وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higer education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of humanittes and social sciences

قسم: علوم الاعلام والاتصال
تخصص: الاتصال التنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان:

أثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية على موظفي بلدية بئر الذهب - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر L.M.D

من إعداد الطالبة:
آية عوايطية

تحت إشراف الأستاذة:
أ. د. لدمية عابدي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلغيث محمد الطيب	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
لدمية عابدي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
حمدي زيدان	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higer education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of humanittes and social sciences

قسم: علوم الاعلام والاتصال
تخصص: الاتصال التنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان:

أثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية على موظفي بلدية بئر الذهب - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر L.M.D

من إعداد الطالبة:
آية عوايطية

تحت إشراف الأستاذة:
أ. د. لدمية عابدي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلفيث محمد الطيب	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
لدمية عابدي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
حمدي زيدان	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025



i

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة المشرفة "عابدي لدمية" التي رافقتني طيلة فترة إعداد هذا البحث العلمي من تقديم للنصح والإرشاد الجيد والمساهمة في تصحيح أخطائي في وقت وجيز لك مني خالص الشكر والتقدير مع خالص الدعاء أن يجعل الله ذلك في ميزان حسناتك .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدوني في إعداد هذه المذكرة وكذا لزملائي الطلبة وأتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى كل دكاترة وأساتذة تخصص الإعلام والاتصال دون استثناء الذين كونوا دفعة الماستر طوال هذه السنوات جزاكم الله خيرا وبارك فيكم . آية



أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أوصاني بهما الله برًّا وإحسانًا، إلى والديَّ الكريمين، أطال الله في عمرهما، وألبسهما لباس الصحة والعافية.

إلى أصدقائي الذين تركوا بصمة في مسيرتي، وكان لرفقتهم طعمٌ خاص.

إلى أساتذتي الأفاضل، من علموني وأرشدوني دون كلل، فكانوا النور الذي أضاء دربي،

لكم مني كل الاحترام والتقدير.

إلى نفسي التي آمنت بي، وتحدّت الصعاب، وصبرت حتى وصلت،

وإلى كل من وسع قلبه لي يومًا، وترك في ذاكرتي أثرًا طيبًا،

أهديكم هذا العمل المتواضع عرفانًا وامتنانًا، وتقديرًا لجميل عطائكم.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدارسة إلى معرفة الأثر الذي تعود به القيادة التشاركية عند تطبيقها على الاتصال المؤسساتي في الادارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب، وذلك من خلال دراسة أهمية القيادة التشاركية، وانواع الاتصال المؤسساتي سواء الداخلي او الخارجي المسؤولين عن تطبيقها في بلدية بئر الذهب والنتائج التي تحدثها القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي.

ولتحقيق هذه الأهداف استندت دراستي على المنهج الوصفي من خلال تطبيق الحصر الشامل على موظفي بلدية بئر الذهب والذي يبلغ عددهم 41 موظف وتم الاعتماد على إستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المكونة من خمسة محاور، كما اعتمدت على نظرية ليكرت لأنماط القيادة التي تناولت النمط المشارك والذي افترض ليكرت بأنه النمط الأمثل لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين على حد سواء، حيث انه يشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق، وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن تطبيق القيادة التشاركية في بلدية بئر الذهب معتدلة و أن هذه القيادة ساهمت في خلق الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه وخففت من ضغط الأوامر والتعليمات ما جعل عدم إحساس الموظفين بنوع من الدكتاتورية وهذا تقريبا ما تعود به القيادة التشاركية من أهمية على البلدية، وتبين ان طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية أنه الاتصال الرسمي وبالضبط الاتصال الافقي أما بالنسبة للاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية هو اتصال قائم على المصلحة العامة اي الإتصال الإجتماعي وتم الاستنتاج ايضا أن تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي له إيجابية في خلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس في بلدية بئر الذهب مما يزيد من تدفق العملية الإتصالية بينهما وبالتالي تسهيل عملية مشاركة القرارات من خلال منح الآراء والأفكار المتعلقة بكل موظف لمنحهم شعور الانتماء والمسؤولية والرضا الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الاتصال المؤسساتي، الاتصال الرسمي، الاتصال الافقي، الاتصال الاجتماعي، ليكرت

Study Summary:

This study aimed to identify the impact of participative leadership when applied to institutional communication within the local administration of Algeria—specifically in the municipality of Bir dhab. The study focused on the importance of participative leadership, the types of institutional communication (both internal and external), the individuals responsible for implementing it in the municipality, and the outcomes resulting from the application of participative leadership in institutional communication.

