض، وبشكل آلي، إلى أربعة افتراضات جزئية أو فرعية جاءت كنتيجة منطقية، من وجهة نظرنا، للأسباب التالية:

أ– طبيعة العملية الاتصالية، فهي آلية مركبة من مجموعة من العناصر المستقلة ذاتيا والمرتبطة غائيا، فكل من القائم بالعملية الاتصالية والمستهدفون والحاجات والوسائل والسياقات، منفصلة عن بعضها البعض ذاتيا، أي أن وجودها أو غيابها لا يقتضي وجود أو غياب العناصر الأخرى، إلا أن تركيبها معا وفق نمط معين من التركيب هو الذي يحدد الغاية الكلية منها، وهو ما نسميه بالعملية الاتصالية. وهذا الوضع شديد الشبه بالدارة الكهربائية، فالمولد والأسلاك الموصلة والمصباح والمحرك كلها عناصر مستقلة ذاتيا لكنها تسمح عند تركيبها بإيجاد الدارة الكهربائية المطلوبة.

ب– العملية الاتصالية، هي أيضا، ذات طبيعة ديناميكية، إذ لا يمكن لهذه العناصر أن تحدث عملية اتصالية إلا إذا تفاعلت فيما بينها وفق مسار محدد لاتجاه الرسالة، على أن الشرارة الأولى يكون دائما مصدرها القائم بالعملية الاتصالية، كما أن للعملية الاتصالية مسار زمني، فهي لها بداية ولها نهاية. هذه الطبيعة الديناميكية تجعل من الصعب دراسة العملية الاتصالية، فهي أشبه

ما تكون، في هذه الحالة، بمعادلة رياضية ذات متغيرات عديدة[f(x,y,z,q...)]، وحلها يتطلب دراسة كل متغير على حدى.

وعليه، فالفروض الفرعية الأربعة تسمح لنا بالنظر للعملية الاتصالية ودراستها، في أثناء صياغة النماذج الاتصالية، وهي في حالة ستاتيكية، بمعنى أننا نأخذ كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية ونتتبع كيفية تعامل القائم بالعملية معه أثناء صياغة النموذج الاتصالي الخاص به. بقي أن نشير إلى أن هناك افتراض ضمني ننطلق منه، ونحن نصوغ هذه الأفكار، وهو أنه أيا يكن الأمر، فصياغة النماذج الاتصالية هي عملية تقديرية من قبل القائم بالعملية الاتصالية، بمعنى أنه ضمن وضعية اتصالية واحدة، فمن الممكن جدا أن يكون لكل قائم بالاتصال نموذجه الاتصالي الخاص به.

من منظورنا المتواضع، نعتقد أن القائم بالعملية الاتصالية لا يدخل في عملية الاتصالية إلا تلبية لحاجات محددة، وأن هذه الحاجات تقتضيها طبيعة المنصب الذي يشغله القائم بالاتصال في المنظمة، وطبيعة المنظمة ذاتها، وأن هذه الحاجات ليست على درجة واحدة من الأولوية لدى القائم بالاتصال، وأن ترتيبها على سلم الأولوية هو في جزءه توقيفي، بمعنى أن لا دخل لرئيس البلدية فيه لأنه من مقتضيات العمل البلدي، وفي جزءه الآخر هو توفيقي أو تقديري، بمعنى أنه باستطاعة رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يرتبها وفق سلطته التقديرية، وهذا أثناء صياغته لنموذجه الاتصالي، وهذا ما تحققنا منه من خلال تحليلنا للمعطيات الإحصائية الخاصة بهذا الافتراض. ولنا هنا أن نعود إلى الافتراض الضمني الذي أشرنا إليه سابقا وهو أن صياغة النماذج الاتصالية هي عملية تقديرية من قبل القائم بالعملية الاتصالية.

الافتراض الثاني، يفترض أن القائم بالعملية الاتصالية يختار، وهذا أثناء صياغته لنموذجه الاتصالي، الوسيلة المناسبة ليس اعتباطا، وإنما بناء على مدى فاعليتها، فكل وسيلة تعد وسيلة

ذات فاعلية ضمن باقي العناصر الأخرى التي تشكل عناصر العملية الاتصالية، وهذا يقودنا إلى القول من أن لكل وضعية اتصالية وسيلتها الخاصة بها، وأن القائم بالعملية الاتصالية، من خلال المعطيات الإحصائية، يراعي ذلك بشكل تام، مما يجعل افتراضنا محققا ومؤكدا. إضافة إلى ذلك، فقد أظهرت المعطيات الإحصائية أن المستهدفين يتأثـــــرون بالوسيلة أكثر من تأثرهم بالرسالة في حد ذاتها، وهذا مصداقا لمقولة مارشال ماكلوهان: " الوسيلة هي الرسالة ".

بالنسبة للافتراض الثالث، افترضنا فيه أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يصوغ نموذجه الاتصالي في جزءه المتعلق بالسياقات بناء على مناسبتها، وهو ما أكدته المعطيات الإحصائية، حيث وجدنا أن القائم بالعملية الاتصالية يأخذ بعين الاعتبار السياق الزماني والمكاني والحدثي عند صياغة لنموذجه الاتصالي، حتى وإن كان، في بعض الأحيان، جزء من هذه السياقات غير خاضعة لإرادة القائم بالعملية الاتصالية، بمعنى أنه لا يتحكم فيها، لكن على الرغم من ذلك فقد رأينا اهتماما كبيرا من قبل المبحوثين بالسياقات، وبخاصة السياق الزماني، ولعل ذلك يعود لكثرة نشاطات وأعمال رئيس المجلس الشعبي البلدي، مما يشعره بضيق الوقت المتاح له وبحاجته لمزيد منه.

الافتراض الرابع والأخير، يذهب باتجاه أن صياغة النموذج الاتصالي من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي في جزءه المتعلق بالمستهدفين يتم بناء على أهميتهم، بمعنى أننا نفترض من أن القائم بالعملية الاتصالية، وهو أمام طيف واسع ومتنوع من المستهدفين، يقوم بصياغة النموذج الاتصالي الذي يتوافق مع كل مستهدف، وإلا، فإن العملية الاتصالية لن تؤدي الغرض منها، وهذا الافتراض أكدته المعطيات الإحصائية.

– التحليل السوسيولوجي للفرضية.

لنحاول الآن أن نقدم قراءة سوسيولوجية لهذه الفرضية. لكن قبل ذلك لنتذكر أن المقاربة النظرية التي نتبناها مصدرها نظرية الفعل الاجتماعي. الاتصال أو العملية الاتصالية بشكل أدق هي فعل اجتماعي، بمعنى أننا نخرجها من السياق النفسي، فالفعل الاجتماعي لا يعد فعلا اجتماعيا ما لم يشترك فيه اثنين أو أكثر، وهو الحاصل في العملية الاتصالية التي تتم بين طرفين أو أكثر، وبما أن النموذج الاتصالي هو تركيب لمجموعة من عناصر العملية الاتصالية يسمح في حده الأدنى بحدوث عملية اتصالية، فالنموذج الاتصالي في هذه الحال هو فعل اجتماعي، هذا الفعل الاجتماعي يحتاج إلى فاعل اجتماعي هو رئيس المجلس الشعبي البلدي، الذي اعتبرناه القائم بجل العمليات الاتصالية في البلدية. منصب رئيس البلدية يعد من بين أحد النشـاطات والأدوار الاجتماعية التي يؤديها الفاعل الاجتماعي، والدور كما تحدده نظرية الفعل الاجتماعي: هو سلوك يقترن آداءه بمركز معين. وهذا الدور مهم للغاية، إذ تحيطه مجموعة من المتطلبات الخاصة به، هذه المتطلبات ضرورية، وهي حتمية أيضا، وإلا سوف يفقد الدور أهميته، وبالتالي يفقد رئيس المجلس الشعبي البلدي ميزة التأثير في الآخرين التي هي أحد ميزات القيادة.

لنعد إلى الفاعل الاجتماعي (رئيس المجلس الشعبي البلدي)، فهو يقوم بصياغة للفعل الاجـتماعي (النموذج الاتصالي) قبل البدء في الفعل في حد ذاته، بمعنى أنه يحضر لإجراء عملية اتصالية من خلال القيام باختيار للعناصر الموائمة أو المتاحة، وهذا قبل البدء في عملية اتصالية، وهذه العناصر هي التي تدخل ضمن ما يعرف بنطاق الأهداف والوسائل، فكل فاعل اجتماعي لديه مجموعة واسعة من الاختيارات (مادية – اجتماعية – وقيم ومعايير) مصدرها البيئة التي يتفاعل فيها مع الآخر. هذه الاختيارات هي التي نسميها بالعوامل الأكثر مواءمة، والمقصود بذلك أن عملية صياغة النموذج الاتصالي لا تحدث اعتباطا بل هناك إدراك من قبل الفاعل (رئيس المجلس الشعبي البلدي) للبيئة التي يتفاعل فيها أو ما يسمى بالنسق الاجتماعي.

للنظر الآن إلى العوامل الموائمة أو الأكثر مواءمة بعبارة أدق. ولنقرر ما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي، من أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية اختيار ما لم تكن هناك مجموعة من البدائل المتاحة، وأنه في حال انتفاء القدرة على الاختيار فإنه ينتفي معها الإشباع الذي هو الغاية القصوى لأي فعل اجتماعي يسعى لتحقيقه الفاعل الاجتماعي من خلال الدور الذي يؤديه(رئاسة المجلس الشعبي البلدي). وعليه لن تتم عملية صياغة نموذج اتصالي ما لم تكن أمام القائم بالعملية الاتصالية مجموعة من البدائل متمثلة في مجموعة من الحاجات، الوسائل، السياقات، المستهدفين الذين عبرت عنهم الفرضيات الفرعية الأربع.

إن حدوث الإشباع لدى الفاعل الاجتماعي هو الذي يؤدي به إلى تكرار الفعل الاجتماعي ذاته، وفي حالتنا، يكون الإشباع عندما تتحقق متطلبات الدور الذي يقوم به القائم بالاتصال (رئيس المجلس الشعبي البلدي)، والمقصود بمتطلبات الدور هي تلك المتطلبات التي يقتضيها منصب رئيس البلدية ممن يشغلونه. فصياغة النموذج الاتصالي تتكرر في كل مرة لأنها تحقق الإشباع في الجزء المتعلق بالاتصال.

عموما، الاتصال أو العملية الاتصالية هي فعل اجتماعي، يقوم به فاعل اجتماعي، وهو حالتنا هاته رئيس المجلس الشعبي البلدي، هذا الفعل الاجتماعي يحتاج إلى صياغة وفق نموذج معين، هذه الصياغة تسبق الفعل ذاته، وهي تتم بناء على اختيار بين مجموعة من العوامل المتاحة أمام الفاعل الاجتماعي، في حالة من الوعي والإدراك تجعل عملية الاختيار دقيقة وموائمة، تسمح في نهاية المطاف بتحقيق الإشباع، الذي بدوره يؤدي إلى تكرار عملية صياغة النموذج الاتصالي.

عرض وتحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثالثة .

- **الفرضية الثالثة : يعدل رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي بناء على العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية.**

- **المفاهيم الإجرائية الخاصة بهذه الفرضية:**

- **تعديل النموذج الاتصالي :** هي عملية إعادة صياغة للنموذج الاتصالي، وتتم حين لا تسمح الصياغة الأولى للنموذج الاتصالي بتأدية وظيفته بالكفاءة المرجوة.

- **رئيس المجلس الشعبي البلدي :** هو القائم الرئيسي بجل العمليات الاتصالية المترتبة عن متطلبات وظيفته كرئيس للمجلس الشعبي البلدي.

- **النموذج الاتصالي :** هو تركيب لمجموعة من عناصر العملية الاتصالية يسمح في حده الأدنى بحدوث عملية اتصالية.

- **العوامل الأكثر تأثيرا :** هي تلك العوامل التي أجمع عليها كل المبحوثين فيما بينهم دون اختلاف، والتي تدفع رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى تعديل نموذجه الاتصالي.

- **العملية الاتصالية :** هي الحـــاجات والوسائل والسياقات التي يتم فيها خلق حالة ديناميكية تنتقل بموجبها الرســالة من المرسل إلى المستقبل من أجــل تحقيق غرض أو هدف ما.

– عرض وقراءة لمعطيات الإحصائية.

الجدول رقم 26: العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية

الفـــــــئة	العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية	التكرارات	%
مـــــــــؤشرات الفـــــــــئة	التشويش القصدي و الاعتباطي	59	29.64
	ضعف أو غياب الاستجابة	55	27.63
	وقوع أحداث طارئة	52	26.13
	مواقفه من المستهدفين	33	16.58
المجمـــــــــــــوع		199	100

الجدول رقم 18، والذي يمثل العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية التي يعدل على أساسها رئيس المجلس الشعبي البلدي نموذجه الاتصالي، يظهر لنا أربعة (4) عوامل أساسية وهي : التشويش القصدي والاعتباطي؛ ضعف أو غياب الاستجابة؛ وقوع حدث غير متوقع؛ مواقفه من المستهدفين. هذه العوامل هي التي أجمع عليها المبحوثون، بمعنى أن كل المبحوثين وعددهم عشرين (20) مبحوثا ذكروا هذه العوامل. السؤال: هل هناك عوامل أخرى ذكرها المبحوثون؟،

الجواب: نعم، لكنها لم تكن محل إجماع بينهم، إحصائيا كان عدد الذين ذكروها أقل من عشرين (20) مبحوثا، أي من 19 فما أدنى. وهذا الذي جعلناه شرطا في اعتبار العامل أكثر تأثيرا أو أقل تأثيرا، ألا وهو أن يذكره جميع المبحوثين العشرين(20). سنأتي على ذكر بعض العوامل الأقل تأثيرا أثناء التعليق على هذه المعطيات الكمية.

من الناحية النظرية احتمال وجود عوامل أخرى أكثر تأثيرا هو احتمال وارد، لكن وبحكم أن الذي يتحكم في تقدير هذه العوامل هم المبحوثون أنفسهم، وأن تقديراتهم لهذه العوامل مرتبط أساسا بعوامل أخرى راجعة إليهم كالخبرة في المنصب، أي المدة التي قضوها في رئاسة المجلس الشعبي البلدي، أو مستواهم التعلمي أو خبرتهم السياسية، وحتى الخلفية المهنية التي جاؤوا منها، أو تلك التي تعود إلى محيطهم وبيئتهم كنوع البلدية (حضرية – شبه حضرية – ريفية) أو عدد السكان أو حتى في حال كون البلدية هي بلدية مركز أو بلدية أطراف (مقر الدائرة أو مقر الولاية). إن حصر العوامل الأكثر تأثيرا في هذه الأربعة فقط هو ما اقتضته العملية البحثية بكل موضوعية، وهو أيضا محصلة للمعطيات التي أدلى بها هؤلاء المبحوثون.

عود على الجدول الإحصائي رقم 18، فإن أكبر نسبة من إدلاءات المبحوثين ذهبت في اتجاه مؤشر الفئة (التشويش القصدي والاعتباطي) بـ 29.64%، ثم يليه مؤشر الفئة (غياب أو ضعف الاستجابة المنتظرة) بـ 27.63% من الإدلاءات، ثم مؤشر الفئة (وقوع حدث غير متوقع) بـ 26.13%، وفي الأخير مؤشر الفئة (مواقفه من المستهدفين) بنسبة 16.58% من إدلاءات المبحوثين.

الملاحظ على هذه الإحصائيات هو التقارب في النسب الموجودة بين مؤشرات الفئة الثلاث الأولى، بينما مؤشر الفئة (مواقفه من المستهدفين) يعتبر أبعد قليلا عنها. من المؤكد أنه يمكن

حمل هذه الوضعية على تفسير ما، والذي سنقوم به فيما بعد عند عرض تعليقنا على هذه الإحصائيات.

الجدول رقم 27: العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية حسب درجة أهميتها

سلم الأهمية	الفئة	العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية							
	مؤشرات الفئة	التشويش القصدي و الاعتباطي		ضعف أو غياب الاستجابة		وقوع حدث غير متوقع		مواقفه من المستهدفين	
	التكرارات والنسب%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لم يذكره		–	–	–	–	–	–	–	–
ذكره مرة 1 (مهم من الدرجة 1)		–	–	–	–	02	10	10	50
ذكره مرتين (مهم من الدرجة 2)		06	30	09	45	06	30	07	35
ذكره 3 مرات (مهم من الدرجة 3)		09	45	07	35	10	50	03	15
ذكره 4 مرات (مهم من الدرجة 4)		05	25	04	20	02	10	–	–
المـــــــجموع		20	100	20	100	20	100	20	100

الجدول رقم 19، والذي يمثل العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية حسب درجة أهميتها بالنسبة للمبحوثين، يحيلنا إلى مزيد من القراءة الإحصائية، حيث يظهر لنا أن كل المبحوثين متفقون ومجمعون على أن هذه العوامل الأربعة هي الأكثر تأثيرا دون غيرها، إذ أن الخـــانة

الأولى في سلم الأهمية والتي تحوي عبارة (لم يذكره) خالية من أي قيمة عددية، على اعتبار أن الخانة الخالية من أية قيمة عددية – وهذا كنا قد شرحناه من قبل– ليس لها أي قيمة إحصائية، لذا فهي لا تؤثر في المجموع الإحصائي للجدول، إذ أن المجموع يساوي دائما 20، وهو عدد المبحوثين. وعليه، فغياب أية قيمة عددية في الخانة التي تحوي عبارة (لم يذكره) معناه وجود اتفاق وإجماع لدى كل المبحوثين على أن العوامل الأربعة الآنفة الذكر هي الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية من بين كل العوامل الأخرى.

بالنسبة لمؤشر الفئة (التشويش القصدي والاعتباطي)، فإن إدلاءات المبحوثين على سلم درجات الأهمية توزعت ما بين مهم من الدرجة الثانية إلى مهم من الدرجة الرابعة، وفيه أن 45% منهم ذكروا أنه مهم من الدرجة الثالثة، وهي أعلى نسبة مسجلة لدى مؤشر الفئة (التشويش القصدي والاعتباطي)، و30% ذكروا أنه مهم من الدرجة الثانية، بينما 25% ذكروا أنه مهم من الدرجة الرابعة.

أما فيما يخص مؤشر الفئة(غياب أو ضعف الاستجابة المنتظرة)، فإن إدلاءات المبحوثين على سلم درجات الأهمية توزعت هي أيضا ما بين مهم من الدرجة الثانية إلى مهم من الدرجة الرابعة، وفيه أن 45% منهم ذكروا أنه مهم من الدرجة الثانية، وهي أعلى نسبة مسجلة في مؤشر الفئة هذا، و35% ذكروا بأنه مهم من الدرجة الثالثة، أما 20% المتبقية فذكروا بأنه مهم من الدرجة الرابعة.

مؤشر الفئة (وقوع حدث غير متوقع) توزعت إدلاءات المبحوثين على سلم درجات الأهمية فيه مابين مهم من الدرجة الأولى إلى مهم من الدرجة الرابعة، وراحت أعلى نسبة من تلك الإدلاءات باتجاه مهم من الدرجة الثالثة بـ 50%، و30% باتجاه مهم من الدرجة الثانية، في حين تساوت مهم من الدرجة الأولى ومهم من الدرجة الرابعة في نفس النسبة 10%.

بقي مؤشر الفئة (مواقفه من المستهدفين)، إذ توزعت إدلاءات المبحوثين على سلم درجات الأهمية فيه ما بين مهم من الدرجة الأولى إلى مهم من الدرجة الثالثة، وذهبت أعلى نسبة من تلك الإدلاءات باتجاه مهم من الدرجة الأولى بـ 50%، وباتجاه مهم من الدرجة الثانية بـ 35%، بينما 15% ذهبت باتجاه مهم من الدرجة الثالثة.

- تحليل وتفسر المعطيات الإحصائية على ضوء مفاهيم الفرضية .

1- فيما يخص العوامل الأكثر تأثير في العملية الاتصالية، وجدنا أن المبحوثين قد اتفقوا على هذه العوامل الأربعة فقط، وقلنا أن الشرط الذي على أساسه اعتبرناها هي الأكثر تأثيرا هو أن يذكرها العشرون (20) مبـــحوثا الذين أجرينا معهم المقابلات البحثية. كما أننا أشرنا إلى أن البعض منهم ذكروا عوامل أخرى غير هذه الأربعة وهي: عـامل تغير الـدوافع والحاجات؛ عامل عدم تناسب عنصر أو أكثر من عناصر العملية الاتصالية؛ عامل الطقس...الخ، هذه العوامل هي بلا شك عوامل مؤثرة، لكن في هذه الدراسة التي نحن بصددها ما نبحث عنه هو العوامل الأكثر تأثيرا فقط، لـذا لسنا معنيين بالعوامل الأخرى التي لا تلبي هذا الشرط، أو لا تتوافق مع المفهوم الإجرائي الذي حددناه سلفا للعوامل الأكثر تأثيرا.

هل هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرا ؟ هل تتغير هذه العوامل، فتصبح التي هي أقل تأثيرا أكثر تأثيرا والتي هي أكثر تأثيرا أقل تأثيرا؟، نظريا هذا وارد الحدوث، لأن العملية الاتصالية هي عملية ديناميكية ومعقدة وتخضع لعدة ظروف لا يمكن التحكم فيها بشكل مطلق.

وعليه فوجـود عـوامل مؤثرة في العملية الاتصـالية، بمعنى أنها عوامل لا تسمح للصياغة الأولى للنموذج بأن تكون فاعلة، هو مدعـاة لتعديل النـموذج الاتصالي، فضلا عن كون هذه العوامل هي الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية.