To achieve these objectives, the study relied on a descriptive methodology by applying a comprehensive survey to all employees of the Bir El dhab municipality, totaling 41 employees. A questionnaire consisting of five main axes was used as the primary data collection tool. The study also adopted Likert's leadership styles theory, which emphasizes the participative style. Likert considered this style the most effective as it increases both productivity and employee satisfaction. It promotes team spirit and shared goals between employees and the organization, thereby enhancing employee motivation.

Keywords: Participative Leadership, Institutional Communication, Formal Communication, Horizontal Communication, Social Communication, Likert.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	-
الإهداء	-
الملخص	II
فهرس المحتويات	IV
فهرس الجداول	ب
مقدمة	1
الفصل الأول: إشكالية الدراسة، مدخلها النظري وإجراءاتها المنهجية	
أولا: إشكالية الدراسة	6
1- تحديد المشكلة	6
2- أسباب اختيار الموضوع	7
3- اهداف الدراسة	8
4- أهمية الموضوع	8
5- الدراسات المشابهة	8
6- تحديد مفاهيم الدراسة	22
ثانيا المدخل النظري للدراسة	26
1- نظرية ليكرت	26
ثالثا الإجراءات المنهجية للدراسة	27
1- مجالات الدراسة	27
2- نوع الدراسة ومنهجها	28
3- أدوات جمع البيانات	29
الفصل الثاني: القيادة التشاركية، الاتصال المؤسساتي والإدارة المحلية	
المحور الأول: القيادة التشاركية	
أولا: ماهية القيادة التشاركية	34
1- مفهوم القيادة التشاركية	34
2- نشأة القيادة التشاركية	34
3- خصائص القيادة التشاركية	34
4- أهمية وأهداف القيادة التشاركية	35

5- عناصر القيادة التشاركية	36
6- أنماط القيادة التشاركية	38
7- أساليب القيادة التشاركية	38
ثانيا: مرتكزات القيادة التشاركية	39
ثالثا: الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية	40
المحور الثاني: الاتصال المؤسساتي	
1- مفهوم الاتصال المؤسساتي	42
2- نشأة الاتصال المؤسساتي	42
3- خصائص الاتصال المؤسساتي	43
4- أهمية الاتصال المؤسساتي	44
5- أهداف الاتصال المؤسساتي	45
6- عناصر الاتصال المؤسساتي	45
7- أنواع الاتصال المؤسساتي	46
8- مهام الاتصال المؤسساتي	48
المحور الثالث: الإدارة المحلية	
1- الإدارة المحلية (الجماعة المحلية)	52
2- خصائص الإدارة المحلية	52
3- أهداف الإدارة المحلية	52
4- وظائف الإدارة المحلية ومقومتها	53
الفصل الثالث: الجزء التطبيقي تحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة	
أولا: تفريغ البيانات وتحليلها	57
1- المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية	57
2- المحور الثاني: أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب	59
3- المحور الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق الإدارة التشاركية	64
4- المحور الرابع: طبيعة الاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق الإدارة التشاركية	71
5- المحور الخامس: نتائج تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في بلدية بئر الذهب	75