فيما يخص تفسير التقارب في النسب بين مؤشرات الفئة الثلاث الأولى، فلعله يعود إلى ارتفاع ترددها أو تكرارها أثناء قيام رئيس المجلس الشعبي البلدي بالعملية الاتصالية، بمعنى أن أكثر ما يصادفه من عوامل مؤثرة هو هذه العوامل بدرجة أكبر، كما أن هذه العوامل في مجملها هي عوامل خارجية، أي أن مصدرها ليس رئيس المجلس الشعبي البلدي إنما هم المستهدفون من خلال العملية الاتصالية، في حين أن عامل (مواقفه من المستهدفين) يعد عاملا ذاتيا، أي مصدره هو رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي اعتبرناه بأنه هو القائم الرئيسي بجل العمليات الاتصالية في البلدية.

2- عامل التشويش القصدي والاعتباطي، هو العامل الأول إحصائيا، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن الممارسة اليومية أظهرت للمبحوثين أن التشويش هو أهم وأقوى عامل مؤثر في العملية الاتصالية، إذ أن تأثيره يشمل ويمس كل عناصر العملية الاتصالية وليس واحدا أو بعضا منها مقارنة مع باقي العوامل، وبالتالي يعطل العملية الاتصالية برمتها، ليس هذا فقط، بل هو أيضا أحد أسباب (عامل غياب أو ضعف الاستجابة المنتظرة) كما سوف نرى عند الحديث عن هذا العامل.

إن أهمية وقوة هذا العامل، تولد شعورا من الخوف[155] والانزعاج لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي من أن العملية الاتصالية لديه لن تنجح في تحقيق الغاية والهدف منها، ألا وهو حصـــول التأثير المرغوب في المستهدفين، هذه الوضـعية تجعله أمـام خيارين:

- الخيار الأول: إما أن يتوقف عن الاتصال، وهذا ما لا يجب أن يقوم به بحكم أنه هو القائم الرئيسي بجل العمليات الاتصالية** المترتبة عن متطلبات وظيفته كرئيس للمجلس الشعبي البلدي، وبالتالي يفقد أهليته في أن يكون في هذا المنصب.

---

[155] الخوف المقصود هنا ليس ذو طبيعة نفسانية، بل هو ذو طبيعة عرضية آنية موقفية.

** الجمع هنا هو للتكرار وليس للتنوع، بمغنى ليس هناك عملية اتصال واحدة بل عدة عمليات.

- الخيار الثاني: أو أن يقوم بتعديل نموذجه الاتصالي بحيث تكون له – أي النموذج الاتصالي – القدرة على تجاوز تأثيرات هذا العامل، وهو ما يحدث بالفعل ميدانيا وعمليا من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي، الذي قلنا أنه من المنظور الاتصالي هو القائم الرئيسي بجل العمليات الاتصالية.

إن عـامل التشويش القصدي والاعتباطي هو محصلة لمجموعة من العوامل الفرعية ذكرها المبحوثون في محتوى المقابلات (أنظر الجـدول رقم 20 أدناه)، تضمنت ستة (6) أنواع، أجمع المبحوثون على واحدة منها دون استثناء، وهي (الإشاعة والتهم الكاذبة وتلفيق الأخبار وتسريب المعلومات) بنسبة 21.27%، وهي أعلى نسبة من بين النسب التي توزعت على باقي العوامل الفرعية الأخرى، في حين أن أدنى نسبة عادت للعامل الفرعي (تعطل أو خلل في الأجهزة والوسائل) بـ 10.63%.

الجدول رقم 28: أنواع التشويش القصدي و الاعتباطي.

مؤشر الفئة	التشـــــويـــش القصدي والاعتباطي						المجموع
أنواع التشويش التي ذكرها المبحوثون	الإشاعة والتهم الكاذبة وتلفيق الأخبار وتسريب معلومات	التصريحات الخاطئة غير المقصودة	لغة الرسالة أو الخطاب	تعطل أو الخلل في الأجهزة والوسائل	الحالة النفسية للمرسل	الحالة النفسية للمستهدفين	
التكرارات	20	15	13	10	19	17	94
النسبة %	21.27	15.95	13.82	10.63	20.21	18.08	100

من المــلاحظات التي يجب أن نشير إليها أيضا، هو التقارب في النسب بين ثلاثة أنواع من التشويش، وهي: (الإشاعة والتهم الكاذبة وتلفيق الأخبار وتسريب المعلومات)؛ (الحالة النفسية للمرسل)؛ (الحالة النفسية للمستهدفين) بـ 21.27% - 20.21% - 18.08% على التوالي.

في ميسورنا أن نخمن حول هذا التقارب في النسب، وأن نرجعه إلى العامل النفسي، وهو عامل لا يدخل في نطاق علم الاجتماع بقدر ما يدخل في نطاق علم النفس، غير أن بروزه هــنا هو دليل أيضا على ارتباط الاتصال بالعوامل النفسية وليس بالعوامل الاجتماعية فقط، وفي حقيقة الأمر لا غرابة في ذلك، فكثير من المواضيع يتم دراستها من عدة مقاربات تخصصية، بيد أنه من الضروري أن ننساق وراء التحليل الذي انتهجناه، إذ وبالنظر إلى تلك العوامل الثلاث، نرى أن العامل النفسي هو رابط أساسي فيما بينها وتفسير ذلك من وجهة نظرنا يعود إلى أن الإشاعات والتهم والأكاذيب وتسريب الأخبار لها ارتدادات نفسية سلبية كبيرة على المتصل أو القائم بالاتصال خاصة إذا كان شخصية عامة ومحورية كرئيس المجلس الشعبي البلدي، كما أنها وسيلة فعالة في التأثير على القرارات والمواقف التي يتخذها أثناء ممارسته لمهامه كرئيس للمجلس الشعبي البلدي، سواء بدفعه في اتجاه القبول أو الرفض أو الحياد.

والحال نفسه مع النوع الثاني من العوامل الفرعية، إذ الحالة النفسية للمرسل، كالقلق أو الغضب أو الاكتئاب أو الحزن ...، هي حالات لها ارتباط وثيق بالعامل النفسي الذي لا ريب في أنه مؤثر قوي على العملية الاتصالية. وحتى الحالة النفسية للمستهدفين، والتي تعتبر العامل الفرعي الثالث، هي كذلك لها ارتباط بالعامل النفسي، فمن غير المعقول أن يتحقق الغرض من العملية الاتصالية مع مستهدف أو مجموعة من المستهدفين تنتابه أو تنتابهم حالة من الغضب الشديد والهستيريا، كما لا يمكن أن يتحقق مع مستهدفين يمرون بحالة من الإحباط والاكتئاب، أو حالة من الشك والريب. إن المستهدف أو المستهدفين هم كائنات حية لا يمكن أن ننكر العوامل النفسية التي تؤثر في مدى

قبولهم للرسالة المرسلة إليهم ومدى تفاعلهم معها، لذا فالعامل النفسي مهم للغاية في بلورة العملية الاتصالية من قبل القائم بالاتصال (رئيس المجلس الشعبي البلدي).

إن الأنواع الثلاثة من التشويش التي ذكرناها آنفا، كلها عوامل ذات بعد نفسي، لها تأثيرها السلبي في العملية الاتصالية، وانطلاقا من حتمية وقوع وحدوث هذه العملية من طرف رئيس المجلس الشهبي البلدي، وأيضا حتمية استمراريتها، فإن إجراء التعديل المناسب عليها على مستوى النماذج الاتصالية، لتفادي هذه التأثيرات، هو ما يضمن هاتين الحتميتين، حتمية الحدوث وحتمية الاستمرارية.

من بين العوامل الفرعية الأخرى للتشويش نجد (التصريحات الخاطئة غير المقصودة)، وهي تتضمن ثلاثة أنواع :

- التصريحات الخاطئة غير المقصودة بالنسبة للزمان، وهي تلك التي يدلي بها القائم بالاتصال في غير الوقت المناسب لها، إما قبل وقتها أو بعد وقتها.
- التصريحات الخاطئة غير المقصودة بالنسبة للمستهدفين، وهي تلك التي يدلي بها لجهات أو فئات من المستهدفين غير المعنيين بها.
- التصريحات الخاطئة غير المقصودة بالنسبة لمحتوى ومضمون الرسالة أو الخطاب، وهي تلك التي تتضمن معطيات ومعلومات كمية أو نوعية خاطئة.

إن لهذا العامل أو النوع تأثيره على العملية الاتصالية، وبالضبط تأثيره الواضح والجلي على القائم بالاتصال، حيث يرهن مصداقيته لدى المستهدفين ويجعلها محل شك وريبة يمنع معها حدوث تلك الاستجابة المنتظرة والمتوقعة منهم ليس على المدى القصير فقط، بل المتوسط والبعيد كذلك، مما يترتب عليه أيضا تأثيرا على مصداقية المنظمة ككل في حال كون القائم بالاتصال هو الممثل البارز لهذه المنظمة، كما هو الشأن مع رئيس المجلس الشعبي البلدي. وعليه، فعملية استرجاع

المصداقية للقائم بالاتصال وللمنظمة يمر حتما بإعادة صياغة نموذج اتصالي آخر، والذي سميناه تعديل النموذج الاتصالي، يراعي الحد من تأثيرات هذا العامل، ومن ثمة الانطلاق والدخول في عملية اتصالية جديدة تهدف إلى تصحيح تلك التصريحات الخاطئة غير المقصودة. ويمس التعديل مضمون الرسالة والسياق الزماني والمكاني والحدث، إذ يتحين القائم بالاتصال السياق المناسب كي يصحح، كما يتخير الوسيلة الأفضل لذلك.

نوع التشويش(لغة الرسالة أو الخطاب)، نوع اللغة الأكثر استعمالا في المنظمات هي اللغة المكتوبة والمحكية، بينما لغة الإشارة الرموز هي الأقل استعمالا، وذلك راجع لطبيعة المنظمة التي تستعمل فيها الرسائل الإدارية والتقارير والتعليمات والأمريات، والاجتماعات والمقابلات والندوات. وهي ذات اتجاهين أساسين هما

- **اتجاه الفهم** : المقصود باتجاه الفهم هو أن يفهم المستهدف المعنى العام من الرسالة أو الخطاب، وأيضا المعاني التفصيلية أو الجزئية، وبالتالي فإن كان المستهدف هو الجمهور العام فاللغة العامية أقدر على التوصيل من اللغة الفصحى، وقد يحصل التشويش عند استعمال الفصحى. استعمال اللغة الوطنية أيضا أقدر على التوصيل من اللغة الأجنبية، استعمال اللغة المتخصصة بدرجات متفاوتة حسب مستوى المستهدفين، إذ أن مخاطبتهم بمصطلحات لا يفهمها إلا أهل الاختصاص هو مدعاة للتشويش، وعليه، فالقائم بالاتصال سيشوش على نفسه إذا ما استعمل لغة غير مفهومة، إذ ومهما تكن باقي عناصر العملية الاتصالية في وضعية جيدة، إلا أن عدم فهم لغة الرسالة أو الخطاب سيجعل من النموذج الاتصالي غير عملي، وبالتالي تتم إعادة صياغة النموذج الاتصالي مرة أخرى من قبل القائم بالاتصال، وهو ما عبرنا عنه بتعديل النموذج الاتصالي، وهذا كي يؤدي الغرض منه.

- **اتجاه المشاعر** : اللغة تخلف أثرا، وهذا الأثر أول ما يكون وأول ما يبدأ، يبدأ في دائرة المشاعر التي لها عدة ترددات تختلف حسب نوع وقوة المشاعر التي تحملها اللغة في حد ذاتها، فالأمر شبيه بما يقع لجسم ما في الفيزياء، فحين نطبق عليه قوة بشدة ما واتجاه ما، فهو سيولد قوة رد فعل مساوية لها في الشدة لكن يختلف عنها في الاتجاه، والأمر نفسه يحدث مع المستهدفين، فحين نُضمن لغة الرسالة أو الخطاب مشاعر مهيجة فسيكون رد الفعل من قبلهم التهيج، كأن يتهم رئيس المجلس الشعبي البلدي سكان حي من الأحياء بأنهم ليسوا من السكان الأصليين وبأنهم (برانيون)، كما أن الإشادة بمجهود الموظفين وإخلاصهم في العمل في إطار مناسبة من المناسبات يبعث مشاعر الاطمئنان والفرح لديهم ويقلل من حدة الصراع داخل البلدية ، وهكذا، فاللغة هي حاملة المشاعر، ولهذا وجب على القائم بالاتصال أن يتنبه إلى المشاعر التي ينقلها إلى المستهدفين، وأنه قد يشوش على العملية الاتصالية لديه في حال لم يراع نوعية وكمية المشاعر التي يُحَمِّلُهَا رسالته أو خطابه.

العامل الفرعي الأخير وهو (تعطل أو خلل في الأجهزة والوسائل)، حتى وإن حصل على 10.63% من إدلاءات المبحوثين، إلا أنه يعد عاملا فرعيا مؤثرا وسببا قويا في التشويش القصدي والاعتباطي، فوقوع عطل أو خلل في مكبرات الصوت أو جهاز الميكروفون أثناء إلقاء خطاب أو كلمة أو محاضرة أثناء مناسبة من المناسبات الرسمية أو غير الرسمية يعتبر تشويشا، وأيضا تعطل أو خلل في أجهزة الكمبيوتر أو الأنترنت أو الهاتف يحدث تشويشا على العملية الاتصالية، وحتى أعمال القرصنة على مواقع التواصل الاجتماعي يمكن اعتبارها شكلا من أشكال التشويش القصدي والاعتباطي التي تدفع بالقائم بالاتصال إلى تعديل نموذجه الاتصالي وصياغة نموذج آخر يتم من خلاله تجاوز التشويش والوصول إلى المستهدفين بغية تحقيق الغرض من العملية الاتصالية.

3- إن عامل ضعف أو غياب الاستجابة المرغوبة هو من بين العوامل التي اعتبرها المبحوثون الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية، إذ الهدف والغاية الأساسية من العملية الاتصالية هو بلا ريب حصول الاستجابة المرغوبة من المستهدفين، وفي حال تعذر وقوعها بشكل كامل أو جزئي ولأي سبب من الأسباب، فإن ذلك يدفع القائم بالاتصال إلى تعديل نموذجه الاتصالي بما يحقق تلك الاستجابة المرغوبة والمنتظرة.

وقد أظهر المبحوثون مجموعة من الحالات، وهي كلها عوامل فرعية، والتي يكون فيها ضعف أو غياب الاستجابة المرغوبة حاصلا، قمنا من جـهتنا (أنظر الجدول رقم 21 أدناه) بجمعها وتصنيفها إلى أربع (4) حـالات، واحدة منها حصلت على أجـــــماع كل المبحوثين وهي (عدم التجاوب مع التعليمات والقرارات والإجراءات الإدارية بشكل كلي أو جزئي) بنسبة 29.85%، في حين أن الحـــــالة التي حصلت على أدنى نسبة هي (التأخر في التجاوب أو عدم التزامن) بـ 17.91% .

الجدول رقم 29 : حالات ضعف أو غياب الاستجابة المرغوبة.

مؤشر الفئة	ضعف أو غياب الاستجابة				المجموع
حالات ضعف أو غياب الاستجابة	الغياب الكلي أو النسبي عن حضور الفعاليات والنشاطات	عدم التجاوب مع التعليمات والقرارات والإجراءات الإدارية بشكل كلي أو نسبي	عدم الرد على الهاتف أو على مراسلة او الاستجوابات	التأخر في التجاوب أو عدم التزامن	
التكرارات	17	20	18	12	67

النسبة %	25.37	29.85	26.86	17.91	100

هل هذه الحالات أو هذه العوامل الفرعية هي مدعاة لتعديل النموذج الاتصالي من قبل القائم بالاتصال، والذي هو رئيس المجلس الشعبي البلدي؟.

لننظر في العامل الفرعي الذي حاز على إجماع المبحوثين، وهو(عدم التجاوب مع التعليمات والقرارات والإجراءات الإدارية بشكل كلي أو جزئي)، إنه لمن الطبيعي أن يحوز هذا العامل الفرعي على إجماع كل المبحوثين، إذ يتعلق الأمر كله بالجانب الإداري المحض، فالاتصال الإداري هو النمط الغالب في المنظمات الخدماتية، وبخاصة منظمات القطاع العام والحكومية منها، لذا فإن العملية الإدارية داخل هذا النوع من المنظمات لا يمكنها أن تسير على الوجه الأحسن في حال ما شاب العملية الاتصالية أي خلل، ومن بين هذه الاختلالات ما ذكره المبحوثون من عدم التجاوب مع التعليمات والقرارات والإجراءات الإدارية بشكل كلي أو جزئي، سواء كانت هذه التعليمات والقرارات والإجراءات موجهة لداخل المنظمة أو لخارجها، ودون الغوص في أسباب عدم التجاوب، والتي نعتقد أنها كثيرة ومتداخلة فيما بينها ومع غيرها، فإن على القائم بالاتصال، وتحقيقا للسيرورة الطبيعية للعمل الإداري، العمل على تعديل نموذجه الاتصالي كي يحصل التجاوب المرغوب والمنتظر من المستهدفين، ويكون هذا التعديل إما بتكرار العملية الاتصالية، أو بتعديل السياق الزماني والمكاني والحدثي، أو بتعديل الوسيلة.

بالإضافة إلى العامل الفرعي(عدم التجاوب مع التعليمات والقرارات والإجراءات الإدارية بشكل كلي أو جزئي)، هناك عامل فرعي آخر وهو (عدم الرد على الهاتف أو على مراسلة أو الاستجوابات)، غالبا ما يكون هذا العامل الفرعي من جانب المستهدفين الخارجيين، حيث وفي

حالات عديدة لا يتم الرد على الهاتف أو المراسلات أو الاستجوابات وذلك لأسباب كثيرة، وهنا على القائم بالاتصال أن يعدل نموذجه الاتصالي كي يحقق الغرض من العملية الاتصالية، سواء مس التعديل الوسيلة أو الظرف أو غيرها.

عامل فرعي آخر وهو (الغياب الكلي أو النسبي عن حضور الفعاليات والنشاطات)، وقد لاحظنا هذا بخاصة في المناسبات والأعياد الوطنية، إذ لا يحضرها إلا فئة مميزة وخاصة من المستهدفين في غياب فئات أخرى من المجتمع. إن من مهام البلدية إحياء النشاطات والفعاليات المختلفة سواء الوطنية أو الدينية أو الثقافية وأيضا الفعاليات الاقتصادية، وغيرها من الفعاليات التي تدخل في صميم وطبيعة مهامها، وهذه الفعاليات تتطلب تفاعلا من قبل المستهدفين(المجتمع المحلي _ جمعيات المجتمع المدني _ الوجهاء والشخصيات الاجتماعية _ المؤسسات النظامية _ الموظفون _ المنتخبون...الخ) وفي حال غياب هؤلاء بشكل كلي أو جزئي عنها، فإن القائم بالاتصال يستشعر أن نموذجه الاتصالي الأول لم يؤدي الغرض منه وبالتالي عليه أن يقوم بتعديله وصولا إلى تحقيق الغرض والغاية من العملية الاتصالية.

4- الأحداث الطارئة هي تلك الأحداث التي لا يمكن توقع زمان ولا مكان وقوعها وحـــدوثها، والتي لها تأثير على العملية الاتصـــالية من جهة رئيس المجلس الشعبي البلدي، بحيث تؤدي به في نهاية المطاف إلى إجراء تعديل على نموذجه الاتصالي. وقد ذكر المبحوثون جملة من هذه الأحداث الطارئة قمنا بتصنيفها (انظر الجدول 22 أدناه) إلى مجموعتين، الأولى تضم تلك الأحداث الطارئة ذات المصدر الطبيعي، أما الثانية فتضم تلك الأحداث الطارئة ذات المصدر البشري.

الجدول رقم 30 : أنواع الأحداث الطارئة.

مؤشر الفئة	وقوع أحداث طارئة									المجموع
	مصدر طبيعي			مصدر بشري						
أنواع الأحداث الطارئة	فيضانات	زلزال	انهيارات	وباء	وفاة أحد أعضاء المجلس أو الموظفين	تسمم واسع	تلوث مياه الشرب	احتجاجات ومظاهرات	حوادث خطيرة للغاية	
التكرارات	19	20	10	12	19	20	17	18	09	144
النسبة %	13.19	13.88	06.94	08.33	13.19	13.88	11.80	12.50	06.25	100

بالنسبة للأحداث ذات المصدر الطبيعي، وهي عوامل فرعية، فإن كافة المبحوثين أجمعوا على أن العامل الفرعي الزلزال هو في أولها ترتيبا بـ 13.88% ثم تليه الفيضانات بـ 13.19%، وفي الأخير الانهيارات بـ 6.94% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتيها.

إن ذكر هذه العوامل الفرعية وبهذا الترتيب وبهذه النسب هو منطقي للغاية بالنظر إلى أن ولاية البليدة تقع في منطقة زلزالية، وأن هناك سوابق لمثل هذه الظاهرة في المنطقة، كما أن المنطقة

تضم جبال الأطلس البليدي وفيها أودية معروفة بفيضاناتها، كما أن حدوث الانهيارات على مستوى الطرق الجبلية فيها وارد الحدوث خلال فصل تساقط الأمطار. هذه العوامل الفرعية تؤثر في العملية الاتصالية من جهة أنها في حال وقوعها قد تؤدي إلى قطع خطوط الاتصال وتعطل الأجهزة، إضافة إلى دخول المستهدفين في حالة من الهلع والخوف تشوش عليهم استقبال وفهم أي رسالة ترسل إليهم، كما أن الاتصال أثناء وقوع الأزمات يتطلب السرعة في التواصل لإنقاذ الأرواح والممتلكات، كما يحتاج المواطنون إلى المواساة والتطمينات درءا لحالات الهلع والخوف والغضب التي يصابون بها أو تقليلا منها، كما تحتاج السلطات الوصية إلى معرفة الوضعية اللحظية للأحداث. هذه الظروف الاستثنائية تتطلب اتصالا استثنائيا مواكبا لها، ولا يكون ذلك إلا بأن يجري القائم بالاتصال_ رئيس المجلس الشعبي البلدي_ تعديلات على نموذجه الاتصالي في حال لم ينجح النموذج الأول في تحقيق أهدافه.

أما فيما يخص الأحداث ذات المصدر البشري، فنلاحظ أن المبحوثين أجمعوا على أن العامل الفرعي تسمم واسع هو أولاها بنسبة 13.88% ثم يليه وفاة أحد أعضاء المجلس أو الموظفين بنسبة 13.19% ثم العامل الفرعي احتجاجات ومظاهرات بـ 12.50%، وفي الأخير وبنسبة 6.25% يأتي العامل الفرعي حوادث خطيرة للغاية.

هذه العوامل الفرعية تعد مؤثرة في العملية الاتصالية من جهة القائم بالاتصال، فوقوع تسمم على نطاق واسع في البلدية أو في إحدى المؤسسات التربوية أو في أحد الأحياء يدفع برئيس المجلس الشعبي البلدي إلى تعديل نموذجه الاتصالي كي يتوافق مع هذا الظرف الطارئ، فإن كان بصدد أي عملية اتصالية في حدود نموذج اتصالي ما فسيقوم على الفور بتعديل نموذجه الاتصالي، كأن يكون في اجتماع أو مقابلة أو في زيارة رسمية، فسوف يقوم بتغير وتعديل كل ذلك، إذ سينزل إلى مكان وقوع الحدث للمعاينة ثم سيصدر بيانا صحفيا للرأي العام، كما يقوم

بإعلام الجهات الوصية، وهكذا، كل هذه الإجراءات تدخل ضمن العمليات الاتصالية الضرورية. وأيضا فيما يخص باقي العوامل الفرعية الأخرى كوفاة أحد الموظفين أو المنتخبين، أو نشوب احتجاجات ومظاهرات لسبب من الأسباب كأن يكون انقطاع الماء لفترة طويلة عن حي من الأحياء، أو توزيع السكن الاجتماعي، أو توزيع قفة رمضان، فهذه كلها ظروف وحوادث طارئة تتطلب تعديلا سريعا للنموذج الاتصالي.

إن الأحداث الطارئة، ذات التأثير الكبير على عمل ونشاط رئيس المجلس الشعبي البلدي أو على الرأي العام المحلي، تدخل القائم بالاتصال في حالة من الإرباك والاضطراب تدفع به إلى إحداث تغييرات وتعديلات على العملية الاتصالية برمتها، وهذا تفاديا لانقطاع الاتصال، ويكون ذلك بإجراء تعديلات على نموذجه الاتصالي كي يتوافق مع تلك الظروف الطارئة سواء بتعديل الوسيلة أو بتعديل المستهدفين أو بتعديل الرسالة.

5- إن منبع كل المواقف هو النفس، وقد قام العلماء والمختصون في علم النفس الاجتماعي بتوزيع هذه المواقف إلى فئات ومجموعات عدة وهذا حسب شدتها، فمنها ما هي مواقف قوية، وأخرى متوسطة، وثالثة ضعيفة. وهناك مواقف تفيأ حسب اتجاهها، منها مواقف إيجابية وأخرى سلبية. كما أن هناك مواقف تفيأ حسب مصدرها، وفيها المواقف المكتسبة، ويقابلها المواقف الذاتية المتبناة. وإمعانا في مزيد من التفصيل والتشعب نورد أيضا المواقف التي تفيأ حسب موضوعاتها، ونجد فيها المواقف السياسية، والمواقف الاقتصادية، وتلك الاجتماعية ...الخ. إذن نحن أمام تنوع وتوزع للمواقف قد يجعلنا في حيرة من أمرنا في أيها يمكن الاعتماد عليه في فهم مواقف المبحوثين من المستهدفين، لكن الجدول رقم 23 أدناه يبين لنا تلك المواقف التي أدلى بها هؤلاء المبحوثون، إذ نلاحظ أنهم ذكروا المواقف حسب اتجاهاتها وبالتحديد ذكروا المواقف السلبية فقط من دون ذكر الإيجابية، وهذا لا يعني أن المواقف الإيجابية ليس لها تأثير، إنما المواقف السلبية تعد أقوى تأثيرا

من تلك الإيجابية في العملية الاتصالية، لذا نجد تركيز المبحوثين انصب على السلبية منها فقط. وهذا يعيدنا إلى القول الذي صغناه على شكل فرضية، أن تعديل النموذج الاتصالي يكون بناء على العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية.

الجدول رقم 31 : أنواع المواقف.

مؤشرات الفئة	مواقفه من المستهدفين				المجموع
أنواع المواقف	مواقف سلبية				
	الكره	الامتعاض	الخوف	الشك والحذر	
التكرارات	05	17	08	20	50
النسبة %	10	34	16	40	100

إن الإحصائيات المجدولة في الجدول رقم 23 تكشف لنا، إضافة إلى ما سبق ذكره، أنواع المواقف التي يتبناها المبحوثون مع النسب المئوية لكل نوع وتكراره لديهم، علما أن كل نوع منها هو عبارة عن عامل فرعي له تأثيره في تعديل النموذج الاتصالي لدى القائم بالاتصال – رئيس المجلس الشعبي البلدي– .

العامل الفرعي الشك والحذر حاز على 40% من إدلاءات المبحوثين، إن الشك أو الحذر أو كليهما معا، يحرك في القائم بالاتصال حالة من التركيز والانتباه كي لا يقع في الخطأ، فهو وأثناء اتصاله بالمستهدفين يركز على إعطاء المعلومة الصحيحة، أو العكس، عدم التصريح بالمعلومة

كي لا تستعمل ضده، أو عدم الاتصال بفئة من المستهدفين لأنه يحذرهم، أو إن اقتضت الضرورة أن يتصل بهم بشكل انفرادي وهذا لإنكار الاتصال بهم في حالة أية شبهة أو أي مشكل، أو بشكل جماعي كي يكون هناك شهود على صحة أقواله وأفعاله، أو تغيير مكان الاتصال ووسيلته تفاديا لأجهزة التصنت أو التسجيل الخارجي، كل هذه الوضعيات المختلفة للحذر والشك وغيرها من الوضعيات تدفع بالقائم بالاتصال إلى تعديل نموذجه الاتصالي كي يوافقها ويتكيف معها.

أما فيما يخص العامل الفرعي الامتعاض، فقد حاز على نسبة من إدلاءات المبحوثين تقدر بـ 34%. والامتعاض هو سلوك فيه مزيج من الملل والرفض وعدم القبول بالآخر، وقد يعود ذلك بسبب من أن هذا الآخر، والذي لا يعدو أن يكون سوى فئة المستهدفين، يمارس نوعا من الإكراه والإلحاح والضغط على القائم بالاتصال، وبالتالي يسعى هذا الأخير إلى تعديل نموذجه الاتصالي كأن يقوم بتعديل الوسيلة أو تعديل السياق، أو حتى تعديل التردد الاتصالي وهذا بتقليل كثافة الاتصال إلى أدنى مستوياتها.

العامل الفرعي الخوف حاز على 16% من إدلاءات المبحوثين، وإن كان هذا العامل الفرعي قريبا من العامل الفرعي الشك والحذر إلا أن له خصوصية، إذ أن القائم بالاتصال في حالة الخوف قد يقوم بقطع الاتصال مع فئة ما من المستهدفين بشكل كلي كأن يكونوا على سبيل المثال ممثلوا المجتمع المدني أو الجمهور المتصل على صفحة البلدية على الفايسبوك، والخوف هنا يكون خوفا من تسريب معلومات أو من إشاعة، أو الخوف من سوء تأويل، أو الخوف من عدم القدرة على الإجابة والرد المفحم، أو الخوف من الإحراج...الخ، وهذا ما لا نعتقد حدوثه مع رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي قلنا في موضع سابق أن الاتصال بالنسبة له يعد حتميا وضروريا مع كل المستهدفين المحتملين، وذلك راجع إلى طبيعة منصبه وإلى طبيعة المؤسسة التي هو على رأسها، لذا فهو لن يقوم يقطع الاتصال، وإنما سيقوم بتعديل نموذج الاتصالي فيما يتعلق بالسياق

الزمني فيقلل من الاتصال إلى أدنى مستوياته، أو فيما يتعلق بالوسيلة فيركز على وسيلة دون أخرى، أو يركز على فئة معينة من المستهدفين الذين يرى فيهم تقاربا أيديولوجيا أو تقاربا مصلحيا أو تقاربا جهويا دون سواهم ممن يتخوف منهم.

10% من المبحوثين اعتبروا أن العامل الفرعي الكره مؤثرا، والحقيقة أنه، وللوهلة الأولى، يبدو أن هذا العامل الفرعي غير متسق ما سابقيه من العوامل الفرعية، فالكره أو الكراهية تعد موقفا عدائيا يحمل الكثير من مشاعر الحقد والضغينة والقسوة، وهو سبيل لحدوث القطيعة وعدم التواصل بين أي طرفين، لكن ما يجب أن ننتبه إليه، أن القائم بالاتصال– أي رئيس المجلس الشعبي البلدي– إنما هو إنسان يحمل بداخله كل المشاعر الإنسانية الرفيعة منها والوضيعة، وبالتالي يتعامل من منطلق إنسانيته مع من يتصل بهم، وهذا بغض النظر عن الأسباب الكامنة وراء هذا الشعور المقيت، إذ قد يكون السبب هو صراع حول المصالح أو عدم تفاهم حول الأهداف أو اختلاف في وجهات النظر حول طريقة عمل أو خيانة للثقة...الخ، غير أن المنصب الذي هو فيه يفرض عليه واجب التحفظ في مشاعره نحو المستهدفين حتى وإن تعرض منهم للأذى المعنوي أو حتى الجسدي أحيانا، لكن يبقى أن الكره يعد مؤثرا في العملية الاتصالية بحيث يؤدي إلى تعديل النموذج الاتصالي وهذا إما بخفض تردد الاتصال إلى أدنى مستوياته مثلا الاتصال مع جمعيات المجتمع المدني في المناسبات فقط، الاتصال مع الأمين العام إلا فـــي حدود الحاجة إليه. بالإضـافة إلى خفض التـــردد، فقد يقتصر الاتصال مع فئة ما من المستهدفين من خــلال وسيلة واحـــدة فقط كالمراسلة الإدارية فقط، أو الهاتف فقط دون إمكانية حصول مقابلة مباشرة أو زيارة ميدانية، كما يمكن لتعديل النموذج أن يمس عناصر أخرى من العملية الاتصالية.

– حـــوصلة عـــامة .

مجمل القول فيما يتعلق بهذه الفرضية، والتي تنص على أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يعدل نموذج الاتصالي بناء على العوامل الأكثر تأثيرا في العملية الاتصالية، أن :

– الاتصـــال التنظيمي هو اتصال يتميز بالحتمية[156]، وعلى حد قول بول فاتسلافيك(Paul Watzlawick): " إننا لا نستطيع أن لا نتصل "[1]، ومعـــنى ذلك، أن المنظمـــة لا تستطيع أن لا تتصل، سواء كان هذا الاتصال مع بيئتها الخارجية على اخـــتلاف مكوناتها، أو مع بيئتها الـــداخلية. وهذا الأمر ينطبق تماما على رئيس المنظمة، فهو أيضا واقع تحت طائلة حتمية الاتصال. بالنسبة لمنظمة كالبلدية، والتي لها من الخصوصيات ما يميزها عن باقي المنظمات الأخرى من حيث أنها منظمة حكومية إدارية سياسية اجتماعية ثقافية واقتصادية ذات سلطة معنوية على كل المكونات الاجتماعية في إطار رقعتها الجغرافية، مما يعني وجود وظائف عديدة للبلدية. وكذلك وجود عدد كبير ومتنوع من المتعاملين معها. هذه الخصوصية تفرز لنا اتصالا تنظيميا يتميز هو أيضا بالخصوصية، وهو اتصال تنظيمي لا يشبه في تفاصيله وجزئياته ما هو معروف في المنظمات الأخرى الصناعية منها والخدماتية، سواء كانت عمومية أو خاصة. وينعكس ذلك على الأداء الاتصالي لرئيس البلدية، وهو القائم بجل العمليات الاتصالية، حيث يشغل الاتصال لديه حيزا كبيرا من المكان والزمان،

---

[156] في حقيقة الأمر ليست كل الظواهر الاجتماعية تخضع لمبدأ الحتمية، إذ هناك العديد منها ما يخالف هذا المبدأ تماما، غير أن هناك ظواهر أخرى تخضع لهذا المبدأ، مبدأ الحتمية، هذه الوضعية هي ما اطلق عليها علماء الاجتماع بالحتمية النسبية. لمزيد من التوسع انظر كتاب : Jean louis loubet del bayle(Initiation aux méthodes des sciences sociales) la version numérique. p326-328.

[1] _ Adary.(A). Libaert.(T). Mas. (C). Ibid. p37.

فهو يقوم بالاتصال التنظيمي من داخل مقر البلدية و من خارج حدود مقر البلدية، كما أنه يتصل ضمن فترة الدوام المخصصة للعمل، وأيضا خارج فترة الدوام. وقد أرجعنا ذلك إلى متطلبات هذا المنصب (منصب رئيس بلدية). فالاتصال التنظيمي لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي حالة مستمرة عبر الزمان والمكان.

- مبدأ الحتمية الاتصالية الذي أشرنا إليه، قد يفهم منه أن رئيس المجلس الشعبي البلدي مقيد وأنه ليست له الحرية في إجراء التعديلات التي تقتضيها الظروف والعوامل المؤثرة في صيرورة العملية الاتصالية، والتي ذكرها المبحوثون، وهي : التشويش القصدي والاعتباطي؛ ضعف أو غياب الاستجابة؛ وقوع حدث طارئ؛ مواقفه من المستهدفين. لكن في حقيقة الأمر هذه الحتمية ذاتها هي التي تجعله يعدل نموذجه الاتصالي عندما تصبح الصياغة الأولى غير ذات جدوى بسبب من العوامل التي ذكرناه آنفا، وإلا يفقد رئيس البلدية دوره كقائم بالاتصال، وهو دور يعد أحد أهم متطلبات منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- عملية تعديل النموذج الاتصالي ليست اعتباطية، فعلى الرغم من أننا ذكرنا من قبل أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يتمتع بالحرية في تعديل النموذج الاتصالي، إلا أن تلك الحرية لا تشمل أو لا تمنع من وجود ضوابط مقيدة تفرضها جملة العوامل التي تنبأت بها الفرضية. فالتشويش القصدي والاعتباطي، وبكل مكوناته التي ذكرها المبحوثون، يدفع رئيس المجلس الشعبي البلدي لإعادة صياغة (تعديل) واعية للنموذج تأخذ بعين الاعتبار تجاوز نوع التشويش الذي أثر في العملية الاتصالية. والوضعية نفسها مع باقي العوامل الأخرى. إن الوعي بكل حيثيات العملية الاتصالية، سواء تحقق الهدف منها أو لم يتحقق، هو الذي يجعلها عملية ناجحة في نهاية المطاف، حتى وإن اكتنفتها بعض العوامل المثبطة، والتي يمكن تجاوزها بفضل عملية التعديل.

- يمكن اعتبار هذه العوامل كتغذية راجعة سلبية تفيد رئيس المجلس الشعبي البلدي في الحصول على رؤية واضحة حول مدى تحقق الهدف من العملية الاتصالية، وبالتالي يلجأ، في حال عدم تحقق الهدف، إلى إعادة صياغة أخرى أو جديدة للنموذج الاتصالي، والتي أسميناها " تعديل النموذج الاتصالي ". إن العملية الاتصالية عملية مستمرة من خلال عملية صياغة وإعادة صياغة (تعديل) للنموذج الاتصالي، وهي لا تتوقف لأن المنظمة لا تستطيع التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية إلا بالاتصال.

– التحليل السوسيولوجي للفرضية.

تساعدنا المفاهيم التي تزخر بها نظرية الفعل الاجتماعي في تقديم تحليل سوسيولوجي لهذه الفرضية، ومن بين هذه المفاهيم مفهوم الإشباع، وهو الهدف أو الحالة النهائية التي يسعى وراءها كل فاعل اجتماعي من خلال الفعل أو السلوك أو النشاط الذي يؤديه. ففي حالة رئيس المجلس الشعبي البلدي، فالإشباع الذي يسعى وراءه من خلال العملية الاتصالية هو تحقيق متطلبات المنصب الذي يشغله، هذا المنصب يعد أحد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها رئيس المجلس الشعبي البلدي، بل نستطيع الجزم من أنه أهم دور يمارسه، إذ يشغل حيزا كبيرا من وقته واهتماماته. وفي الغالب على حساب أدوار أخرى تعد مهمة هي أيضا.

بيد أن حالة الإشباع هاته قد لا تتحقق في أثناء فعل اجتماعي ما، ويعود ذلك لأسباب قد يكون أحدها متعلقا بالطرف الثاني في عملية التفاعل الاجتماعي، حيث أن هذا الطرف لم يتأثر بالفعل الموجه نحوه، بمعنى أن ردود فعله لم ترق إلى مستوى توقعات الفاعل الاجتماعي، أو أن الوسيلة التي اختارها الفاعل الاجتماعي لم تكن مناسبة، أو أن أحد أنساق التفاعل فيه خلل ما. هذه

الأسباب وغيرها على الفاعل الاجتماعي أن يتجاوزها ويعيد إنتاج فعل اجتماعي جديد كي يحافظ على نسق التفاعل الاجتماعي وصولا إلى الغاية القصوى من الفعل ألا وهي الإشباع.

من هذا المنظور، يمكن القول من أن صياغة نموذج اتصالي من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي والدخول في عملية اتصالية مع الطرف الآخر، قد لا يحقق الغاية التي يسعى وراءها، ويرجع ذلك للأسباب التي ذكرها المبحوثون، وهي: التشويش القصدي والاعتباطي، ضعف أو غياب الاستجابة، وقوع أحداث طارئة، مواقفه من المستهدفين، وبالتالي يلجأ إلى إعادة إنتاج أو إعادة صياغة نموذج آخر يحقق التوقعات المنتظرة من العملية الاتصالية، ومن الطرف الآخر(المستهدفون) الذي هو جزء منها ، وهذا ما أطلقنا عليه " تعديل النموذج الاتصالي " . على أن الهدف النهائي هو الحصول على الإشباع الذي قلنا بأنه يتمثل في تحقيق متطلبات المنصب الذي يشغله رئيس المجلس الشعبي البلدي. وأضفنا أيضا، أن هذا المنصب ما هو إلا أحد الأدوار الاجتماعية التي يؤديها، وأن الآخرين (المستهدفون) يتوقعون من رئيس البلدية أن يؤدي دوره بما يحقق لديهم هم كذلك حالة الإشباع.

إن تعديل النموذج الاتصالي هو وسيلة للتكيف من التوقعات، وهو فعل اجتماعي في حد ذاته، والفعل الاجتماعي، كما تراه نظرية الفعل، هو عملية تعديل وتغيير العناصر الظرفية في اتجاه التكيف مع المعايير. هذه المعايير التي يجب أن تحترم من قبل الفاعلين الاجتماعيين بما يضمن بقاء الأنساق التي يتفاعلون داخلها (البيئة الداخلية للبلدية– البيئة الخارجية) في حالة من التوازن.

النتائج العامة للدراسة.

فـــــــحوى دراستنا يتمثل في محاولة فهم الكيفية التي تتم بها العملية الاتصالية لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهذا من خلال الأبعاد الأساسية التالية:

1. طبيعة العملية الاتصالية، إذ يجمع المختصون في علوم الإعلام والاتصال (TIC) ، وكذا المختصون في علم اجتماع الاتصال، وعلماء النفس والأنتربولوجيا من أن الاتصال هو أحد أعقد الظواهر الإنسانية، إذ يتداخل مع كل الظواهر الاجتماعية الأخرى بشكل يصل حد التماهي، فما من ظاهرة اجتماعية إلا وتكون محمولة على شعاع الاتصال، لذا وعند محاولة دراسة الاتصال بشكل منفصل يكون الباحثون أمام معضلة تخليصه من شوائب الظواهر الأخرى التي تعلق به أو يعلق هو بها. أيضا العملية الاتصالية تعد عملية مركبة من مجموعة من العناصر، ولا يمكن أن تحدث إلا إذا توافرت هذه العناصر في وضعية بنائية محددة ووفق سيرورة محددة أيضا ذات اتجاه خطي وفعل انعكاسي. إضافة إلى ذلك، فالموضوع يتخطى الاتصال العام نحو الاتصال التنظيمي، والذي هو أحد أنواع الاتصال الذي تختص به المنظمات، وفضلا عن ذلك، فهو يتميز عن غيره بأهدافه ووسائله، وأشكاله واتجاهاته، بل حتى بمقارباته النظرية.
2. طبيعة البلدية كمنظمة ذات أبعاد متعددة، فهي أصغر وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للدولة، وهي المجال الذي تمارس فيه الديمقراطية التشاركية بشكل مباشر، وهي أيضا منظمة سياسية تمارس فيها كل فنون السياسة، كما أنها منظمة ذات بعد اجتماعي ثقافي خدماتي بما تتيحه لفئات المجتمع المختلفة من إمكانيات وفرص ومساعدات وإشراف، وهي كذلك منظمة اقتصادية بحكم سلطتها على ميزانيتها والاعتمادات الممنوحة لها والإيرادات التي تتحصل عليها من الجباية المحلية وغيرها، مع إمكانية تأسيسها لمؤسسات اقتصادية منتجة إما بمفردها أو مشاركة مع بلديات أخرى. إضافة إلى ذلك فهي منظمة برأس متغير وجسم ثابت، فالطاقم الذي يسير البلدية وعلى رأسه رئيس المجلس الشعبي البلدي يتغير كل خمس سنوات، مع إمكانية التجديد، بينما الطاقم الإداري وكتلة الموظفين والعمال تبقى ثابتة، هذه الوضعية من حالة عدم الاستقرار القيادي هو أحد مميزات البلدية، وله تأثيراته في التسيير وتطوير البلدية.