ثانيا: نتائج الدراسة	80
خاتمة	85
قائمة المراجع	86
الملاحق	89

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يمثل توزيع موظفي بلدية بئر الذهب حسب متغير النوع.	57
2	يمثل أقدمية العمل لدى موظفي بلدية بئر الذهب.	57
3	يمثل بعض الوظائف الخاصة بالموظفين في بلدية بئر الذهب.	58
4	يمثل معنى القيادة التشاركية بالنسبة لموظفي بلدية بئر الذهب.	59
5	يمثل مستوى تقييم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في بلدية بئر الذهب	60
6	يمثل نوعية العلاقة بالرئيس بالنسبة لموظفي بلدية بئر الذهب	61
7	يمثل وجود او غياب الديكتاتورية في بيئة عمل الموظفين حسب رأيهم.	62
8	يمثل اقتراحات حول امكانية معاناة الموظفين من كثرة التعليمات والاوامر الرسمية اثناء تعاملهم مع رئيس البلدية.	62
9	يمثل إمكانية وجود أو غياب اهمية للقيادة التشاركية في بيئة عمل الموظفين	63
10	يمثل نوع الاتصال الاداري الاكثر استخداما في بلدية بئر الذهب.	64
11	يمثل إمكانية اتاحة بلدية بئر الذهب فرصة التواصل المستمر مع المرؤوسين.	65
12	يمثل تقييم العلاقة بين الموظفين.	67
13	يمثل وجود أو غياب انسياب وتبادل المعلومات بين الاقسام المختلفة في بلدية بئر الذهب.	68
14	يمثل امكانية استخدام الرئيس وسائل اخرى خلاف للوسائل الرسمية المعتادة مع الموظفين في بلدية بئر الذهب.	69
15	يمثل راي الموظفين حول اتصال الادارة العليا بهم ودوره في الشعور بالرضا الوظيفي.	70
16	يمثل نوع الاتصال الداخلي السائد في بئر الذهب حسب رأي الموظفين.	70
17	يمثل درجة استقبال مشاكل المواطنين من طرف بلدية بئر الذهب.	71
18	يمثل امكانية تحصل المواطنين على المعلومات الكافية التي يحتاجونها من بلدية بئر الذهب.	72
19	يمثل طبيعة التواصل مع مختلف الجهات الخارجية من المؤسسات والادارات المحلية الاخرى حسب تقييم الموظفين.	72
20	يمثل مستوى تقييم تواصل بلدية بئر الذهب مع المواطنين حسب الموظفين.	73
21	يمثل مستوى شعور الموظفين بخصوص مكانة وصورة بلدية بالنسبة لمواطنيها.	74
22	يمثل رؤية الموظفين حول نوعية الاتصال الخارجي ضمن مبدا القيادة التشاركية حسب اعتقادهم.	75
23	يمثل اعتقاد المرؤوسين حول اهمية الثقة بينهم وبين الرئيس في التخفيف من ضغوط العمل	75

24	يمثل شعور الموظفين بوجود الرضا الوظيفي او غيابه عند السماح لهم من طرف رئيسهم في المشاركة في اتخاذ القرار.	76
25	يمثل رؤية الموظفين حول الاسلوب التشاركي المعمول به من طرف الادارة العليا فيما إذا كان له آثار ايجابية في بيئة عملهم أم لا.	77
26	يمثل رؤية الموظفين حول إذا ما كانت تتبع بلدية بئر الذهب مبدا القيادة التشاركية في تعاملاتها معهم ام لا.	78
27	يمثل رؤية الموظفين حول إذا ما كان من الضروري تطبيق القيادة التشاركية بشكل فعال من اجل تسريع وتيرة الاتصال وتبادل المعلومات في بلدية بئر الذهب ام لا.	78
28	يمثل اعتقاد الموظفين فيما اذا كانت هناك عوائق تحول دون تطبيق القيادة التشاركية التي تؤثر على سريان الاتصال بشكل فعال داخل وخارج بلدية بئر الذهب ام "لا".	79

مقدمة

مقدمة

تعد الجزائر من الدول التي تطبق النظام الديمقراطي الشعبي الذي يهدف إلى تعزيز المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات وتحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين (هناك أيضا من يدعوه بالنظام التشاركي). وبالتالي تتبنى الجزائر في مختلف مؤسساتها هذا النظام وتطبق مبداه ضمن ما يسمى بمبدأ الديمقراطية التشاركية،

ومن بين هذه المؤسسات: الادارة المحلية التي تعتمد المبدأ التشاركي في تسييرها، والذي يحظى بمجموعة من الخصائص والمميزات البارزة فيه ضمن نمط من أنماط القيادة تندرج ضمنه تسمى بالقيادة الديمقراطية (التشاركية) حيث تعود بالفضل الكبير على بيئة عمل الموظفين؛ لاسيما أنها تخلق الجو النفسي والاجتماعي للعمل، وتشجع روح الفريق، وتدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تخص انشغالاتهم ومشاكلهم.