3. طبيعة منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي. هذا المنصب لا ينال إلا عبر عملية سياسية هي الانتخابات المحلية، وبالتالي فهذا المنصب هو بالأساس منصب سياسي بامتياز، بمعنى أن كل ممارسات رئيس المجلس الشعبي البلدي هي ممارسة سياسية، وهذا دون إغفال الممارسة الإدارية التي من المفروض أن تكون هامشية في ظل وجود الأمين العام للبلدية المكلف بكل الجوانب الإدارية. طبيعة منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي تفرض على صاحبها ممارسة الفعل الاتصالي بشكل مستمر ومكثف مع العديد من المستهدفين، وفي حال الإخلال بهذا الفعل فإن رئيس المجلس يفقد تأثيره ودوره القيادي المتميز مما يجعله عرضة للكثير من المشاكل سواء من البيئة الداخلية للبلدية أو البيئة الخارجية لها.

بناء على ما سلف، فالاتصال الذي يمارسه رئيس المجلس الشعبي البلدي لابد من أن يكون اتصالا مميزا، أي أنه يتلوث، إن جاز التعبير، أو يصطبغ بهذه الأبعاد الثلاثة، ألا وهي طبيعة الاتصال، طبيعة البلدية كمنظمة ذات أبعاد متعددة، وطبيعة منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يعد منصبا قياديا ذو خصوصية سياسية. إننا إذ نوجه بوصلة دراستنا في اتجاه الكيفية التي يتصل بها رئيس المجلس الشعبي البلدي من خلال الافتراضات التي قمنا ببنائها، والتحقق الميداني منها عبر المقابلات التي أجريناها مع العينة البحثية، إنما هي محاولة منا لاستكشاف شيء نعتبره جديدا، فقد لاحظنا أن جل الدراسات في هذا المجال ركزت على جوانب أخرى كأهداف الاتصال أو وسائل الاتصال أو معوقات الاتصال أو استراتجيات الاتصال بينما أغفلت الطريقة أو الكيفية التي يقوم بها رئيس المجلس البلدي بالاتصال، على اعتباره هو من تقع على عاتقه جل العمليات الاتصالية في البلدية.

ما توصلت إليه دراستنا يمكن أن نلخصه فيما يلي:

- أنه في إطار الاتصال التنظيمي لدى مؤسسة البلدية، تميل العملية الاتصالية لأن تتبلور في نماذج محددة، هذه النماذج هي عبارة عن وحدات تركيبية من العناصر الأساسية في الاتصال، تسمح في حدها الأدنى بحدوث عملية اتصالية، بمعنى أن العملية الاتصالية – ونؤكد على عـبارة " العملية الاتصالية " بالضبط وليس الاتصال – ليست دفقا متواصلا، وإن بدت كذلك، من غير بداية ولا نهاية في حدود الزمان والمكان، بل هي ومضات لها بداية ونهاية واتجاه وشدة، تأخذ شكل نماذج تتعدد وفق متطلبات وعوامل مختلفة.

- الاتصال التنظيمي هو اتصال هادف، بمعنى أنه يخضع لقواعد التخطيط المعروفة، سواء كانت عملية التخـطيط ضمنية أو ظاهـــرة المعالم والخطوات. ما توصلت إليه الدراسة هو أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يجري عملية التخطيط هاته في شكل صياغة للنماذج الاتصالية، سواء استشعر ذلك أم لم يستشعره، ومعنى ذلك أن متطلبات منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي تفرض (تمارس قهرا) على شخص رئيس البلدية كي يقوم بصياغة النماذج الاتصالية، أي أن العملية برمتها ليست فعلا اعتباطيا. واستمرارا لهذا الفعل غير الاعتباطي، فإن الصياغة تخضع لعوامل ضابطة تحدد معالم النموذج الاتصالي. هذه العوامل تَبَيَّنَ لنا أنها عوامل أو مؤشرات تقديرية تصنيفية، بمعنى أنها خاضعة لتقدير رئيس البلدية الذي قلنا أنه هو القائم بجل العمليات الاتصالية. هذه المؤشرات تبنى على درجات مختلفة من الأولوية، الفاعلية، المناسبة والأهمية.
- العملية الاتصالية فعل إنساني، وكأي فعل إنساني آخر فهي معرضة للنقص وعدم الاكتمال. وقد أظهرت الدراسة أن استدراك النقص أو الأخطاء أو عدم تحقق الأهداف على العملية الاتصالية يكون بإعادة صياغة أخرى للنموذج الاتصالي، قد تكون متزامنة أم غير متزامنة مع الصياغة الأولى. هذه الصياغة الثانية هي ما أطلقنا عليه " تعديل النموذج الاتصالي " ، وأن رئيس المجلس الشعبي البلدي يلجأ لهذا الفعل بناء على عوامل محددة تدفعه لعملية التعديل، نقول محددة لأن الدراسة أظهرت أنه ليست كل العوامل هي عوامل مؤثرة، إذ بينت أن التعديل يتم بناء على الأكثر تأثيرا منها فقط، بينما لم يظهر أثر للأقل منها على الرغم من أنها موجودة، هذا الأمر يكشف لنا المرونة التي يقوم فيها رئيس المجلس الشعبي البلدي بالعملية الاتصالية، وأنه يتكيف مع الظروف القائمة، لأن عدم التواصل أو عدم إجراء عملية اتصالية يعد إخلالا بمتطلبات المنصب الذي يشغله.
- أيضا، وعلى الضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن القول أن الفعل الاتصالي الذي يقوم به رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار المنظمة التي يعد بمثابة القائم بجل العمليات الاتصالية فيها، هو جزء أو شكل من اشكال الفعل الاجتماعي، إذ تنطبق عليه كل خصائصه، فهو فعل قصدي يحمل معنى، والمعنى الذي يحمله هو التأثير في الآخرين بشكل يجعلهم يقبلون الدور الذي يقوم به كرئيس للمجلس الشعبي البلدي، وبالتالي تصبح قراراته ذات أهمية وقابلة للتطبيق، علما أن التطبيق هنا له أشكال عدة. من الخصائص

الأخرى وجود الوسائل، وللاتصال وسائله المتنوعة وبخاصة الاتصال التنظيمي الذي يتميز بأنواع وأشكال مختلفة. أيضا الغايات، فكل فعل اجتماعي له غايات، وللاتصال غايات عديدة. كما أن للفعل الاجتماعي بيئة تتضمن أشياء اجتماعية وأشياء مادية، وأخرى تتمثل في القيم والمعايير وفاعلون آخرون، فكذلك للاتصال، وعلى الخصوص الاتصال التنظيمي له بيئته بما فيها الداخلية والخارجية بكل ما تحتويه من عناصر. في إطار نظرية الفعل الاجتماعي يسعى الفاعل من وراء فعله دوما نحو الإشباع، أي تحقيق الهدف والغاية من فعله، وأن الفعل ذاته يتكرر كلما حصلت حالة الإشباع هاته، وبالنظر إلى الاتصال التنظيمي لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي، نرى أن تحقيق الإشباع من وراء الفعل الاتصالي هو غاية يسعى وراءها هذا الأخير، وأن هذا الفعل الذي قلنا أنه يتبلور في شكل نماذج اتصالية يتكرر ويتكرر كلما دعت الحاجة إليه. مما تجدر الإشارة إليه أيضا هو اعتبار الفعل الاتصالي لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي بمثابة نسق اجتماعي يتكون من فاعل اجتماعي يتفاعل مع فاعلين اجتماعيين آخرين ونسيج من العلاقات تتمثل في الوضعية الاتصالية التي تنشأ بينهما والتي تأخذ شكل نموذجي اتصالي، تتم صياغته بناء على الحاجات التي يتطلبها هذا المنصب.

من جملة التوصيات التي نشير إليها، وهي توصيات تطبيقية وأخرى نظرية، في هذا الصدد ما يلي :

1. هناك حاجة ماسة للاهتمام بالاتصال التنظيمي لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي من حيث التكوين والممارسة، فقد تبين لنا من خلال المقابلات البحثية التي أجريناها، والأحاديث الهامشية، مدى الضعف الذي يحيط بممارسة هؤلاء للاتصال التنظيمي، وأن أغلبيتهم الساحقة، إن لم نقل كلهم، يمارسون الاتصال التنظيمي بشكل ارتجالي. أضف إلى ذلك الإغراق الذي تمارسه الوصاية لهؤلاء في معمعان الإجراءات الإدارية التي تحد من مهامهم كقادة اجتماعيين لديهم سلطة معنوية كبيرة على المجتمع والتي لو استغلت أحسن استغلال لأمكن تفادي العديد من المشاكل الشكلية.
2. الاتصال التنظيمي في البلديات لم يحظى بالاهتمام اللائق من قبل الوصاية، ونعتقد أن الدراسات على مستوى الدكتوراه، والتي عالجت هذا الموضوع، لم تنل الاهتمام ولا التبني،

فضلا عن أن تكون مصدرا للأفكار البناءة التي تسهم في ترقية هذا الجانب المهم والدور الخطير لاتصال التنظيمي في تعزيز الديمقراطية التشاركية ومكانة رئيس المجلس الشعبي في هذه المنظومة.

3. نزعم أن الدراسة التي أجريناها يعتورها الكثير من النقص، وهي، وإن كانت محاولة جادة وجديدة في هذا المجال، تحتاج لأن تعزز الافتراضات التي جاءت بها بدراسات أخرى في نفس المسار يقوم بها باحثون آخرون متميزون، وهذا باستعمال أدوات بحث أخرى ومناهج أخرى ومقاربات أخرى قد تكشف عن المزيد من الخبايا والظلال التي عجزت عنها دراستنا. حقيقة لقد وجدنا صعوبات جمة في أثناء وثنايا هذه الدراسة ومن بين أهمها في تصورنا هو غياب الدراسات السابقة في موضوع الدراسة بالذات، لعل دراستنا تكون بمثابة دراسة استرشادية لما سيأتي بعدها من بحوث ودراسات.

خـــــــــــاتمة.

فـــي الختام، نؤكد على أهمية الدراسة التي بين أيدينا، حيث سعينا، بدءا من فصلها الأول وإلى غاية آخر فصل فيها، إلى محاولة فهم الكيفية التي تتم بها العملية الاتصالية لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي، بمعنى آخر الطريقة التي يتصل فيها رئيس المجلس داخل البلدية وخارجها. إن هذا الأخير مقيد في طريقة وكيفية اتصاله بطبيعة المنصب الذي هو فيه، فهو منصب سياسي فضلا عن كونه منصبا إداريا، وهو منصب اجتماعي أيضا، لما له من تقدير وتشريف ومكانة لدى أفراد المجتمع، وعلى العموم، هو منصب قيادي بامتياز. إن المنصب يحدد كيفية الاتصال، لكن للمنظمة حـــظها من التأثير، فطبيعة البلدية باعتبـارها أصغر وحدة تنظيمية في الدولة، وأول إطار تنظيمي للمشاركة السياسية وللديمقراطية التشاركية، وهي الإطار العام الذي تحدث فيه التفاعلات الاجتماعية والثقافية على المستوى المحلي، لها خصوصيتها التي تميزها عن باقي المنظمات، وبالتالي ستنطلي هذه الخصوصية على الكيفية التي يتصل بها رئيس المجلس الشعبي البلدي. وعليه فطبيعة المنصب وطبيعة المنظمة يؤثران في الكيفية التي يتصل بها القائم بالاتصال في هذه المنظمة.

لقد ساقنا موضوع الدراسة للبحث عن دراسات سابقة من أجل الاسترشاد بها والوقوف على أهم ما توصلت إليه من نتائج وأفكار، ومن ثم المقارنة بين ما توصلنا إليه وما توصل إليه غيرنا، بيد أننا، على الرغم من طول البحث والتنقيب، لم نهتدي لأي بحث أو دراسة مكافئة، ولعل ما يجعل بحثنا مهما هو أنه محاولة أولى في هذا الاتجاه الذي يتطلب من غيرنا أن يسلكوه بأفضل منا، وهذا اعتمادا على مقاربات أخرى وأدوات منهجية مغايرة.

إن من أبرز النتائج التي توصلت إليها دراستنا، أننا وجدنا بأن العملية الاتصالية لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي وفي إطار الاتصال التنظيمي تحدث وفق دفق اتصالي هو النموذج الاتصالي، هذا النموذج يعد بناء متكاملا من العناصر الأساسية للعملية الاتصالية. وقد تبين لنا أيضا أن هذه النماذج تتم صياغتها من منطلق جملة من العوامل المؤثرة، وأنه في حال عدم بلوغ الهدف المنتظر من الصياغة الأولى للنموذج تتم إعادة صياغة ثانية وهي ما أطلقنا عليه " تعديل

النموذج "، وذاك حتى يحقق المبتغى منه، غير أن عملية التعديل لا تحدث اعتباطا بل تخضع هي أيضا لجملة من العوامل المؤثرة.

لعل ما نوصي به في هذه الخاتمة، هو العمل على فهم الاتصال لدى قادة المنظمات، فلكل منصب قيادي خصوصيته، ولكل منظمة خصوصيتها. كما نوصي بالاهتمام برؤساء المجالس الشعبية البلدية فيما يخص طريقة وكيفية اتصالهم، إذ بينت لنا الدراسة أن هناك نقصا فادحا في هذا الجانب، وعلى الجهات الوصية أن تكثف البرامج التكوينية والتدريبية، وأن تجعلها على مدار العهدة الانتخابية وليس في بدايتها ثم يكون هناك انقطاع تام عن التكوين، فهذا مجال يحتاج إلى حالة من التحيين المستمر كي يتطور بشكل سريع.

المـــــــــــراجع.

المـــــــــــــراجع باللغة العربية.

الكتب.

أبو القاسم سعد الله، **محاضرات في تاريخ الجزائر الحديث**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 1982.

أحمد أوزي، **منهجية البحث وتحليل المضمون**، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، ط2، 2008.

أنتوني غدنز، ترجمة: فايز الصياغ، **علم الاجتماع**، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط1، 2005.

بلقاسم بن روان، فاطمة الزهراء أمير علي، **دور الاتصال في صناعة الرأي العام**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2014.

بشار حـــــزي، **الاتصال التنظيمي**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020.

بسام عبد الرحمن المشاقبة، **نظريات الاتصال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

بشير فـــــريك، **منتخبو البلديات مفسدون أم ضحايا**، مركز الشروق للإنتاج والنشر الإعلامي، الجزائر، ط1، 2014.

حسن بن محمد حسن الأسمري، **النظريات العلمية الحديثة**، مركز تأصيل للدراسات والبحوث، جدة، ط1، 2012.

ختام العناتي، العياصرة علي، **الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق**، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.

رجاء وحيد دويدري، **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية**، دار الفكر المعاصر، ط1، 2000.

شافا فرانكفورت، ناشمياز ديفيد ناشمياز، ترجمة: ليلى الطويل، **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية**، بترا للنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2004.

شعبان علي حسين السيسي، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، المكتب الجامعي ، ط1 .الإسكندرية ، 2009.

صالح أبو إصبع، **الاتصال في المجتمعات المعاصرة**، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، ط3، 1999.

طارق عبد الرؤوف عامر، المصري ايهاب عيسى، **القيادة التربوية ومهارت التعلم**، دار العلوم للنشر، الإسكندرية، 2013.

طارق محمد السويدان، **فن الإلقاء الرائع**، شركة الإبداع الفكري، الكويت، ط1، 2003.

عمار بوضياف، **شرح قانون البلدية**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012.

فضيلة محموش، **الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة (إجابة السائل في مسائل الاتصال وكتابة الرسائل)**، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2009.

محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، ط2، 2004.

محمد العربي سعودي، **المؤسسات المحلية في الجزائر الولاية – البليدية 1516-1962**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2011.

محمد صاحب سلطان، **مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2014.

محمد صبري فؤاد النمر، **أساليب الاتصال الاجتماعي**، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1999.

محمد يسري إبراهيم دعبس، **الاتصال والسلوك الإنساني**، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1999.

مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000.

مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

منال هلال المزاهرة، **نظريات الاتصال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2018.

موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحرازي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2006.

ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

ناصر قاسيمي، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016.

ناصر قاسيمي، عبد السلام لراري، **المنهجية التطبيقية (توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج)**، دار التل للطباعة والنشر، البليدة، ط1، 2021 .

هشام رشدي خير الله، **محاضرات في نظريات الإعلام**، مطبعة جامعة المنوفية، المنوفية، د س.

يوسف تمار، **أصول تحليل المضمون وتقنياته**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2018.

إعداد مجموعة من المختصين، **مهارات الإلقاء والخطابة**، شركة الخبرات الذكية للتعليم والتدريب، الرياض.

القـــــــــواميس.

أحمد رضا، **معجم متن اللغة**، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، ط1، 1958.

أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، منشورات عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2008.

الرسائل والدراسات الجامعية.

بوعلام شـــامة، **التنظيم الإداري البلدي**، مذكرة شهادة دولة في الإدارة والمناجمنت، المدرسة الوطنية العليا للإدارة والتسيير، الجزائر، 1998.

منصور بن متعب بن عبدالعزيز، العامري أحمد بن سالم، **مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية)**، *قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2002.*

المجلات والملتقيات االعلمية.

حسين حريم، رشاد الساعد، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء الثقافة التنظيمية**، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2005.

سهام براهمي، فايزة ابراهمي، مجلة القانون والعلوم السياسية، " **الأساس القانوني للتنظيم الإداري فيي ظل التشريع الجزائري– الشخصية المعنوية أو الاعتبارية** "، العدد السابع، جانفي2018.

نور الدين بولعراس، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، **المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي**، العدد 35، 2018.

الجرائد الرسمية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، **قانون الجماعات الإقليمية**، الجريدة الرسمية، المادة 1، المطبعة الرسمية، 1967.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، **قانون البلدية**، الجريدة الرسمية، المادة 21، المطبعة الرسمية، 2011.

المواقع الإلكترونية.

L'impossible audit de communication interne. Valérie Carayol. http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1701

Leadership communication: the three levels. Peter Miller. http://www.researchgate.net/publication/254664129.

https://www.ssrcaw.org **نظريات الاتصال التنظيمي**، عبد الحميد، بوشبور، عبد الإله،

Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis. Bertrand Parent. http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2958.

Notions de système et de modèle. Jean-Christophe Poussin. http://www.researchgate.net/publication/32983688.

Les modèles formels et l'explication en sciences sociales. Emannuelle Bulle. https://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2005-1-page-19.htm&wt.src=pdf.

Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ?. Willett. (G). https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1873.

المـــــــراجع باللغة الأجنبية.

الكتب

Adary.(A). Libaert.(T). Mas. (C). **Communicator.** (P)Dunod.Paris.7°Ed.2015.

Duterme. (C)..**La communication interne en entreprise**, Edition de Boeck. université,Bruxelles.2002.

Laigle. (G). **Les modè de communication publique des sciences : paradigmes, problèmes, enjeux.** 20012.

Morel.(P). **Communication d'entreprise.** librairie Vuibert. Paris. 3ed. 2005.

Mucchielli.(A). **Communication et reseaux de communication**.Librairies Techniques. 2éd. 1973.

Mucchielli.(A).**Les sciences de l'information et de la communication**.Edition Hachètte.Paris.2001.

Shannon. (C). Weaver. (W). **The Mathematical Theory of Communication**. University of Tllionis Press. Urbama. 1961.

Willet. (G). **La communication modélisée**. Editions du Renouveau Pédagogique. Ottawa. 1992.

المجلات باللغة الأجنبية

Revue de statistique appliquée. Kendall.(M.G). " **La construction des modèles et les problèmes qui s'y rattachent"** . tome 17, n°2, 1969.

Revue des collectivités locales. Bennadji. (C). **Aux origines de la commune algérienne«Les chertya».** №01. Alger. 1996.

Communication et langages. Buhler. (M). **Schémas d'études et modèles de communication**. In:, n°24, 1974.

المـــــــــــــــــلاحق

الملحق الأول : دلـــــيل المقابلة.

أسئـــــــلة المـــــــــــــــــــــــــقابلة:

المعلومات الخاصة

أ _ المتعلقة بالبلدية.

- اسم البلدية : .....

_ عدد سكان البلدية :

_ بلدية : حضرية ☐ _ أم _ ريفية ☐

_ عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي : .....عضو

_ عدد الموظفين : .....موظف

_ جغرافية البلدية : .....

ب_ المتعلقة برئيس البلدية.

_ السن : .....سنة

_ الجنس : ذكر ☐ - أنثى ☐

_ المستوى التعليمي : _ ابتدائي ☐ _ متوسط ☐ _ ثانوي ☐ _جامعي ☐

_ رئاسة المجلس الشعبي البلدي للمرة : _الأولى ☐ _الثانية ☐ _ الثالثة ☐

_أخرى.....مرات

ج_ الأسئلة المتعلقة بالفرضيات.

1_ من وجهة نظرك، ما هي الحاجات التي تدفعكم للقيام بالاتصال من موقعكم كرئيس للبلدية؟

2_ كيف ترتبون هذه الحاجات؟

3_ ما هي أهم الوسائل التي تستعملونها أثناء عملية الاتصال؟

4_ أرى أنكم لم تذكروا وسائل التواصل الاجتماعي، لماذا؟

5_ ما هي، من بين الوسائل التي ذكرتم، الأكثر فاعلية؟

6_ هل تذكروا لنا مؤشرات فاعلية كل وسيلة من الوسائل التي ذكرتموها؟

7_ ما هي الأماكن التي تجرون فيها الاتصال بشكل أكثر من غيرها ؟

8_ في تصوركم، ما هي الأماكن التي ترون أنها أكثر مناسبة من غيرها؟

9_ ما هي المؤشرات التي تدل على أن مكان ما أكثر مناسبة من غيره؟

10_ ما هي الأوقات التي تجرون فيها الاتصال بشكل أكثر؟

11_ هل أفهم من كلامكم أنه بشكل عام ليس هناك وقت محدد للاستقبال؟

12_ لو طلبت منكم أن تحددوا لي أهم الأوقات التي تفضلونها لإجراء الاتصال فماذا تقولون؟

13_ ما هي المؤشرات التي تجعل وقتا ما أكثر مناسبة للاتصال من غيره؟

14_ ما هي الأحداث أو الفعاليات أو الظروف التي تستغلونها للتواصل مع الآخرين؟

15_ لو طلبت منكم أن تختاروا أهمها.

16_ ما هي المؤشرات التي تظهر على أن حدثا أو فعالية أو ظرفا ما هو أكثر مناسبة من غيره؟

17_ ما هي الجهات التي تستهدفونها من خلال الاتصال؟

18_ ما هي الجهات الأكثر أولوية من غيرها ؟

19_ هلا ذكرتم لنا المؤشرات التي تجعل مستهدفا أو جهة ما أكثر أولوية من غيره؟

20_ من وجهة نظركم ما هي العوامل التي تؤثر في العملية الاتصالية بشكل سلبي؟

21_ ما هي العوامل الأكثر أهمية بالنسبة إليكم؟ لماذا؟

22_ ذكرتم لنا التشويش كأحد هذه العوامل، هلا شرحتم لنا كيف يكون ذلك؟

23_ ذكرتم أيضا عامل ضعف الاستجابة، هلا شرحتم ذلك؟

24_ من بين العوامل التي ذكرتموها، الأحداث الطارئة غير المتوقعة، هلا شرحتم لنا كيف تؤثر؟

25- ذكرتم كذلك عامل مواقفكم من الجهات التي تتصلون بها، هل بالإمكان أن تشرحوا لنا ذلك؟

لكم منا جزيل الشكر على حسن الاستقبال وعلى صبركم معنا كامل مدة المقابلة.

الملحق الثاني : رخصة إجراء المقابلات الميدانية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البليدة

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مصلحة التنظيم العام

رقم : 2019/...3230...

14 أوت 2019

مديرية المواصلات السلدة ، اللاسلكه الوطنيه ، ولاية البليدة
مصلحة البريد
مرسحرا المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية ، مقر الولاية
دليل الصادر
رقم التسجيل: 10425/86
التوقيت: .....
تاريخ: 14 أوت 2019

10425/86

الوالي

إلى السادة رؤساء الدوائر للاتصال

برؤساء المجالس الشعبية البلدية

الموضوع : ف/ي الترخيص بإجراء بحث ميداني.

المرفقات : جدول (01) .

تبعاً للطلب المودع لدى مصالحي و المتضمن الترخيص للسيد **شرقي عمر** طالب بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بإجراء بحث ميداني (التحضير لشهادة الدكتوراه) حول النموذج الاتصالي لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي بين الصياغة و التعديل ، على مستوى كل بلديات الولاية و هذا كل يوم أحد و ثلاثاء من كل أسبوع ابتداءاً من يوم الأحد المقبل 2019/08/18.

لهذا الغرض ، يشرفني أن أطلب منكم حسب البرنامج المرفق لإرسالي هذا ، استقبال المعني و تسهيل مهمته من خلال تمكينه من الاطلاع على مختلف الوثائق و المعلومات التي يتطلبها البحث الخاص به.

عن الوالي و بتفويض منه
مدير التنظيم و الشؤون العامة .
إمضاء: أحمد ناصري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البليدة

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مصلحة التنظيم العام

برنامج الزيارات لبلديات الولاية كل يوم أحد و ثلاثاء من كل أسبوع

الدائرة	البلدية	تاريخ و ساعة الزيارة
موزاية	شفة	الأحد 2019/08/18 على الساعة 14:00 سا زوالا
	موزاية	الثلاثاء 2019/08/20 على الساعة 14:00 سا زوالا
	عين الرمانة	الأحد 2019/08/25 على الساعة 14:00 سا زوالا
بوفاريك	قرواو	الثلاثاء 2019/08/27 على الساعة 14:00 سا زوالا
	الصومعة	الأحد 2019/09/01 على الساعة 14:00 سا زوالا
	بوفاريك	الثلاثاء 2019/09/03 على الساعة 14:00 سا زوالا
أولاديعيش	أولاديعيش	الأحد 2019/09/08 على الساعة 14:00 سا زوالا
	بني مراد	الثلاثاء 2019/09/10 على الساعة 14:00 سا زوالا
	الشريعة	الأحد 2019/09/15 على الساعة 14:00 سا زوالا
البليدة	البليدة	الثلاثاء 2019/09/17 على الساعة 14:00 سا زوالا
	بوعرفة	الأحد 2019/09/22 على الساعة 14:00 سا زوالا
مفتاح	مفتاح	الثلاثاء 2019/09/24 على الساعة 14:00 سا زوالا
	الجبابرة	الأحد 2019/09/29 على الساعة 14:00 سا زوالا
الأربعاء	الأربعاء	الثلاثاء2019/10/01 على الساعة 14:00 سا زوالا
	صوحان	الأحد 2019/10/06 على الساعة 14:00 سا زوالا
العفرون	العفرون	الثلاثاء 2019/10/08 على الساعة 14:00 سا زوالا
	وادي جر	الأحد 2019/10/13 على الساعة 14:00 سا زوالا
بوقرة	بوقرة	الثلاثاء 2019/10/15 على الساعة 14:00 سا زوالا
	أولاد سلامة	الأحد 2019/10/20 على الساعة 14:00 سا زوالا
	حمام ملوان	الثلاثاء 2019/10/22 على الساعة 14:00 سا زوالا
وادي العلايق	وادي العلايق	الأحد 2019/10/27 على الساعة 14:00 سا زوالا
	بني تامو	الثلاثاء 2019/10/29 على الساعة 14:00 سا زوالا
	بن خليل	الأحد 2019/11/03 على البساعة 14:00 سا زوالا
بوعينان	بوعينان	الثلاثاء 2019/11/05 على الساعة 14:00 سا زوالا
	الشبلي	الأحد 2019/11/10 على الساعة 14:00 سا زوالا

الملحق الثالث : قانون الجماعات الإقليمية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئـــاسة الجمهوريـــة

الأمانة العامة للحكومة

قانون الجماعات الإقليمية

2012

فهرس قانون البلدية

العـــنوان	المواد	الصفحة
القسم الأول : أحكام تمهيدية	14-1	6-5
الباب الأول: المبادئ الأساسية	5-1	5
الباب الثاني : الاسم والإقليم والمقر الرئيسي للبلدية	10-6	6-5
الباب الثالث: مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية	14-11	6
القسم الثاني : صلاحيات البلدية	124-15	20-6
الباب الأول: هيئات البلدية وهياكلها	102-15	17-6
الفصل الأول: المجلس الشعبي البلدي	61-16	12-7
الفرع الأول: سير المجلس الشعبي البلدي	30-16	8-7
الفرع الثاني: لجان المجلس الشعبي البلدي	36-31	9-8
الفرع الثالث: القانون الأساسي للمنتخب البلدي	45-37	10-9
الفرع الرابع: حل المجلس الشعبي البلدي وتجديده	51-46	11-10
الفرع الخامس: نظام المداولات	61-52	12-11
الفصل الثاني : رئيس المجلس الشعبي البلدي	99-62	17-12
الفرع الأول: رئيس المجلس الشعبي البلدي والقانون الأساسي الخاص به	76-64	13-12
الفرع الثاني: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي	95-77	16-14
الفقرة الأولى: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للبلدية	84-77	14
الفقرة الثانية: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة	95-85	16-15
الفرع الثالث: قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي	99-96	17-16
الفصل الثالث: سلطة حلول الوالي	102-100	17
الباب الثاني: صلاحيات البلدية	124-103	20-17
الفصل الأول: التهيئة والتنمية	112-107	18-17
الفصل الثاني: التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز	121-113	19-18
الفصل الثالث: نشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسلية والسياحة	122	19
الفصل الرابع: النظافة وحفظ الصحة والطرقات البلدية	124-123	20-19
القسم الثالث: الإدارة البلدية والمصالح العمومية وأملاك البلدية	168-125	25-20
الباب الأول: إدارة البلدية	143-125	22-20
الفصل الأول: تنظيم إدارة البلدية	132-125	21-20
الفصل الثاني: المندوبيات والملحقات البلدية	138-133	21
الفصل الثالث: أرشيف البلدية	143-139	22
الباب الثاني: مسؤولية البلدية	148-144	23-22
الباب الثالث: المصالح العمومية البلدية	168-149	25-23

العـــنوان	المواد	الصفحة
الفصل الأول: أحكام عامة	150-149	23
الفصل الثاني: الاستغلال المباشر	152-151	24
الفصل الثالث: المؤسسة العمومية البلدية	154-153	24
الفصل الرابع: الامتياز وتفويض المصالح العمومية	156-155	24
الفصل الخامس: الأملاك البلدية	168-157	25-24
القسم الرابع: مالية البلدية	210-169	31-26
الباب الأول: أحكام عامة	175-169	26
الباب الثاني: الميزانية والحسابات	210-176	31-27
الفصل الأول: ميـزانيـة البلدية	201-176	31-27
الفرع الأول: التصويت على الميزانية وضبطها	188-180	28-27
الفرع الثاني: المناقصات والصفقات العمومية	194-189	29-28
الفقرة الأولى: الصفقات العمومية	190-189	28
الفقرة الثانية : المناقصة	194-191	29
الفرع الثالث: الإيـرادات	197-195	30-29
الفرع الرابع: النفقـات	201-198	31-30
الفصل الثاني: المحاسبة البلديـة	209-202	31
الفصل الثالث: مراقبة الحسابات وتطهيرها	210	31
القسم الخامس: التضامن ما بين البلديات والمابين البلديات	219-211	33-32
الباب الأول: التضامن المالي ما بين البلديات	214-211	32
الباب الثاني: التعاون المشترك بين البلديات	219-215	33-32
أحكام انتقالية وختامية	219-218	33

قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد الأولى و4 و10 و14 و15 و16 و31 مكرر و119 و122 و125 و126 و159 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 27 شوال عام 1417 الموافق 6 مارس سنة 1997 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 97-09 المؤرخ في 27 شوال عام 1417 الموافق 6 مارس سنة 1997 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بالأحزاب السياسية،

- وبمقتضى القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963 الذي يحدد قائمة الأعياد الرسمية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-74 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1395 الموافق 12 نوفمبر سنة 1975 والمتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري،

- وبمقتضى القانون رقم 76-101 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-103 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الطابع، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-104 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب غير المباشرة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-18 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1403 الموافق 23 غشت سنة 1983 والمتعلق بحيازة الملكية العقارية الفلاحية،

- وبمقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84-12 المؤرخ في 23 رمضان عام 1404 الموافق 23 يونيو سنة 1984 والمتضمن النظام العام للغابات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 87-17 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1407 الموافق أول غشت سنة 1987 والمتعلق بحماية الصحة النباتية،

- وبمقتضى القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،

- وبمقتضى القانون رقم 88-02 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتعلق بالتخطيط، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 88-08 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بنشاطات الطب البيطري وحماية الصحة الحيوانية،

- وبمقتضى القانون رقم 88-09 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالأرشيف الوطني،

- وبمقتضى القانون رقم 89-28 المؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 31 ديسمبر سنة 1989 والمتعلق بالاجتماعات والمظاهرات العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-07 المؤرخ في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالإعلام، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-25 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،

- وبمقتضى القانون رقم 90-36 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 31 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991،

- وبمقتضى القانون رقم 91-10 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 والمتعلق بالأوقاف، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 91-11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 91-32 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 21 ديسمبر سنة 1991 والمتعلق باعتماد تاريخ 18 فبراير يوما وطنيا لشهيد ثورة التحرير الوطني،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،

- وبمقتضى القانون رقم 98-04 المؤرخ في 20 صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق بحماية التراث الثقافي،

- وبمقتضى القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهد والشهيد،

- وبمقتضى القانون رقم 01-10 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليو سنة 2001 والمتضمن قانون المناجم، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 01-11 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليو سنة 2001 والمتعلق بالصيد البحري وتربية المائيات،

- وبمقتضى القانون رقم 01-13 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 7 غشت سنة 2001 والمتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه،

- وبمقتضى القانون رقم 01-14 المؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 19 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 01-03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- وبمقتضى القانون رقم 01-19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها،

- وبمقتضى القانون رقم 01-20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 01-21 المؤرخ في 7 شوال عام 1422 الموافق 22 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن قانون المالية لسنة 2002، لا سيما المادة 40 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 02-01 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات،

- وبمقتضى القانون رقم 02-02 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002 والمتعلق بحماية الساحل وتثمينه،

- وبمقتضى القانون رقم 02-08 المؤرخ في 25 صفر عام 1423 الموافق 8 مايو سنة 2002 والمتعلق بشروط إنشاء المدن الجديدة وتهيئتها،

- وبمقتضى القانون رقم 02-09 المؤرخ في 25 صفر عام 1423 الموافق 8 مايو سنة 2002 والمتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم،

- وبمقتضى القانون رقم 03-02 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق 17 فبراير سنة 2003 الذي يحدد القواعد العامة للاستعمال والاستغلال السياحيين للشواطئ،

- وبمقتضى القانون رقم 03-03 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق 17 فبراير سنة 2003 والمتعلق بمناطق التوسع والمواقع السياحية،

- وبمقتضى القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى الأمر رقم 03-12 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بإلزامية التأمين على الكوارث الطبيعية وبتعويض الضحايا،

- وبمقتضى القانون رقم 04-02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية،

- وبمقتضى القانون رقم 04-03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 والمتعلق بحماية المناطق الجبلية في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 04-07 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالصيد،

- وبمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية،

- وبمقتضى القانون رقم 04-20 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر سنة 2004 والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 05-07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمتعلق بالمحروقات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 05-12 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 غشت سنة 2005 والمتعلق بالمياه، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 05-06 المؤرخ في 18 رجب عام 1426 الموافق 23 غشت سنة 2005 والمتعلق بمكافحة التهريب،

- وبمقتضى القانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-02 مكرر المؤرخ في 29 محرم عام 1427 الموافق 28 فبراير سنة 2006 الذي يحدد شروط وقواعد ممارسة الشعائر الدينية لغير المسلمين،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة،

- وبمقتضى القانون رقم 06-21 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1427 الموافق 11 ديسمبر سنة 2006 والمتعلق بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل،

- وبمقتضى الأمر رقم 07-01 المؤرخ في 11 صفر عام 1428 الموافق أول مارس سنة 2007 والمتعلق بحالات التنافي والالتزامات الخاصة ببعض المناصب والوظائف،

- وبمقتضى القانون رقم 07-02 المؤرخ في 9 صفر عام 1428 الموافق 27 فبراير سنة 2007 والمتضمن تأسيس إجراء لمعاينة حق الملكية العقارية وتسليم سندات الملكية عن طريق تحقيق عقاري،

- وبمقتضى القانون رقم 07-06 المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق 13 مايو سنة 2007 والمتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتثمينها،

- وبمقتضى القانون رقم 07-11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، المعدل،

- وبمقتضى الأمر رقم 08-04 المؤرخ في أول رمضان عام 1429 الموافق أول سبتمبر سنة 2008 الذي يحدد شروط وكيفيات منح الامتياز على الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية،

- وبمقتضى القانون رقم 08-07 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين،

- وبمقتضى القانون رقم 08-09 المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق 25 فبراير سنة 2008 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية،

- وبمقتضى القانون رقم 08-11 المؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 25 يونيو سنة 2008 والمتعلق بشروط دخول الأجانب إلى الجزائر وإقامتهم بها وتنقلهم فيها،

- وبمقتضى القانون رقم 08-15 المؤرخ في 17 رجب عام 1429 الموافق 20 يوليو سنة 2008 الذي يحدد قواعد مطابقة البنايات وإتمام إنجازها،

- وبمقتضى القانون رقم 08-16 المؤرخ في أول شعبان عام 1429 الموافق 3 غشت سنة 2008 والمتضمن التوجيه الفلاحي،

- وبمقتضى القانون رقم 09-03 المؤرخ في 29 صفر عام 1430 الموافق 25 فبراير سنة 2009 والمتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش،

- وبعد رأي مجلس الدولة،

- وبعد مصادقة البرلمان،

يصدر القانون الآتي نصه :

القسم الأول
أحكام تمهيدية

الباب الأول
المبادئ الأساسية

المادة الأولى : البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة.
وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.
وتحدث بموجب القانون.

المادة 2 : البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

المادة 3 : تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.
وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

المادة 4 : يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في كل ميدان.
يرافق كل مهمة جديدة يعهد بها إلى البلدية أو تحول لها من قبل الدولة، التوفير المتلازم للموارد المالية الضرورية للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة.

المادة 5 : يجب أن يعوض كل تخفيض في الإيرادات الجبائية البلدية ينجم عن إجراء تتخذه الدولة ويتضمن إعفاء جبائيا أو تخفيضا في نسب الضريبة أو إلغائها، بناتج جبائي يساوي على الأقل مبلغ الفارق عند التحصيل.

الباب الثاني
الاسم والإقليم والمقر الرئيسي للبلدية

المادة 6 : للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي.

المادة 7 : يتم تغيير اسم بلدية و/أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي المعني.
ويخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك.

المادة 8 : تضع البلدية معالم حدود إقليمها باتخاذ كافة الإجراءات التقنية والمادية المرتبطة بذلك.
تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 9 : يتم ضم جزء من إقليم بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى أو أكثر من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ورأي المجلس الشعبي الولائي ومداولة المجالس الشعبية البلدية المعنية.

المادة 10 : عندما تضم بلدية أو أكثر أو جزء من بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى، تحول جميع حقوقها والتزاماتها إلى البلدية التي ضمت إليها.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب الثالث
مشاركة المواطنين
في تسيير شؤون البلدية

المادة 11 : تشكل البلدية الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجواري.

يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون.

ويمكن في هذا المجال استعمال، على وجه الخصوص الوسائط والوسائل الإعلامية المتاحة.

كما يمكن المجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين.

المادة 12 : قصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجواري المذكور في المادة 11 أعلاه، يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم.

يتم تنظيم هذا الإطار طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 13 : يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية، أن يستعين بصفة استشارية، بكل شخصية محلية وكل خبير و/أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه بحكم مؤهلاتهم أو طبيعة نشاطاتهم.

المادة 14 : يمكن كل شخص الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية. ويمكن كل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته، مع مراعاة أحكام المادة 56 أدناه.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

القسم الثاني
صلاحيات البلدية

الباب الأول
هيئات البلدية وهياكلها

المادة 15 : تتوفر البلدية على :

- هيئة مداولة : المجلس الشعبي البلدي،
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي،
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفصل الأول
المجلس الشعبي البلدي
الفرع الأول
سير المجلس الشعبي البلدي

المـادة 16 : يجتمـع المجلـس الـشعبي البلـدي فـي دورة عاديـة كـل شـهرين (2) ولا تتعـدى مـدة كـل دورة خمسة (5) أيام.

يعد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة.

يحدد النظام الداخلي النموذجي ومحتواه عن طريق التنظيم.

المادة 17 : يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك، بطلب من رئيسه أو ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من الوالي.

المادة 18 : في حالة ظروف استثنائية مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى يجتمع المجلس الشعبي البلدي بقوة القانون.

ويخطر الوالي بذلك فورا.

المادة 19 : يعقد المجلس الشعبي البلدي دوراته بمقر البلدية.

إلا أنه في حالة قوة قاهرة معلنة تحول دون الدخول إلى مقر البلدية، يمكنه أن يجتمع في مكان آخر من إقليم البلدية.

كما يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في مكان آخر، خارج إقليم البلدية يعينه الوالي بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

المادة 20 : يحدد رئيس المجلس الشعبي البلدي تاريخ وجدول أعمال دورات المجلس بالتشاور مع الهيئة التنفيذية.

المادة 21 : ترسل الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي البلدي من رئيسه، وتدون بسجل مداولات البلدية.

تسلم الاستدعاءات، مرفقة بمشروع جدول الأعمال بواسطة ظرف محمول إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي بمقر سكناهم قبل عشرة (10) أيام كاملة على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة مقابل وصل استلام.