وفي الجزائر، تواجه الإدارة المحلية تحديات متعددة تتعلق بتحقيق التنمية المحلية وتقديم خدمات فعالة للمواطنين، ما يستوجب اعتماد أنماط قيادية تفاعلية قادرة على تعزيز قنوات الاتصال داخل المؤسسات. ويُعد الاتصال المؤسساتي أحد أبرز العوامل التي تؤثر على جودة الأداء المؤسسي، إذ يساهم في توحيد الرؤى، وتنسيق الجهود، وتحفيز العاملين و تكوين اواصر العلاقات القائمة بين زملاء العمل وموظفيه ،اذا يؤدي الاتصال دور مهم في نقل المعلومات والافكار وتبادلها مع مختلف الإدارات والمؤسسات، وهو عنصر مهم لنقل أوامر وتعليمات الرئيس إلى المرؤوسين ،كما ان المرؤوسين يستخدمونه لرفع الشكاوي ،الاقتراحات والتقارير الخاصة بالسير الحسن أو السيء للبلدية، كما انهم يتناقشون ويقدمون آرائهم في الاجتماعات عن طريق أيضا الاتصال، مما اتضح اكثر ان هذا العنصر الفعال ظهر فيما بعد ركيزة من ركائز تطبيق القيادة التشاركية على حد سواء بجميع أنواعه (الداخلي والخارجي) وأصبح تطبيق القيادة التشاركية الفعال لا يتم الا بوجوده و سريانه في الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية.

ومن هذا المنطلق هدفت دراستي إلى رصد ومعرفة أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية (البلدية)، ومعرفة طبيعة الاتصال الداخلي السائد في البلدية الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية، ومعرفة أيضا طبيعة الاتصال الخارجي السائد الذي

يساهم في تطبيق القيادة التشاركية في البلدية وأخيرا معرفة نتائج تطبيق هذه القيادة على الاتصال المؤسساتي في البلدية.

وللإحاطة بهذا الموضوع قمت بتقسيم دراستي إلى أربعة فصول نلخص محتواها كما يلي:

الفصل الأول: تطرقت فيه إلى إشكالية الدراسة مع ضبط تساؤلاتها، نهيك عن توضيح اسباب اختيار الموضوع من أسباب شخصية وأخرى موضوعية، مع تحديد أهداف الدراسة وأهميتها، وعرض الدراسات السابقة، مفاهيم الدراسة، ومع تحديد المدخل النظري للدراسة والمتمثل في نظرية ليكرت لأنماط القيادة.

أما فيما يخص الاجراءات المنهجية للدراسة حددت مجالات لدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، المنهج وأدوات جمع البيانات.

اما الفصل الثاني: تطرقت فيه إلى الإطار النظري ضم ثلاث محاور المحور الأول: ماهية القيادة التشاركية وتضمن المفهوم والنشأة خصائص القيادة التشاركية، أهمية وأهداف القيادة التشاركية، عناصر القيادة التشاركية، أنماط القيادة التشاركية، أساليب القيادة التشاركية، مرتكزات القيادة التشاركية واخيرا الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية.

اما بخصوص المحور الثاني: تطرقنا فيه إلى الاتصال المؤسساتي حيث تطرقت إلى ماهية الاتصال المؤسساتي، مفهوم الاتصال المؤسساتي، نشأة الاتصال المؤسساتي، خصائص الاتصال المؤسساتي، أهمية وأهداف الاتصال المؤسساتي، عناصر الاتصال المؤسساتي، أنواع الاتصال المؤسساتي، مهام الاتصال المؤسساتي اما بالنسبة للمحور الثالث: تطرقت إلى الإدارة المحلية حيث تناولت مفهوم الإدارة المحلية، خصائصها، أهدافها، مقوماتها وأخير وظائفها

اما الفصل الثالث والأخير: تمثل في الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم فيه معالجة معطيات الدراسة وعرض النتائج وتفسيرها من خلال تفريغ وتحليل البيانات وجدولتها مع التعليق عليها لنصل في الأخير إلى النتائج الجزئية والعامة للدراسة ومناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة، وصولا إلى الخاتمة.

i

الفصل الأول:

إشكالية الدراسة، مدخلها النظري واجراءاتها المنهجية

أولا: إشكالية الدراسة.

1. المشكلة
2. التساؤلات الفرعية.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الموضوع.
6. الدراسات المشابهة.
7. تحديد مفاهيم الدراسة.

ثانيا: المدخل النظري للدراسة.

1. نظرية ليكرت

ثالثا: الإجراءات المنهجية.

1. مجالات الدراسة.
2. نوع الدراسة ومنهجها
3. أدوات جمع البيانات.

أولا: إشكالية الدراسة

1/ تحديد المشكلة:

تعد الإدارة المحلية نظاما إداريا يهدف إلى توفير الخدمات العامة للمواطنين في المجالات المحلية مثل: الصحة، التعليم، النقل والخدمات الجامعية، وتعتبر جزء من الهيكل التنظيمي للدولة حيث تتميز باللامركزية الادارية وتتمتع بدرجة من الاستقلالية في إدارة الشؤون المحلية .ولعل اهم ما تقوم عليه هو إشراك أكبر عدد ممكن من السكان المحليين في إدارة وتنظيم شؤونهم على اعتبار أنهم أكثر دراية وفهما لحاجاتهم ومشاكلهم المحلية ،حيث تطبق بذلك ما يسمى بمبدأ الديمقراطية التشاركية والذي يركز على مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات السياسية والاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة .

وهذا لن يتحقق الا عن طريق الاتصال المؤسساتي كمعطى استراتيجي في التسيير الإداري للإدارة المحلية من جهة وتكريس مبدأ القيادة التشاركية من جهة أخرى، سواء على الصعيد الخارجي أو الداخلي؛ وتظهر علاقة الاتصال المؤسساتي بالقيادة التشاركية على المستوى الخارجي من خلال توسيع دائرة الحوار مع المواطنين وخلق ذلك التفاعل الذي يؤدي إلى توطيد العلاقة معهم وتعزيزها، فهي وسيلة للقضاء على البيروقراطية وتحقيق الشفافية من وضوح للقرارات والسياسات التي تؤثر على حياة المواطنين .

اما على مستوى الاتصال المؤسساتي الداخلي فالقيادة التشاركية في الإدارة المحلية تقتضي غالبًا اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار من حيث أنها تطبق مبدأ العلاقات الإنسانية الذي ينتج عن سهولة ووضوح الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، فهي بذلك تشجع الاتصال الصاعد، مما يخلق الثقة بين القائد ومرؤوسيه، وتشجيع المبادرة والابداع من طرفهم والتخفيف من وطأة وضغط الاتصال النازل،

وأشار عن هذا ليكرت في قوله إن النمط المشارك من أنماط القيادة هو الذي يبدي فيه القائد ثقة كبيرة بمرؤوسيه ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع ويشجع المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة .

وترى بعض الدراسات أن القيادة التشاركية قد تؤدي إلى زيادة التزام العاملين بأعمالهم وتجعلهم يشعرون بالمسؤولية وزيادة الثقة بينهم وبين القائد، وخلق التعاون داخل نطاق العمل وتحقق بعض الرضا والولاء الوظيفي لديهم (عصري عبد الطروانة، 2022) وقد يحدث العكس نتيجة عدم تطبيق مبدأ القيادة التشاركية وقصور الاتصال ،والملاحظ أن الجزائر تشهد اهتماما كبيرا بموضوع

الاتصال المؤسساتي وتطبيق مبدأ القيادة التشاركية في الإدارة المحلية على المستوى الولائي أو البلدي في إطار ايجاد اقتراحات لتوسيع نطاق مشاركة المواطنين والموظفين في صناعة القرارات أو تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها على مستوى الاتصال المؤسساتي بنوعيه.

وفي هذا الإطار سنحاول تسليط الضوء على بلدية بئر الذهب التي تعتبر من بين مؤسسات الإدارة المحلية التي تمارس الاتصال المؤسساتي الذي سنحاول معرفة علاقته بالقيادة التشاركية، من خلال الإجابة على التساؤل التالي: **ما أثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في الادارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب -أنموذجا؟**

2/ التساؤلات الفرعية:

-ما أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب -أنموذجا -؟

-ما طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية ؟

-ما طبيعة الاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية ؟

-ما هي نتائج تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في بلدية بئر الذهب ؟

3/ اسباب اختيار موضوع الدراسة:

1-3 الأسباب الموضوعية:

-لقد تم اختيار هذا الموضوع" أثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في الادارة المحلية "نظرا لأهميته وفائدته العلمية التي يعود بها على الإدارات المحلية.