يمكن تخفيض هذا الأجل في حالة الاستعجال، على ألا يقل عن يوم واحد كامل. وفي هذه الحالة، يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات.

المادة 22 : يلصق مشروع جدول أعمال الاجتماعات عند مدخل قاعة المداولات وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور، بمجرد استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

يوافق المجلس الشعبي البلدي على النقاط المسجلة في جدول أعمال الاجتماع ويمكنه إدراج نقاط إضافية.

المادة 23 : لا تصح اجتماعات المجلس الشعبي البلدي إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه الممارسين.

إذا لم يجتمع المجلس الشعبي البلدي بعد الاستدعاء الأول لعدم اكتمال النصاب القانوني، تعتبر المداولات المتخذة بعد الاستدعاء الثاني بفارق خمسة (5) أيام كاملة على الأقل، صحيحة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين.

المادة 24 : يمكن عضو المجلس الشعبي البلدي الذي حصل له مانع لحضور جلسة أو دورة أن يوكل كتابيا عضوا آخر من المجلس من اختياره، ليصوت نيابة عنه.

لا يمكن نفس العضو أن يكون حاملا لأكثر من وكالة واحدة.

لا تصح الوكالة إلا لجلسة أو لدورة واحدة.

المادة 25 : يتم إعداد الوكالة بطلب من الموكل أمام أي سلطة مؤهلة لهذا الغرض.
وتحدد صراحة الجلسة أو الدورة التي حررت من أجلها هذه الوكالة.

المادة 26 : جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية. وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة.
غير أن المجلس الشعبي البلدي يداول في جلسة مغلقة من أجل:
- دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين،
- دراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام.

المادة 27 : ضبط الجلسة منوط برئيسها، ويمكنه طرد أي شخص غير منتخب بالمجلس، يخل بحسن سير الجلسة بعد إنذاره.

المادة 28 : يمنع على أي عضو بالمجلس الشعبي البلدي حضور جلسات المجلس التي يداول فيها حول موضوع يخصه أو تكون له مصلحة فيه بمفهوم أحكام المادة 60 من هذا القانون، ويجب على رئيس الجلسة التأكد من ذلك.

المادة 29 : يضمن الأمين العام للبلدية أمانة الجلسة وتحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

المادة 30 : تعلق المداولات، باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية، تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي، في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور، وتنشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية (8) أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ طبقا لأحكام هذا القانون.

الفرع الثاني
لجان المجلس الشعبي البلدي

المادة 31 : يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ولاسيما تلك المتعلقة بما يأتي :
- الاقتصاد والمالية والاستثمار،
- الصحة والنظافة وحماية البيئة،
- تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية،
- الري والفلاحة والصيد البحري،
- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.

يحدد عدد اللجان الدائمة كما يأتي :
- ثلاث (3) لجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل،
- أربع (4) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 إلى 50.000 نسمة،
- خمس (5) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 إلى 100.000 نسمة،
- ست (6) لجان بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة.

المادة 32 : تحدث اللجان الدائمة بمداولة مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من رئيسه.
تعد اللجنة نظامها الداخلي وتعرضه على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة.

المادة 33 : يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يشكل من بين أعضائه لجنة خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه كما هو مبين في هذا القانون.

تتشكل اللجنة الخاصة بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق مداولة المجلس مصادق عليها بأغلبية أعضائه.

تقدم اللجنة نتائج أعمالها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

المادة 34 : يحدد موضوع وتاريخ انتهاء المهمة والآجال الممنوحة للجنة الخاصة المنصوص عليها في المادة 33 أعلاه، من أجل استكمال مهمتها بصفة صريحة في المداولة المحدثة لها.

المادة 35 : يجب أن تضمن تشكيلة اللجان المنصوص عليها في المادتين 32 و33 أعلاه تمثيلا نسبيا يعكس التركيبة السياسية للمجلس الشعبي البلدي.

المادة 36 : تنتخب كل لجنة رئيسا من بين أعضائها.

تجتمع اللجان بناء على استدعاء من رئيسها بعد إعلام رئيس المجلس الشعبي البلدي. ويمكنها اللجوء إلى الاستشارة طبقا لأحكام المادة 13 أعلاه.

توكل أمانة الجلسة إلى موظف من البلدية.

الفرع الثالث
القانون الأساسي للمنتخب البلدي

المادة 37 : مع مراعاة أحكام المادة 76 من هذا القانون، تكون العهدة الانتخابية مجانية.

يستفيد المنتخبون من علاوات وتعويضة ملائمة بمناسبة انعقاد دورات المجلس.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 38 : يجب على المستخدمين منح مستخدميهم، الأعضاء في مجلس شعبي بلدي، الوقت الضروري لممارسة عهدتهم الانتخابية.

يعتبر الاستدعاء لأشغال المجلس ودورات التكوين المنظمة لصالح المنتخبين مبررا للغياب.

مع مراعاة أحكام المادة 76 من هذا القانون، يدفع المستخدم أجر المنتخب غير الدائم مقابل الوقت المخصص لأداء العهدة، ولا يمكن أن يشكل التوقف عن العمل المنصوص عليه في هذه المادة سببا لفسخ عقد العمل من طرف المستخدم.

يستفيد المنتخب من الحقوق المرتبطة بمساره المهني طوال كل الفترة المخصصة لعهدته الانتخابية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 39 : يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه.

المادة 40 : تزول صفة المنتخب بالوفاة أو الاستقالة أو الإقصاء أو حصول مانع قانوني.

ويقر المجلس الشعبي البلدي ذلك بموجب مداولة، ويخطر الوالي بذلك وجوبا.

المادة 41 : في حالة الوفاة أو الاستقالة أو الإقصاء أو حصول مانع قانوني لمنتخب بالمجلس الشعبي البلدي، يتم استخلافه في أجل لا يتجاوز شهرا واحدا، بالمرشح الذي يلي مباشرة آخر منتخب من نفس القائمة بقرار من الوالي.

المادة 42 : يرسل عضو المجلس الشعبي البلدي استقالته إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي بواسطة ظرف محمول مقابل وصل استلام.

يقر المجلس الشعبي البلدي ذلك بموجب مداولة في أول دورة.

المادة 43 : يوقف بقرار من الوالي كل منتخب تعرض لمتابعة قضائية بسبب جناية أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف أو كان محل تدابير قضائية لا تمكنه من الاستمرار في ممارسة عهدته الانتخابية بصفة صحيحة، إلى غاية صدور حكم نهائي من الجهة القضائية المختصة.

في حالة صدور حكم نهائي بالبراءة، يستأنف المنتخب تلقائيا وفوريا ممارسة مهامه الانتخابية.

المادة 44 : يقصى بقوة القانون من المجلس، كل عضو مجلس شعبي بلدي كان محل إدانة جزائية نهائية للأسباب المذكورة في المادة 43 أعلاه.

يثبت الوالي هذا الإقصاء بموجب قرار.

المادة 45 : يعتبر مستقيلا تلقائيا من المجلس الشعبي البلدي، كل عضو منتخب تغيب بدون عذر مقبول لأكثر من ثلاث (3) دورات عادية خلال نفس السنة.

في حالة تخلف المنتخب عن حضور جلسة السماع رغم صحة التبليغ، يعتبر قرار المجلس حضوريا.

يعلن الغياب من طرف المجلس الشعبي البلدي بعد سماع المنتخب المعني، ويخطر الوالي بذلك.

الفرع الرابع
حل المجلس الشعبي البلدي وتجديده

المادة 46 : يتم الحل والتجديد الكلي للمجلس الشعبي البلدي :

- في حالة خرق أحكام دستورية،
- في حالة إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس،
- في حالة استقالة جماعية لأعضاء المجلس،
- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدر اختلالات خطيرة تم إثباتها في التسيير البلدي أو من طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم،
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة بالرغم من تطبيق أحكام المادة 41 أعلاه،
- في حالة خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تعيق السير العادي لهيئات البلدية، وبعد إعذار يوجهه الوالي للمجلس دون الاستجابة له،
- في حالة اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها،
- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب.

المادة 47 : يتم حل المجلس الشعبي البلدي وتجديده بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية.

المادة 48 : في حالة حل المجلس الشعبي البلدي، يعين الوالي، خلال العشرة (10) أيام التي تلي حل المجلس، متصرفا ومساعدين، عند الاقتضاء، توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية.

وتنتهي مهامهم بقوة القانون بمجرد تنصيب المجلس الجديد.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 49 : تجري انتخابات تجديد المجلس الشعبي البلدي المحل خلال أجل أقصاه ستة (6) أشهر ابتداء من تاريخ الحل، ولا يمكن بأي حال من الأحوال، إجراؤها خلال السنة الأخيرة من العهدة الانتخابية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 50 : تنتهي عهدة المجلس الجديد مع انتهاء الفترة المتبقية للتجديد العام للمجالس الشعبية البلدية.

المادة 51 : في حالة ظروف استثنائية تعيق إجراء الانتخابات بالبلدية وبعد تقرير الوزير المكلف بالداخلية الذي يعرض على مجلس الوزراء، يعين الوالي متصرفا لتسيير شؤون البلدية.

يمارس المتصرف، تحت سلطة الوالي، السلطات المخولة بموجب التشريع والتنظيم للمجلس الشعبي البلدي ورئيسه. وتنتهي مهام المتصرف بقوة القانون بمجرد تنصيب المجلس الجديد.

تنظم انتخابات المجلس الشعبي البلدي بمجرد توفر الظروف المناسبة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع الخامس
نظام المداولات

المادة 52 : يعالج المجلس الشعبي البلدي الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه عن طريق المداولات.

المادة 53 : يجب أن تجري وتحرر مداولات وأشغال المجلس الشعبي البلدي باللغة العربية.

المادة 54 : باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا القانون، تتخذ مداولات المجلس الشعبي البلدي بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت. وفي حالة تساوي الأصوات، يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 55 : تحرر المداولات وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكمة المختصة إقليميا.

توقع هذه المداولات أثناء الجلسة من جميع الأعضاء الحاضرين عند التصويت ويودع رئيس المجلس الشعبي البلدي المداولات في أجل ثمانية (8) أيام لدى الوالي مقابل وصل بالاستلام.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 56 : مع مراعاة أحكام المواد 57 و59 و60 أدناه، تصبح مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرين (21) يوما من تاريخ إيداعها بالولاية.

المادة 57 : لا تنفذ إلا بعد المصادقة عليها من الوالي، المداولات المتضمنة ما يأتي :

- الميزانيات والحسابات،
- قبول الهبات والوصايا الأجنبية،
- اتفاقيات التوأمة،
- التنازل عن الأملاك العقارية البلدية.

المادة 58 : عندما يخطر الوالي، قصد المصادقة، بالحالات المنصوص عليها في المادة 57 أعلاه، ولم يعلن قراره خلال مدة ثلاثين (30) يوما ابتداء من تاريخ إيداع المداولة بالولاية، تعتبر هذه الأخيرة مصادقا عليها.

المادة 59 : تبطل بقوة القانون مداولات المجلس الشعبي البلدي :

- المتخذة خرقا للدستور وغير المطابقة للقوانين والتنظيمات،
- التي تمس برموز الدولة وشعاراتها،
- غير المحررة باللغة العربية.

يعاين الوالي بطلان المداولة بقرار.

المادة 60 : لا يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أو أي عضو من المجلس في وضعية تعارض مصالحه مع مصالح البلدية، بأسمائهم الشخصية أو أزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو كوكلاء، حضور المداولة التي تعالج هذا الموضوع وإلا تعد هذه المداولة باطلة.

يثبت بطلان هذه المداولة بقرار معلل من الوالي.

يلزم كل عضو مجلس شعبي بلدي يكون في وضعية تعارض مصالح بالتصريح بذلك لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

في حالة ما يكون رئيس المجلس الشعبي البلدي في وضعية تعارض مصالح متعلقة به، يجب عليه إعلان ذلك للمجلس الشعبي البلدي.

المادة 61 : يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي وفقا للشروط والأشكال المنصوص عليها قانونا، أن يرفع إما تظلما إداريا، أو دعوى قضائية أمام الجهات المختصة ضد قرار الوالي الذي يثبت بطلان أو رفض المصادقة على مداولة.

الفصل الثاني
رئيس المجلس الشعبي البلدي

المادة 62 : ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي للعهدة الانتخابية طبقا لأحكام هذا القانون.

يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطات باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة.

المادة 63 : يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يقيم بصفة دائمة وفعلية بإقليم البلدية. وفي الحالات الاستثنائية، يمكن الوالي الترخيص بغير ذلك.

الفرع الأول
رئيس المجلس الشعبي البلدي
والقانون الأساسي الخاص به

المادة 64 : يستدعي الوالي المنتخبين قصد تنصيب المجلس الشعبي البلدي خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي إعلان نتائج الانتخابات.

المادة 65 : يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين.

وفي حالة تساوي الأصوات، يعلن رئيسا المرشحة أو المرشح الأصغر سنا.

المادة 66 : يرسل محضر تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الوالي. ويعلن للعموم عن طريق الإلصاق بمقر البلدية والملحقات الإدارية والمندوبيات البلدية، المنصوص عليها في هذا القانون.

المادة 67 : ينصب الرئيس المنتخب في مهامه بمقر البلدية في حفل رسمي بحضور منتخبي المجلس الشعبي البلدي أثناء جلسة علنية يرأسها الوالي أو ممثله خلال الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي إعلان نتائج الانتخابات.

عند حدوث حالة استثنائية تعيق تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية تطبق أحكام المادة 19 من هذا القانون.

المادة 68 : يعد محضر بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهدته والرئيس الجديد خلال الثمانية (8) أيام التي تلي تنصيبه وترسل نسخة من هذا المحضر إلى الوالي.

يخطر بذلك المجلس الشعبي البلدي.

يحدد مضمون وخصائص هذا المحضر عن طريق التنظيم.

يقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي جددت عهدته عرض حال عن وضعية البلدية أمام أعضاء المجلس المنتخب.

المادة 69 : يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي نائبان (2) أو عدة نواب الرئيس يكون عددهم كما يأتي :

- نائبان (2) بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من سبعة (7) إلى تسعة (9) مقاعد،
- ثلاثة (3) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من أحد عشر (11) مقعدا،
- أربعة (4) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من خمسة عشر (15) مقعدا،
- خمسة (5) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وعشرين (23) مقعدا،
- ستة (6) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وثلاثين (33) مقعدا.

المادة 70 : يعرض رئيس المجلس الشعبي البلدي قائمة المنتخبين الذين اختارهم لشغل وظائف نواب الرئيس، خلال الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي تنصيبه للمصادقة عليها بالأغلبية المطلقة للمجلس الشعبي البلدي في حدود ما تنص عليه المادة 69 أعلاه.

يتم استخلاف نائب الرئيس المتوفى أو المستقيل أو المقصى أو الممنوع قانونا حسب نفس الأشكال.

يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي تفويض إمضائه لصالح نواب الرئيس في حدود المهام الموكلة لهم.

المادة 71 : يستخلف رئيس المجلس الشعبي البلدي المتوفى أو المستقيل أو المتخلي عن المنصب أو محل مانع قانوني خلال عشرة (10) أيام على الأكثر، حسب الكيفيات المنصوص عليها في المادة 65 أعلاه.

المادة 72 : يتفرغ رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة دائمة لممارسة عهدته الانتخابية.

يستخلف رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي حصل له مانع مؤقت في أداء وظائفه بنائب رئيس.

إذا استحال على الرئيس تعيين مستخلف له، يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعيين أحد نواب الرئيس، وإن تعذر ذلك، أحد أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

المادة 73 : يتعين على رئيس المجلس الشعبي البلدي المستقيل دعوة المجلس للاجتماع لتقديم استقالته. وتثبت هذه الاستقالة عن طريق مداولة ترسل إلى الوالي.

تصبح استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي سارية المفعول ابتداء من تاريخ استلامها من الوالي.

يتم إلصاق المداولة المتضمنة تثبيت استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية.

المادة 74 : يعد متخليا عن المنصب رئيس المجلس الشعبي البلدي المستقيل الذي لم يجمع المجلس طبقا للمادة 73 أعلاه لتقديم استقالته أمامه، كما هو محدد في هذا القانون.

يتم إثبات تخلي رئيس المجلس الشعبي البلدي عن المنصب في أجل عشرة (10) أيام بعد شهر من غيابه خلال دورة غير عادية للمجلس بحضور الوالي أو ممثله.

ويستخلف في مهامه طبقا لأحكام المادة 65 أعلاه.

تلصق المداولة المتضمنة إثبات تخلي رئيس المجلس الشعبي البلدي عن المنصب بمقر البلدية.

المادة 75 : يعتبر في حالة تخل عن المنصب، الغياب غير المبرر لرئيس المجلس الشعبي البلدي لأكثر من شهر، ويعلن ذلك من طرف المجلس الشعبي البلدي.

في حالة انقضاء أربعين (40) يوما من غياب رئيس المجلس الشعبي البلدي دون أن يجتمع المجلس في جلسة استثنائية، يقوم الوالي بجمعه لإثبات هذا الغياب.

يتم استخلاف رئيس المجلس الشعبي البلدي في مهامه طبقا لأحكام المادة 72 أعلاه.

يتم تعويض رئيس المجلس الشعبي البلدي وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في المادة 65 من هذا القانون.

المادة 76 : يتقاضى رئيس المجلس الشعبي البلدي ونواب الرئيس والمندوبون البلديون، وعند الاقتضاء، المتصرف المنصوص عليه في المادة 48 من هذا القانون، منحة مرتبطة بوظائفهم.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع الثاني
صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي
الفقرة الأولى
صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للبلدية

المادة 77 : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في جميع المراسم التشريفية والتظاهرات الرسمية.
وينبغي عليه المشاركة فيها حسب التزاماته المحددة في هذا القانون.

المادة 78 : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 79 : يرأس رئيس المجلس الشعبي البلدي، المجلس الشعبي البلدي، وبهذه الصفة :
- يستدعيه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه،
- يعد مشروع جدول أعمال الدورات ويترأسها.

المادة 80 : يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي ويطلعه على ذلك.

المادة 81 : ينفذ رئيس المجلس الشعبي البلدي ميزانية البلدية وهو الآمر بالصرف.

المادة 82 : يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت رقابة المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية، بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها.
ويجب عليه، على وجه الخصوص، القيام بما يأتي:
- التقاضي باسم البلدية ولحسابها،
- إدارة مداخيل البلدية والأمر بصرف النفقات ومتابعة تطور المالية البلدية،
- إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإيجارات وقبول الهبات والوصايا،
- القيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها،
- اتخاذ كل القرارات الموقفة للتقادم والإسقاط،
- ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة،
- اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية،
- السهر على المحافظة على الأرشيف،
- اتخاذ المبادرات لتطوير مداخيل البلدية.

المادة 83 : يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على وضع المصالح والمؤسسات العمومية البلدية وحسن سيرها.

المادة 84 : عندما تتعارض مصالح رئيس المجلس الشعبي البلدي مع مصالح البلدية، باسمه الشخصي أو باسم زوجه أو أصوله أو فروعه إلى الدرجة الرابعة أو بصفته وكيلا، يعين المجلس الشعبي البلدي المجتمع تحت رئاسة منتخب آخر غير رئيس المجلس الشعبي البلدي، أحد أعضائه لتمثيل البلدية سواء أمام القضاء أو عند إبرام العقود.
ولا يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يتولى تنفيذ قرارات ناجمة عن المداولة ولا يحق له تمثيل البلدية في جميع القضايا المتنازع فيها ذات الصلة بموضوع المداولة.

الفقرة الثانية
صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي
بصفته ممثلا للدولة

المادة 85 : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية. وبهذه الصفة، فهو يكلف على الخصوص بالسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 86 : لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية. وبهذه الصفة، يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقا للتشريع الساري المفعول تحت رقابة النائب العام المختص إقليميا.

المادة 87 : في إطار أحكام المادة 86 أعلاه، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤوليته، تفويض إمضائه للمندوبين البلديين والمندوبين الخاصين وإلى كل موظف بلدي قصد:

- استقبال التصريحات بالولادة والزواج والوفيات،
- تدوين كل العقود والأحكام في سجلات الحالة المدنية،
- إعداد وتسليم كل العقود المتعلقة بالتصريحات المذكورة أعلاه،
- التصديق على كل توقيع يقوم به أي مواطن أمامهم بموجب تقديم وثيقة هوية،
- التصديق بالمطابقة على كل نسخة وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها.

يرسل القرار المتضمن التفويض بالإمضاء إلى الوالي وإلى النائب العام المختص إقليميا.

المادة 88 : يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف الوالي بما يأتي :

- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية،
- السهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية،
- السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقاية والتدخل في مجال الإسعاف.

ويكلف بالإضافة إلى ذلك، بكل المهام التي يخولها له التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 89 : يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، كل الاحتياطات الضرورية وكل التدابير الوقائية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها أية كارثة أو حادث.

وفي حالة الخطر الجسيم والوشيك، يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ تدابير الأمن التي تقتضيها الظروف ويعلم الوالي بها فورا.

كما يأمر ضمن نفس الأشكال، بهدم الجدران والعمارات والبنايات الآيلة للسقوط مع احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، لا سيما المتعلق بحماية التراث الثقافي.

المادة 90 : في حالة حدوث كارثة طبيعية أو تكنولوجية على إقليم البلدية يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتفعيل المخطط البلدي لتنظيم الإسعافات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 91 : في إطار مخططات تنظيم وتدخل الإسعافات، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بتسخير الأشخاص والممتلكات طبقا للتشريع المعمول به.

ويخطر الوالي بذلك.

المادة 92 : لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية.

المادة 93 : يعتمد رئيس المجلس الشعبي البلدي، قصد ممارسة صلاحياته في مجال الشرطة الإدارية، على سلك الشرطة البلدية التي يحدد قانونها الأساسي عن طريق التنظيم.

يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، عند الاقتضاء، تسخير قوات الشرطة أو الدرك الوطني المختصة إقليميا حسب الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم.

المادة 94 : في إطار احترام حقوق وحريات المواطنين، يكلف رئيس المجلس الشعبي البلدي على الخصوص، بما يأتي:

- السهر عل المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات،
- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجرى فيها تجمع الأشخاص، ومعاقبة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها،
- تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة،
- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني،
- السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري،
- السهر على نظافة العمارات وضمان سهولة السير في الشوارع والساحات والطرق العمومية،
- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة للأملاك العمومية والمحافظة عليها،
- اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو المعدية والوقاية منها،
- منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة،
- السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع،
- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة،
- ضمان ضبطية الجنائز والمقابر طبقا للعادات وحسب مختلف الشعائر الدينية، والعمل فورا على دفن كل شخص متوفى بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد.

ترسل نسخة من المحاضر التي تثبت مخالفة القانون والتنظيم من المصالح التقنية للدولة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي.

يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يستعين بالمصالح التقنية للدولة في إطار ممارسة صلاحياته كما هي محددة في هذه المادة.

المادة 95 : يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخص البناء والهدم والتجزئة حسب الشروط والكيفيات المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

يلزم بالسهر على احترام التشريع والتنظيم المتعلقين بالعقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري على كامل إقليم البلدية.

الفرع الثالث
قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي

المادة 96 : يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي، في إطار صلاحياته، قرارات قصد :

- الأمر باتخاذ تدابير محلية خاصة بالمسائل الموضوعة بموجب القوانين والتنظيمات تحت إشرافه وسلطته،
- إعلان القوانين والتنظيمات الخاصة بالضبطية وتذكير المواطنين باحترامها،
- تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي، عند الاقتضاء،
- تفويض إمضائه.

المادة 97 : لا تصبح قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ إلا بعد إعلام المعنيين بها عن طريق النشر إذا كان محتواها يتضمن أحكاما عامة أو بعد إشعار فردي بأي وسيلة قانونية في الحالات الأخرى.

المادة 98 : تسجل قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي حسب تاريخ إصدارها في السجل البلدي المخصص لهذا الغرض.

ترسل هذه القرارات خلال الثماني والأربعين (48) ساعة من رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الوالي الذي يثبت استلامها على سجل مرقم ومؤشر من طرفه ويسلم مقابلها وصل استلام.

ويتم إلصاقها في المكان المخصص لإعلام الجمهور بعد إصدار وصل الاستلام من الوالي، وتدرج في مدونة العقود الإدارية للبلدية.

المادة 99 : تصبح القرارات البلدية المتعلقة بالتنظيمات العامة، قابلة للتنفيذ بعد شهر (1) من تاريخ إرسالها إلى الوالي.

وفي حالة الاستعجال، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن ينفذ فورا القرار أو القرارات البلدية المتعلقة بها بعد إعلام الوالي بذلك.

الفصل الثالث
سلطة حلول الوالي

المادة 100 : يمكن الوالي أن يتخذ، بالنسبة لجميع بلديات الولاية أو بعضها، كل الإجراءات المتعلقة بالحفاظ على الأمن والنظافة والسكينة العمومية وديمومة المرفق العام، عندما لا تقوم السلطات البلدية بذلك ولا سيما منها التكفل بالعمليات الانتخابية والخدمة الوطنية والحالة المدنية.

المادة 101 : عندما يمتنع رئيس المجلس الشعبي البلدي عن اتخاذ القرارات الموكلة له بمقتضى القوانين والتنظيمات، يمكن الوالي، بعد إعذاره، أن يقوم تلقائيا بهذا العمل مباشرة بعد انقضاء الآجال المحددة بموجب الإعذار.

المادة 102 : في حالة حدوث اختلال بالمجلس الشعبي البلدي يحول دون التصويت على الميزانية، فإن الوالي يضمن المصادقة عليها وتنفيذها وفق الشروط المحددة في المادة 186 من هذا القانون.

الباب الثاني
صلاحيات البلدية

المادة 103 : يشكل المجلس الشعبي البلدي إطارا للتعبير عن الديمقراطية، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

المادة 104 : يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحياته طبقا للمبادئ المحددة في المادتين 3 و4 من هذا القانون.

المادة 105 : يتعين على المصالح التقنية للدولة تقديم مساهمتها للبلدية وفق الشروط المحددة عن طريق القوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 106 : تخضع توأمة بلدية ما مع بلدية أو أي جماعة إقليمية أجنبية أخرى إلى الموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي وزير الشؤون الخارجية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل الأول
التهيئة والتنمية

المادة 107 : يعد المجلس الشعبي البلدي برامجه السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهدته ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها، تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا، وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية.

يكون اختيار العمليات التي تنجز في إطار المخطط البلدي للتنمية من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي.

المادة 108 : يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 109 : تخضع إقامة أي مشروع استثمار و/أو تجهيز على إقليم البلدية أو أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية، إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولا سيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير في البيئة.

المادة 110 : يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولا سيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية.

المادة 111 : يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.

لهذا الغرض، يتخذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 112 : تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لهما.

الفصل الثاني
التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز

المادة 113 : تتزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما بعد المصادقة عليها بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي.

المادة 114 : يقتضي إنشاء أي مشروع يحتمل الإضرار بالبيئة والصحة العمومية على إقليم البلدية موافقة المجلس الشعبي البلدي، باستثناء المشاريع ذات المنفعة الوطنية التي تخضع للأحكام المتعلقة بحماية البيئة.

المادة 115 : ضمن الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما وبمساهمة المصالح التقنية للدولة، تتولى البلدية :

- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها،
- السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء، ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن،
- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.

المادة 116 : في إطار حماية التراث المعماري وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بالسكن والتعمير والمحافظة على التراث الثقافي وحمايته، تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة، على المحافظة وحماية الأملاك العقارية الثقافية والحماية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية.

المادة 117 : تسهر البلدية على الحفاظ على وعائها العقاري ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي.

وتسهر أيضا على الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة.

المادة 118 : تبادر البلدية بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصاتها وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها وصيانتها.

ويمكنها أيضا القيام أو المساهمة في تهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.

المادة 119 : توفر البلدية في مجال السكن الشروط التحفيزية للترقية العقارية، كما تبادر أو تساهم في ترقية برامج السكن.

تشجع وتنظم بصفة خاصة كل جمعية سكان تهدف إلى حماية وصيانة وترميم المباني أو الأحياء.

المادة 120 : يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعريف الفضاء الآهل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما لا سيما منها المتعلقة بالمجاهد والشهيد.

وبهذه الصفة، يحرص على تسمية كافة المجموعات العقارية السكنية والتجهيزات الجماعية وكذا مختلف طرق المرور المتواجدة على إقليم البلدية.

المادة 121 : تساهم البلدية إلى جانب الدولة في التحضير والاحتفال بالأعياد الوطنية كما هي محددة في التشريع الساري المفعول وإحياء ذكرى الأحداث التاريخية ولاسيما منها تلك المخلدة للثورة التحريرية.

الفصل الثالث
نشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسلية والسياحة

المادة 122 : تتخذ البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، كافة الإجراءات قصد :

- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها،
- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك.

غير أنه يمكن البلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:

- اتخاذ، عند الاقتضاء، وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى والرياض وحدائق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني،
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة،
- تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية،
- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها،
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها،
- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل،
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية،
- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة،
- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.

الفصل الرابع
النظافة وحفظ الصحة والطرقات البلدية

المادة 123 : تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في مجالات :

- توزيع المياه الصالحة للشرب،

- صرف المياه المستعملة ومعالجتها،
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها،
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة،
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلة للجمهور،
- صيانة طرقات البلدية،
- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها.

المادة 124 : تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ.

القسم الثالث
الإدارة البلدية والمصالح العمومية وأملاك البلدية

الباب الأول
إدارة البلدية
الفصل الأول
تنظيم إدارة البلدية

المادة 125 : للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية.

المادة 126 : يتحدد تنظيم إدارة البلدية طبقا لهذا القانون وحسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولا سيما منها المتعلقة بما يأتي :
- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين،
- تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها،
- مسك بطاقية الناخبين وتسييرها،
- إحصاء المواطنين، حسب شرائح السن، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقية الخدمة الوطنية،
- النشاط الاجتماعي،
- النشاط الثقافي والرياضي،
- تسيير الميزانية والمالية،
- مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة،
- تسيير مستخدمي البلدية،
- تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها،
- أرشيف البلدية،
- الشؤون القانونية والمنازعات.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 127 : تحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام للبلدية عن طريق التنظيم.

المادة 128 : تحدد حقوق الأمين العام للبلدية وواجباته عن طريق التنظيم.

المادة 129 : يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي :

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي،
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية،
- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 أعلاه،
- إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليه في المادة 68 أعلاه.

يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.

المادة 130 : يزود مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية، غير الخاضعين للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بقانون أساسي خاص.

المادة 131 : يستفيد مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية من التكوين وتحسين المستوى طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 132 : يمكن البلدية أن تلجأ إلى خدمات خبراء ومستشارين عن طريق التعاقد من أجل إنجاز مهام ظرفية وفق الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفصل الثاني
المندوبيات والملحقات البلدية

المادة 133 : يمكن البلدية أن تحدث مندوبيات بلدية و/أو ملحقات بلدية في حدود اختصاصاتها.

تحدد قواعد تنظيم المندوبيات والملحقات البلدية وسيرها عن طريق التنظيم.

المادة 134 : تتولى المندوبية البلدية ضمان مهام المرفق العام وتوفير الوسائل الضرورية للتكفل بها.

وينشط المندوبية البلدية منتخب يدعى المندوب البلدي ويعين بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من رئيس المجلس.

ويساعده متصرف يعينه رئيس المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من الأمين العام للبلدية.

المادة 135 : يتصرف المندوب البلدي تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي وباسمه ويتلقى منه تفويضا بالإمضاء.

المادة 136 : يحدد بموجب مرسوم عدد المندوبيات البلدية المنصوص عليها في المادة 134 أعلاه وحدودها بالنسبة لكل بلدية كبرى اعتمادا، بصفة خاصة، على الطابع الجغرافي والحضري لإقليمها ومقتضيات المرفق العام.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 137 : يحدد المجلس الشعبي البلدي بموجب مداولة، المرافق العمومية التي يعهد بها إلى المندوبية البلدية ويوفر الوسائل المادية والبشرية الضرورية لسيرها.

المادة 138 : عندما يكون من الصعب الاتصال بين المقر الرئيسي للبلدية وجزء منها لبعد المسافة أو للضرورة، يحدث المجلس الشعبي البلدي بموجب مداولة ملحقة إدارية ويحدد مجال اختصاصها، ويعين لها مندوبا خاصا.

يعين المندوب الخاص من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي ويراعى قدر الإمكان في تعيينه أن يكون من المقيمين في ذلك الجزء المعني من البلدية ويتصرف تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتلقى باسمه تفويضا بالإمضاء.

يتولى المندوب الخاص وظائف ضابط الحالة المدنية في هذا الجزء من البلدية.

الفصل الثالث
أرشيف البلدية

المادة 139 : البلدية مسؤولة على حماية أرشيفها والاحتفاظ به.

يضمن الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي تسيير أرشيف البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تشكل أعباء حفظ أرشيف البلدية وتسييره وحمايته نفقات إجبارية.

المادة 140 : في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، تودع إجباريا وثائق الحالة المدنية التي تجاوز عمرها القرن والمخططات وسجلات مسح الأراضي التي لم تعد مستعملة منذ ثلاثين (30) سنة على الأقل وكل الوثائق الأخرى المحفوظة في أرشيف البلدية التي يقل عدد سكانها عن 20.000 نسمة في أرشيف الولاية ما عدا الحالات التي يرخص فيها الوالي بخلاف ذلك.

المادة 141 : مع احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، يمكن أن تودع الوثائق المذكورة في المادة 140 أعلاه المحفوظة بأرشيف البلديات التي يزيد عدد سكانها عن 20.000 نسمة بأرشيف الولاية بقرار من الوالي، بعد مداولة المجلس الشعبي البلدي.

وتودع هذه الوثائق إجباريا في مركز أرشيف الولاية إذا تبين بأنه من غير الممكن ضمان حفظها بصفة ملائمة من طرف البلدية.

المادة 142 : في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، يلزم رئيس المجلس الشعبي البلدي باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالنسبة للوثائق التي تكتسي أهمية خاصة، لا سيما سجلات الحالة المدنية والمخططات وسجلات مسح الأراضي، والوثائق المالية والمحاسبة التي تبين أن ظروف المحافظة عليها تعرضها للاتلاف.

في حالة تقصير البلدية، يقرر الوالي الإيداع التلقائي لهذه الوثائق في أرشيف الولاية.

المادة 143 : في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، تبقى الوثائق المودعة تطبيقا لأحكام المواد 140 و141 و142 أعلاه بأرشيف الولاية ملكا للبلدية.

يتم ضمان حفظ أرشيف البلدية وتصنيفه وتبليغه وفق نفس الشروط المطبقة على أرشيف الولاية.

لا يمكن إتلاف محتوى أرشيف البلدية المودع بأرشيف الولاية بدون ترخيص من المجلس الشعبي البلدي.

الباب الثاني
مسؤولية البلدية

المادة 144 : البلدية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي البلدي ومنتخبو البلدية ومستخدموها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

وتلزم البلدية برفع دعوى الرجوع أمام الجهة القضائية المختصة ضد هؤلاء في حالة ارتكابهم خطأ شخصيا.

المادة 145 : كل قرار صادر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يأخذ بعين الاعتبار آراء المصالح التقنية المؤهلة قانونا ويحدث ضررا في حق المواطن والبلدية و/أو الدولة تعرضه للعقوبات المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول.

المادة 146 : تلزم البلدية بحماية الأشخاص المذكورين في المادة 148 أدناه من التهديدات أو الإهانات أو القذف التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

المادة 147 : في حالة وقوع كارثة طبيعية لا تتحمل البلدية أية مسؤولية تجاه الدولة والمواطنين إذا أثبتت أنها اتخذت الاحتياطات التي تقع على عاتقها والمنصوص عليها بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 148 : تغطي البلدية مبالغ التعويضات الناجمة عن الحوادث الضارة التي تطرأ لرئيس المجلس الشعبي البلدي ونواب الرئيس والمندوبين البلديين والمنتخبين والمستخدمين البلديين أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

عندما يتعرض منتخب أو عون بلدي إلى ضرر مادي ناجم بصفة مباشرة عن ممارسة وظيفته أو بمناسبتها، تكون البلدية ملزمة بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي مصادق عليها طبقا لأحكام هذا القانون، بالتعويض المستحق على أساس تقييم عادل ومنصف.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال، أن يجمع هذا التعويض مع تعويض آخر لنفس الضرر.

تتحمل ميزانية البلدية التعويضات ذات الصلة.

للبلدية حق الرجوع ضد المتسببين في هذه الأحداث.

الباب الثالث
المصالح العمومية البلدية
الفصل الأول
أحكام عامة

المادة 149 : مع مراعاة الأحكام القانونية المطبقة في هذا المجال، تضمن البلدية سير المصالح العمومية البلدية التي تهدف إلى تلبية حاجات مواطنيها وإدارة أملاكها.

وبهذه الصفة، فهي تحدث إضافة إلى مصالح الإدارة العامة، مصالح عمومية تقنية قصد التكفل على وجه الخصوص، بما يأتي :

- التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة،
- النفايات المنزلية والفضلات الأخرى،
- صيانة الطرقات وإشارات المرور،
- الإنارة العمومية،
- الأسواق المغطاة والأسواق والموازين العمومية،
- الحظائر ومساحات التوقف،
- المحاشر،
- النقل الجماعي،
- المذابح البلدية،
- الخدمات الجنائزية وتهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء،
- الفضاءات الثقافية التابعة لأملاكها،
- فضاءات الرياضة والتسلية التابعة لأملاكها،
- المساحات الخضراء.

المادة 150 : يكيف عدد وحجم المصالح المنصوص عليها في المادة 149 أعلاه، حسب إمكانيات ووسائل واحتياجات كل بلدية.

ويمكن تسيير هذه المصالح مباشرة في شكل استغلال مباشر أو في شكل مؤسسة عمومية بلدية عن طريق الامتياز أو التفويض.

الفصل الثاني
الاستغلال المباشر

المادة 151 : يمكن البلدية أن تستغل مصالحها العمومية عن طريق الاستغلال المباشر.
تقيد إيرادات ونفقات الاستغلال المباشر في ميزانية البلدية.
ويتولى تنفيذها أمين خزينة البلدية طبقا لقواعد المحاسبة العمومية.

المادة 152 : يمكن البلدية أن تقرر منح ميزانية مستقلة لبعض المصالح العمومية المستغلة مباشرة.

الفصل الثالث
المؤسسة العمومية البلدية

المادة 153 : يمكن البلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة من أجل تسيير مصالحها.

المادة 154 : تكون المؤسسات العمومية البلدية ذات طابع إداري أو ذات طابع صناعي وتجاري ويجب على المؤسسة العمومية البلدية ذات الطابع الصناعي والتجاري أن توازن بين إيراداتها ونفقاتها.
تحدد قواعد تنظيم المؤسسات العمومية البلدية وسيرها عن طريق التنظيم.

الفصل الرابع
الامتياز وتفويض المصالح العمومية

المادة 155 : يمكن المصالح العمومية البلدية المذكورة في المادة 149 أعلاه، أن تكون محل امتياز طبقا للتنظيم الساري المفعول.
يخضع الامتياز لدفتر شروط نموذجي يحدد عن طريق التنظيم.

المادة 156 : يمكن البلدية أن تفوض تسيير المصالح العمومية المنصوص عليها في المادة 149 أعلاه عن طريق عقد برنامج أو صفقة طلبية طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

الفصل الخامس
الأملاك البلدية

المادة 157 : للبلدية أملاك عمومية وأملاك خاصة.

المادة 158 : تتشكل الأملاك العمومية للبلدية من الأملاك العمومية الطبيعية والأملاك العمومية الاصطناعية طبقا لأحكام القانون المنظم للأملاك الوطنية.
إن الأملاك البلدية التابعة للأملاك العمومية للبلدية غير قابلة للتنازل ولا التقادم ولا الحجز.

المادة 159 : تشتمل الأملاك الخاصة للبلدية، على الخصوص، على ما يأتي :
- جميع البنايات والأراضي التي تملكها البلدية غير المصنفة ضمن أملاكها والمخصصة للمصالح والهيئات الإدارية،

- المحلات ذات الاستعمال السكني وتوابعها المتبقية ضمن الأملاك الخاصة للبلدية أو التي أنجزتها بأموالها الخاصة،
- الأراضي الجرداء غير المخصصة التي تملكها البلدية،
- الأملاك العقارية غير المخصصة التي اقتنتها البلدية أو أنجزتها بأموالها الخاصة،
- العقارات والمحلات ذات الاستعمال المهني أو التجاري أو الحرفي التي نقلت ملكيتها إلى البلدية وفق ما نص عليه القانون،
- المساكن الإلزامية أو الوظيفية كما هي معرفة قانونا والتي نقلت ملكيتها إلى البلدية،
- الأملاك التي ألغي تصنيفها من الأملاك العمومية الوطنية والعائدة إليها،
- الهبات والوصايا التي تقدم للبلدية والتي تقبلها حسب الأشكال والشروط التي ينص عليها القانون،
- الأملاك الآتية من الأملاك الخاصة للدولة أو الولاية التي تم التنازل عنها للبلدية أو انتقلت ملكيتها التامة إليها،
- الأملاك المنقولة والعتاد الذي اقتنته أو أنجزته البلدية بأموالها الخاصة،
- الحقوق والقيم المنقولة التي اقتنتها البلدية أو أنجزتها والتي تمثل مقابل قيمة حصص مساهمتها في تأسيس المؤسسات العمومية ودعمها المالي.

المادة 160 : يتم إحصاء الأملاك البلدية غير المنقولة في السجل البلدي لجرد الأملاك العقارية ويتم جرد الأملاك المنقولة في سجل جرد الأملاك المنقولة.

المادة 161 : يكتسي مسك سجل الأملاك العقارية وسجل الجرد المنصوص عليهما في المادة 160 أعلاه، طابعا إلزاميا تجاه المصالح المشرفة على تخصيصات الأملاك البلدية.
تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 162 : يسهر المجلس الشعبي البلدي تحت مسؤولية رئيس المجلس على مسك وتحيين سجل الأملاك العقارية وسجل جرد الأملاك المنقولة.

المادة 163 : يتعين على المجلس الشعبي البلدي القيام بصفة دورية باتخاذ التدابير اللازمة من أجل تثمين الأملاك البلدية المنتجة للمداخيل وجعلها أكثر مردودية.

المادة 164 : لا يمكن القيام بأي نفقة متعلقة بملك بلدي إلا إذا تم تطهير وضعيته وتسجيله في سجل جرد الأملاك البلدية.
تحدد عن طريق التنظيم كيفيات التسيير والاستغلال الذي يسمح بصرف النفقات على الأملاك التي توجد في طور الإدماج ضمن الأملاك البلدية.