-تم اختيار هذا الموضوع لأنه يتلاءم مع تخصص الاتصال التنظيمي.

-قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التشاركية والاتصال المؤسساتي كمتغيرين معا.

-اثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

2-3 الأسباب الذاتية والشخصية:

-رغبتي كباحثة في تخصص الاتصال التنظيمي بمعرفة تلك العلاقة القائمة بين القيادة التشاركية كأحد أنماط القيادة في الإدارة المحلية والاتصال المؤسساتي والجمع بينهما.

-رغبتي في الولوج والتعمق حول أهمية أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال.

-الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات حول الإدارة والتسيير داخلها على خلاف الاتصال الرقمي وغيره.

-رغبتي في تطبيق حصيلة عامين من الدراسة في تخصص الاتصال التنظيمي على أرض الواقع والمقارنة بين النظري والتطبيقي.

4/ أهداف الدراسة:

-معرفة أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بالضبط في بلدية بئر الذهب.

-معرفة طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية.

-معرفة طبيعة الاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية.

-معرفة واستخلاص اهم نتائج تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في بلدية بئر الذهب.

5/ أهمية الموضوع:

تعتبر القيادة التشاركية من أهم المفاهيم التي يمكن للبعض اغفال أهميتها وخصوصا ارتباطها بعنصر الاتصال ،فيمكن أن تقوم هذه الدراسة بلفت انتباه المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة الاهتمام بهذا النمط من أنماط القيادة لما له من تأثير كبير على الاتصال المؤسساتي سواء كان اتصال داخلي أو خارجي ،حيث تهتم دراستي بإلقاء الضوء على نمط القيادة التشاركية وإعطاء أهمية لها في كونها الوسيلة الأنجع في تنظيم الاتصال داخل المؤسسة وخارجها ،وابراز دور القائد في ممارستها ومن ثم فهم اثرها على الاتصال المؤسساتي وعدم اعتبارها عنصر يقتصر فقط على الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق بل يتعدى دورها إلى أكثر من هذا ،فهي تهتم بجميع الجوانب كالجانب الاجتماعي ،ومنه ضمان سيرورة المؤسسة وتحقيق غايتها واهدافها.

6/ الدراسات المشابهة:

أ- الدراسة الأولى:

دراسة رائف شحادة نايف شحادة "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية."

رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين 2008.

الإشكالية:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء التدريس في الجامعات الفلسطينية، فالتعليم العالي له دور هام وبارز في إعداد الكوادر العلمية والفنية للمجتمع المحلي والتعليم العالي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف التربية وسياستها وباعتبار مهارة الاتصال ضرورية ولا غنى عنها للقائد الفعال وبعد اطلاع الباحث على الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين وجد انه تم تناول كل منهما على حدا دون تناول المتغيرين معا لذا رأى الباحث ضرورة تناول هذين المتغيرين معا وبحث العلاقة القائمة بينهما والإجابة عن التساؤلات الآتية:

/1ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ؟

/2ما أنماط الاتصال السائد لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

/3ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟ (نايف شحادة، 2008)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة واعتمد على أداة تكونت من قسمين هما:

-استبانة أنماط السلوك القيادي

-استبانة أنماط الاتصال

اما بالنسبة للعينة فاعتمد الباحث على عينة مكونة من 400عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية المحددة بالدراسة وتشكل هذه العينة ما نسبته (26.4%)من مجتمع الدراسة وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من أصل مجتمع دراسة قدره 1514عضو.

نتائج الدراسة:

-أظهرت النتائج شيوع النمط الديمقراطي لدى الاداريين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية ويليه النمط الديكتاتوري واخيرا النمط التسيبي وكذلك أظهرت النتائج شيوع نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات ويليه نمط الاتصال الشفهي ويليه نمط الاتصال الكتابي واخيرا نمط الاتصال بناءا على اتجاهاته.

-واظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين أنماط السلوك القيادي (الديكتاتوري، الديمقراطي والتسيبي) والدرجة الكلية لأنماط الاتصال وكان النمط الديمقراطي الأعلى ارتباطا بين أنماط السلوك القيادي ويليه بالتساوي النمطين الديكتاتوري والتسيبي.

علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

-تضمنت دراسة رائف شحادة نايف شحادة دراسة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وانماط الاتصال، حيث تشمل أنماط السلوك القيادي القيادة التشاركية أو ما يسمى بالقيادة الديمقراطية في الدراسة وبالتالي وجود المتغير الأول من متغيرات دراستي في هذه الدراسة وحدث هنا التشابه ،أما بالنسبة لمتغير الاتصال المؤسساتي فهو موجود أيضا في أنماط الاتصال في دراسته التي قامت داخل الاداريين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية وهذا يعني داخل الإدارة المحلية كما هو موجود في عنوان دراستي.

-تتشابه أيضا دراستي في المنهج المستخدم حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وانماط الاتصال وانا استخدمته لوصف الأثر القائم بين القيادة التشاركية والاتصال المؤسساتي.

-وقع أيضا التشابه في استخدام الأداة حيث كلا من دراسة نايف شحادة ودراستي استخدمنا استمارة الاستبيان .

-جل دراسة نايف شحادة اتفقت على دراسة تلك العلاقة القائمة بين أنماط القيادة وانماط الاتصال ومحاولة التعرف على كلتا الظاهرتين من خلال الكشف عن خصائصها ومصادرها وابعادها وتأثيرها وهذا ما تحاول دراستي كشفه وتحليله.

أوجه الإختلاف:

-تختلف دراستي عن دراسة نايف شحادة في كون دراسته تدرس جميع انواع السلوك القيادي في حين ركزت دراستي على نمط واحد فقط (القيادة الديمقراطية او التشاركية).

-تشمل دراسة رائف شحادة على دراسة العلاقة فقط بين المتغيرين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال بينما دراستي تشمل الأثر والعلاقة معا.

-اختلاف في حجم ونوع العينة ومجتمع البحث.

-اعتمدت دراسة نايف شحادة على الدلالات الاحصائية في معرفة العلاقة القائمة بين المتغيرات بشكل أعمق وهذا لخصوصية الدراسات العلوم الاجتماعية بينما دراستي اعتمدت على دراسة ميدانية مستخدمة الاستبيان دون التطرق إلى هذه التفاصيل.

أوجه الاستفادة:

لقد استفدت من هذه الدراسة في مجموعة من النقاط التالية:

-الاعتماد عليها كمرجع ومصدر للمعلومات حول متغيرات دراستي أثناء تحديد المفاهيم والمصطلحات .

-استنبطت منها النظرية الخاصة بدراستي (نظرية ليكرت).

-تحتوي هذه الدراسة على جزء من دراستي وبالتالي ساعدتني في فهم الأثر القائم بين القيادة التشاركية (الديمقراطية) الاتصال المؤسساتي كونها درست العلاقة بينهما.

-الاعتماد عليها في فهم العلاقة القائمة بين متغيرات دراستي من خلال ما أشارت إليه في نتائجها حول النمط الديمقراطي وهذا ما أفادني أكثر.

ب- الدراسة الثانية:

دراسة" نبيل احمد محمود العرابيد "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ماجستير في التربية (تخصص أصول التربية) جامعة الأزهر غزة فلسطين 2010.

الإشكالية:

لقد وجه الباحث فرصة إجراء هذه الدراسة وهو من العاملين في هذا الميدان بحكم عمله في وزارة التربية والتعليم وذلك من اجل التعرف على مدى الممارسة الفاعلة للقيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديرياتهم في محافظات غزة ودورهم في حل المشكلات المتعلقة بمديري المدارس الثانوية ومنها مشكلات الطلبة والمنهاج والأمور الإدارية والمالية ،وبناءا عليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي :ما دور القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم؟

وتفرعت عدة أسئلة فرعية:

-ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

-هل تختلف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء متغير (الجنس، الخبرة، المنطقة التعليمية) ؟

ما السبل المقترحة لحل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري التربية والتعليم فب في محافظات غزة؟ (العرابيد، 2010)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة).