المادة 165 : يتم التملك وعقود حيازة الأملاك العقارية من طرف البلدية أو مؤسساتها العمومية طبقا للشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 166 : يخضع قبول أو رفض الهبات والوصايا الممنوحة للبلدية أو مؤسساتها العمومية لمداولة المجلس الشعبي البلدي مع مراعاة أحكام المادة 57 أعلاه.

المادة 167 : يتعين على البلدية اقتناء وتخصيص الأراضي الضرورية للدفن وصيانتها، وهي غير قابلة للتمليك.
تحدد كيفيات إنشائها وتوسيعها وإعادة تخصيصها عن طريق التنظيم.

المادة 168 : ينظم المجلس الشعبي البلدي تسيير ومراقبة الأسواق البلدية والأسواق المتنقلة والمعارض والعروض التي تنظم على إقليم البلدية.

القسم الرابع
مالية البلدية

الباب الأول
أحكام عامة

المادة 169 : البلدية مسؤولة عن تسيير مواردها المالية الخاصة بها. وهي مسؤولة أيضا عن تعبئة مواردها.

المادة 170 : تتكون الموارد الميزانية والمالية للبلدية بصفة خاصة، مما يأتي :
- حصيلة الجباية،
- مداخيل ممتلكاتها،
- مداخيل أملاك البلدية،
- الإعانات والمخصصات،
- ناتج الهبات والوصايا،
- القروض،
- ناتج مقابل الخدمات الخاصة التي تؤديها البلدية،
- ناتج حق الامتياز للفضاءات العمومية، بما فيها الفضاءات الإشهارية،
- الناتج المحصل مقابل مختلف الخدمات.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 171 : يخضع قبول الهبات والوصايا الأجنبية للموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية ويتم جردها وإدراجها في الميزانية.

المادة 172 : تتلقى البلدية إعانات ومخصصات تسيير بالنظر على وجه الخصوص، لما يأتي :
- عدم كفاية مداخيلها مقارنة بمهامها وصلاحياتها كما هي محددة في هذا القانون،
- عدم كفاية التغطية المالية للنفقات الإجبارية،
- التبعات المرتبطة بالتكفل بحالات القوة القاهرة ولا سيما منها الكوارث الطبيعية أو النكبات كما هي محددة في هذا القانون،
- أهداف المستوى المطلوب فيما يتعلق بتلبية الاحتياجات المخولة لها قانونا،
- نقص القيمة للإيرادات الجبائية للبلدية، في إطار تشجيع الاستثمار المنصوص عليه في قانون المالية.

توجه الإعانات الممنوحة للبلدية من الدولة للغرض الذي منحت من أجله.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 173 : تقيد الاعتمادات المالية للتجهيز بعنوان مساهمات الدولة أو ميزانية الولاية أو الصندوق المشترك للجماعات المحلية وكل الإعانات الأخرى بتخصيص خاص.

المادة 174 : يمكن البلدية اللجوء إلى القرض لإنجاز مشاريع منتجة للمداخيل.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 175 : تحدد البلدية في إطار تسيير ممتلكاتها وسير مصالحها العمومية المحلية مساهمة مالية للمرتفقين تتناسب وطبيعة الخدمات المقدمة ونوعيتها.

تشجع البلدية وتدعم كل نشاط أو مساهمة أو مبادرة فردية أو جماعية تهدف إلى إنجاز مشاريع ذات منفعة عامة.
تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب الثاني
الميزانية والحسابات
الفصل الأول
ميـزانيـة البلدية

المادة 176 : ميزانية البلدية هي جدول تقديرات الإيرادات والنفقات السنوية للبلدية. وهي عقد ترخيص وإدارة يسمح بسير المصالح البلدية وتنفيذ برنامجها للتجهيز والاستثمار.
يحدد شكل ميزانية البلدية ومضمونها عن طريق التنظيم.

المادة 177 : يتم إعداد الميزانية الأولية قبل بدء السنة المالية ويتم تعديل النفقات والإيرادات خلال السنة المالية حسب نتائج السنة المالية السابقة عن طريق ميزانية إضافية.
يسمى فتح الاعتمادات المصادق عليها على انفراد في حالة الضرورة "اعتمادات مفتوحة مسبقا" إذا جاءت قبل الميزانية الإضافية أو "ترخيصا خاصا" إذا جاءت بعدها.

المادة 178 : يشترط فتح الاعتمادات المسبقة للميزانية الإضافية والتراخيص الخاصة بتوفر إيرادات جديدة.

المادة 179 : تحتوي ميزانية البلدية على قسمين :
- قسم التسيير،
- قسم التجهيز والاستثمار.

وينقسم كل قسم إلى إيرادات ونفقات متوازنة وجوبا.
يقتطع من إيرادات التسيير مبلغ يخصص لتغطية نفقات التجهيز والاستثمار.
تحدد شروط وكيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع الأول
التصويت على الميزانية وضبطها

المادة 180 : يتولى الأمين العام للبلدية، تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، إعداد مشروع الميزانية.
يقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي مشروع الميزانية أمام المجلس للمصادقة عليه.

المادة 181 : يصوت المجلس الشعبي البلدي على ميزانية البلدية وتضبط وفقا للشروط المنصوص عليها في هذا القانون.
يصوت على الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة تنفيذها.
يصوت على الميزانية الإضافية قبل 15 يونيو من السنة المالية التي تنفذ فيها.

المادة 182 : يصوت على الاعتمادات بابًا بابًا ومادةً مادة.
يمكن المجلس الشعبي البلدي إجراء تحويلات من باب إلى باب داخل نفس القسم عن طريق مداولة.
يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي إجراء تحويلات من مادة إلى مادة داخل نفس الباب بموجب قرار، ويخطر بذلك المجلس الشعبي البلدي بمجرد انعقاد دورة جديدة.
غير أنه لا يمكن القيام بأي تحويل بالنسبة للاعتمادات المقيدة بتخصيص خاص.

المادة 183 : لا يمكن المصادقة على الميزانية إذا لم تكن متوازنة أو إذا لم تنص على النفقات الإجبارية.

في حالة ما إذا صوت المجلس الشعبي البلدي على ميزانية غير متوازنة، فإن الوالي يرجعها مرفقة بملاحظاته خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي استلامها، إلى الرئيس الذي يخضعها لمداولة ثانية للمجلس الشعبي البلدي خلال عشرة (10) أيام.

يتم إعذار المجلس الشعبي البلدي من الوالي، إذا صوت على الميزانية مجددا بدون توازن أو لم تنص على النفقات الإجبارية.

وإذا لم يتم التصويت على الميزانية ضمن الشروط المنصوص عليها في هذه المادة خلال أجل الثمانية (8) أيام التي تلي تاريخ الإعذار المذكور أعلاه، تضبط تلقائيا من طرف الوالي.

المادة 184 : عندما يترتب على تنفيذ ميزانية البلدية عجز، فإنه يجب على المجلس الشعبي البلدي اتخاذ جميع التدابير اللازمة لامتصاصه وضمان توازن الميزانية الإضافية.

إذا لم يتخذ المجلس الشعبي البلدي الإجراءات التصحيحية الضرورية، فإنه يتم اتخاذها من الوالي الذي يمكنه أن يأذن بامتصاص العجز على سنتين ماليتين أو أكثر.

المادة 185 : إذا لم تضبط ميزانية البلدية نهائيا لسبب ما، قبل بدء السنة المالية، يستمر العمل بالإيرادات والنفقات العادية المقيدة في السنة المالية السابقة إلى غاية المصادقة على الميزانية الجديدة.

غير أنه، لا يجوز الالتزام بالنفقات وصرفها إلا في حدود جزء من اثني عشر (1/12) في الشهر من مبلغ اعتمادات السنة المالية السابقة.

المادة 186 : عندما لا يصوت على ميزانية البلدية بسبب اختلال داخل المجلس الشعبي البلدي وطبقا للمادة 102 أعلاه، يقوم الوالي باستدعاء المجلس الشعبي البلدي في دورة غير عادية للمصادقة عليها.

غير أنه، لا تعقد هذه الدورة إلا إذا انقضت الفترة القانونية للمصادقة على الميزانية وبعد تطبيق أحكام المادة 185 أعلاه عندما يتعلق الأمر بالميزانية الأولية.

وفي حالة عدم توصل هذه الدورة إلى المصادقة على الميزانية، يضبطها الوالي نهائيا.

المادة 187 : تعد ميزانية البلدية للسنة المدنية ويمتد تنفيذها إلى غاية :

- 15 مارس من السنة الموالية بالنسبة إلى عمليات التصفية ودفع النفقات،
- 31 مارس بالنسبة إلى عمليات تصفية المداخيل وتحصيلها ودفع النفقات.

المادة 188 : يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي، عند نهاية الفترة الإضافية للسنة المالية، الحساب الإداري للبلدية ويعرضه على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة.

تتم المصادقة على الحساب الإداري وإعداد حساب التسيير وكذا التقريب الدوري للكتابات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفرع الثاني
المناقصات والصفقات العمومية
الفقرة الأولى
الصفقات العمومية

المادة 189 : يتم إبرام صفقات اللوازم والأشغال أو تقديم الخدمات التي تقوم بها البلدية والمؤسسات العمومية البلدية ذات الطابع الإداري طبقا للتنظيم الساري المفعول المطبق على الصفقات العمومية.

المادة 190 : تتأسس اللجنة البلدية للصفقات طبقا للتنظيم الساري المفعول المطبق على الصفقات العمومية.

الفقرة الثانية
المناقصة

المادة 191 : تـنشأ لجنة بـلدية للمناقصة تتشكل كما يأتي :
- رئيس المجلس الشعبي البلدي، رئيسا،
- منتخبان (2) يعينهما المجلس الشعبي البلدي، عضوين،
- الأمين العام للبلدية، عضوا،
- ممثل مصالح أملاك الدولة.

تتم المناقصة بناء على دفتر شروط، تصادق عليه قانونا اللجنة البلدية للمناقصة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
وتحدد مصالح أملاك الدولة السعر الافتتاحي.

المادة 192 : عندما يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإجراء مناقصة عمومية لحساب البلدية، يساعده أعضاء اللجنة البلدية للمناقصة.
كل مناقصة يحرر بشأنها محضر يتضمن جميع الملاحظات، ويوقعه جميع أعضاء اللجنة البلدية للمناقصة.

المادة 193 : عندما تقوم السلطة المكلفة بتسيير مؤسسة عمومية بلدية بإجراء مناقصة عمومية، يساعدها أعضاء اللجنة البلدية للمناقصة.
يحرر مدير المؤسسة محضر المناقصة الذي يتضمن مجموع الملاحظات، ويوقعه جميع أعضاء اللجنة البلدية للمناقصة وكذا مدير المؤسسة المعنية.

المادة 194 : يصادق على محضر المناقصة والصفقة العمومية عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي.
يرسل محضر المناقصة والصفقة العمومية إلى الوالي مرفقان بالمداولة المتعلقة بهما.

الفرع الثالث
الإيـرادات

المادة 195 : تتكون إيرادات قسم التسيير مما يأتي :
- ناتج الموارد الجبائية المرخص بتحصيلها لفائدة البلديات بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما،
- المساهمات وناتج التسيير الممنوح من الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية والمؤسسات العمومية،
- رسوم وحقوق ومقابل الخدمات المرخص بها بموجب القوانين والتنظيمات،
- ناتج ومداخيل أملاك البلدية.

يخصص لتغطية نفقات قسم التجهيز والاستثمار ما يأتي:
- الاقتطاع من إيرادات التسيير المنصوص عليها في المادة 198 أدناه،
- ناتج الاستغلال لامتياز المرافق العمومية البلدية،
- الفائض المحقق عن المصالح العمومية المسيرة في شكل مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري،
- ناتج المساهمات في رأس المال،
- إعانات الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية والولاية،
- ناتج التمليك،
- الهبات والوصايا المقبولة،
- كل الإيرادات المؤقتة أو الظرفية،

- ناتج القروض.

المادة 196 : لا يسمح للبلدية إلا بتحصيل الضرائب والمساهمات والرسوم والأتاوى المحددة عن طريق التشريع والتنظيم المعمول بهما.

يصوت المجلس الشعبي البلدي، في حدود النطاقات المنصوص عليها قانونا على الرسوم والأتاوى التي يرخص للبلدية بتحصيلها لتمويل ميزانيتها.

المادة 197 : لا يمكن أيا كان في إقليم البلدية القيام بتحصيل حق أو رسم، مع مراعاة الحالات المنصوص عليها قانونا، من دون الموافقة المسبقة المتداول عليها في المجلس الشعبي البلدي.

الفرع الرابع
النفقـات

المادة 198 : يحتوي قسم التسيير في باب النفقات على ما يأتي :

- أجور وأعباء مستخدمي البلدية،
- التعويضات والأعباء المرتبطة بالمهام الانتخابية،
- المساهمات المقررة على الأملاك ومداخيل البلدية بموجب القوانين،
- نفقات صيانة الأملاك المنقولة والعقارية،
- نفقات صيانة طرق البلدية،
- المساهمات البلدية والأقساط المترتبة عليها،
- الاقتطاع من قسم التسيير لفائدة قسم التجهيز والاستثمار،
- فوائد القروض،
- أعباء التسيير المرتبطة باستغلال تجهيزات جديدة،
- مصاريف تسيير المصالح البلدية،
- الأعباء السابقة.

يحتوي قسم التجهيز والاستثمار في باب النفقات خصوصا على ما يأتي :

- نفقات التجهيز العمومي،
- نفقات المساهمة في رأس المال بعنوان الاستثمار،
- تسديد رأسمال القروض،
- نفقات إعادة تهيئة المنشآت البلدية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 199 : لا تعد إجبارية بالنسبة للبلدية إلا النفقات الملقاة على عاتقها بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما والنفقات المتعلقة بتسديد الديون الواجبة الأداء في إطار القرض.

مع مراعاة احترام الأحكام المتعلقة بالمالية البلدية، تسهر الدولة على تخصيص الموارد التكميلية لتغطية النفقات الملقاة على عاتق البلدية بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 200 : يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يقيد في الميزانية اعتمادات لتغطية النفقات الطارئة.

يقرر المجلس الشعبي البلدي استعمال هذه الاعتمادات عن طريق التحويل إلى مواد لم تزود بصفة كافية وفي حالة الاستعجال، يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بذلك ويخطر المجلس الشعبي البلدي خلال الدورة الجديدة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 201 : تتقادم الديون التي لم يؤمر بصرفها وتصفيتها ودفعها في أجل أربع (4) سنوات من افتتاح السنة المالية المتعلقة بها، وتعود بصفة نهائية لصالح البلديات باستثناء الحالات التي يكون فيها التأخير بفعل الإدارة أو بسبب وجود طعن أمام جهة قضائية.

الفصل الثاني
المحاسبة البلديـة

المادة 202 : تقدم حسابات السنة المالية السابقة من رئيس المجلس الشعبي البلدي قبل التداول على الميزانية الإضافية للسنة الجارية.

المادة 203 : يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي الحوالات ويصدر سندات التحصيل.

في حالة رفض رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بإعداد حوالة قصد تغطية نفقة إجبارية أو إصدار سند تحصيل، يتخذ الوالي قرارا يحل محل حوالة أو سند تحصيل رئيس المجلس الشعبي البلدي طبقا للتشريع الساري المفعول.

المادة 204 : تعتبر منجزة عند نهاية السنة المالية :

- كل النفقات المأمور بدفعها والمعترف بصحتها،
- كل الإيرادات التي كانت موضوع إصدار سندات تحصيل.

تتولى الخزينة العمومية من أجل تغطية حاجيات خزينة البلديات، تحصيل الإيرادات وتقدم تسبيقات على الإيرادات الجبائية وفقا للأحكام المحددة في قانون المالية وطبقا للإجراءات المحددة بموجب التنظيم.

المادة 205 : يمارس مهام أمين خزينة البلدية محاسب عمومي معين طبقا للتنظيم.

المادة 206 : يتولى أمين خزينة البلدية تحصيل الإيرادات وتصفية نفقات البلدية، وهو مكلف وحده وتحت مسؤوليته بمتابعة تحصيل مداخيل البلدية وكل المبالغ العائدة لها وصرف النفقات المأمور بدفعها.

المادة 207 : يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي ما عدا الحالات المستثناة بموجب القوانين والتنظيمات، بإعداد جميع جداول الرسوم والتوزيعات الفرعية وكشوف الخدمات الموجهة لأمين خزينة البلدية قصد تحصيلها، وتكون هذه الكشوف نافذة.

المادة 208 : يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، عند الحاجة، إنشاء وكالات إيرادات أو وكالات تسبيق على النفقات بمداولة.

وينفذ هذه الوكالات وكيل مالي وفقا للتشريع الساري المفعول.

المادة 209 : تبقى حسابات البلدية مودعة في مقر البلدية.

الفصل الثالث
مراقبة الحسابات وتطهيرها

المادة 210 : تتم مراقبة وتدقيق الحسابات الإدارية للبلدية وتطهير حسابات التسيير الخاصة بها من طرف مجلس المحاسبة طبقا للتشريع الساري المفعول.

القسم الخامس
التضامن ما بين البلديات والمابين البلديات

الباب الأول
التضامن المالي ما بين البلديات

المادة 211 : تتوفر البلديات قصد تجسيد التضامن المالي ما بين البلديات وضمان المداخيل الجبائية، على صندوقين:
- الصندوق البلدي للتضامن،
- صندوق الجماعات المحلية للضمان.

تحدد كيفيات تنظيم هذه الصناديق وتسييرها عن طريق التنظيم.

المادة 212 : يدفع الصندوق البلدي للتضامن المذكور في المادة 211 أعلاه للبلديات ما يأتي :
- مخصص مالي سنوي بالمعادلة، موجه لقسم التسيير في ميزانية البلدية لتغطية النفقات الإجبارية كأولوية،
- إعانات التجهيز الموجهة لقسم التجهيز والاستثمار لميزانية البلدية،
- إعانات توازن للبلديات التي تواجه وضعية مالية صعبة،
- إعانات استثنائية للبلديات التي تواجه وضعية غير متوقعة.

تقيد إعانات التجهيز للصندوق البلدي للتضامن بتخصيص خاص.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 213 : يخصص صندوق الجماعات المحلية للضمان المنصوص عليه في المادة 211 أعلاه لتعويض ناقص قيمة الإيرادات الجبائية بالنسبة للمبلغ المتوقع تحصيله من هذه الإيرادات.

المادة 214 : يمول صندوق الجماعات المحلية للضمان المنصوص عليه في المادة 211 أعلاه بالمساهمات الإجبارية للجماعات المحلية التي تحدد نسبتها عن طريق التنظيم.

يدفع الرصيد الدائن لصندوق الجماعات المحلية للضمان المستخلص من كل سنة مالية إلى الصندوق البلدي للتضامن.

الباب الثاني
التعاون المشترك بين البلديات

المادة 215 : يمكن بلديتين (2) متجاورتين أو أكثر أن تشترك قصد التهيئة أو التنمية المشتركة لأقاليمها و/أو تسيير أو ضمان مرافق عمومية جوارية طبقا للقوانين والتنظيمات.

يسمح التعاون المشترك بين البلديات للبلديات بتعاضد وسائلها وإنشاء مصالح ومؤسسات عمومية مشتركة.

المادة 216 : تنجز الأعمال المسجلة في إطار التعاون المشترك بين البلديات بموجب اتفاقية أو عقود يصادق عليها عن طريق المداولات.

تحدد كيفيات تطبيق المادتين 215 و216 عن طريق التنظيم.

المادة 217 : يقوم التعاون المشترك بين البلديات بترقية فضاء للشراكة والتضامن بين بلديتين متجاورتين أو أكثر تابعة لنفس الولاية أو لعدة ولايات.

أحكام انتقالية وختامية

المادة 218 : يتم وضع قانون أساسي يحدد القواعد التي تنظم الجزائر العاصمة بموجب ترتيب تشريعي خاص.

تبقى أحكام المواد 177 و178 و179 و180 و181 من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية التي تحكم الجزائر العاصمة، سارية المفعول بصفة انتقالية إلى غاية إصدار القانون الأساسي الخاص المنصوص عليه في هذه المادة.

المادة 219 : مع مراعاة أحكام المادة 218 أعلاه، تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القانون، لا سيما القانون رقم 90-08 المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية.

المادة 220 : ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011.

عبد العزيز بوتفليقة

الملخص باللغـــــــة الأجنبية.

Abstract.

Despite the many studies that Which dealt with organizational communication in government institutionsin general and elected local councils in particular,The interest in organizational communication among the chairmen of those councils, and research into how these chairmen carry out communication is scarce, for that, Perhaps our involvement in this study is aimed at a field survey to try to understand how mayors of municipalities relate to their internal and external environment within the framework of organizational communication.We have arrived, after following all the methodological steps required by such studies That the communication process within the framework of organizational communication with the heads of the municipal people's councils is carried out according to a specific mechanism, which is what we called "the rule of multiple communication models."In addition, we have found that these models are formulated automatically based on controlling factors that determine the output or the final feature of the communication model.Also, we concluded that the communication process after formulating it in a model may not achieve the goal, for many reasons, so the person in charge of communication - and here he is the head of the Municipal People's Assembly - resorts to a second formulation, which we called "modifying the communication model", but based on the most influential factors in the process Communication, in the sense of those factors that drive them to make the adjustment process.

Key words : organizational communication _ communication process _ communication model _ formulation _ modifying.