اما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (134) مديرا ومديرة حسب احصائية وزارة التربية والتعليم (2009)

بالنسبة للعينة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وصدقها تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) مديرا ومديرة في محافظات غزة واعتبر الباحث أن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة الأصلي والذي يتضمن جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2010 والبالغ عددهم 134 مدير ومديرة.

اعد الباحث استبانة لجميع البيانات عن دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة .

نتائج الدراسة:

أن المجال الثاني للمشكلات المتعلقة بالطلبة قد يحصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.73%) وحصل المجال الأول ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم من وجهة مديري المدارس على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.28%) وحصل المجال الخامس: المشكلات المتعلقة بالأمور المالية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (% 73.40) في حين حصل المجال السادس: المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (72.47%) وحصل المجال السابع المشكلات المتعلقة بالمباني والتجهيزات على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (69.97%) وحصل المجال الثالث المجالات المتعلقة بالمنهاج على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (68.27%) وحصل المجال الرابع: المشكلات المتعلقة بالأمور الإدارية التعليمية للمدرسة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره .(67.35%)

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (q>0.05) لكافة المتغيرات (الجنس وسنوات الخدمة) وكذلك لمتغير المنطقة التعليمية.

علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

-تتطابق دراسة العرابيد مع دراستي في النصف الأول من عنوان دراستي حول متغير القيادة التشاركية .

-وجود تشابه في استخدام أداة بين دراستي ودراسة العرابيد (الاستبيان).

أوجه الإختلاف:

-وجود اختلاف على مستوى المتغير التابع (حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة /الاتصال المؤسساتي).

-قمت بدراسة الأثر بينما دراسة العرابيد قامت بدراسة الدور.

-اختلاف في استخدام المنهج (منهج تحليلي وصفي /منهج وصفي).

-اختلاف في استخدام النظرية حيث تطرق العرابيد إلى عدة نظريات بينما اعتمدت دراستي على نظرية ليكرت.

-اختلاف في حجم ونوع العينة ومجتمع الدراسة.

أوجه الاستفادة:

-لقد استفدت من دراسة الباحث العرابيد في انتقاء نظرية مهمة لدراستي (نظرية ليكرت)

-استفدت من دراسة العرابيد في استخراج التعاريف الاصطلاحية لمتغيرات دراستي خصوصا في الجزء النظري.

-استفدت منها من خلال تحليل نتائجها ومعرفة أهمية المتغير المستقل لدراستي (القيادة التشاركية) ومن هنا استعنت بها في دراستي.

ج- الدراسة الثالثة:

دراسة محمد معمري دكتوراه في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل) دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة 2018م/2019م.جامعة محمد خيضر بسكرة.

الإشكالية:

تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع للغوص أكثر في دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بالمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة ويمكن تحديد معالم الإشكالية البحثية الراهنة التي تدور حول محوري مؤداه: كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة؟ (نايف شحادة، 2008)

التساؤلات الفرعية:

-كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى لطب العيون كوبا /الجزائر بولاية الجلفة؟

-كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

-ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة ؟

الفرضيات:

-تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

-تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

-هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية واعتمد أيضا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.

اما بالنسبة للعينة فقد اعتمد الباحث على الحصر الشامل لمجتمع بحث قدره 220 عامل للمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة نظرا لقدرته على التحكم في مفردات مجتمع البحث. بالنسبة لأداة الدراسة تمثلت في استبانة تحسين أداء العاملين على ضوء القيادة

التشاركية واداة المقابلة الشخصية مع بعض العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة .

نتائج الدراسة:

أن القيادة التشاركية تلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة .

علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

-وجود تشابه على مستوى المتغير المستقل (القيادة التشاركية).

-وجود تشابه في استخدام النظرية (نظرية ليكرت).

-وجود تشابه في استخدام أداة الاستبيان والمنهج.

أوجه الإختلاف:

-اختلاف على مستوى عنوان الدراسة فدراسة معمري تدرس الدور ودراستي تدرس الأثر وكذلك اختلاف على مستوى المتغيرات التابعة.

-اختلاف في طبيعة ونوع وحجم العينة.

أوجه الاستفادة:

-استفدت من هذه الدراسة في الجزء النظري وفي تحديد المفاهيم والمصطلحات.

-انتقاء بعض المفاهيم والمراجع منها .

-فهم العلاقة القائمة بين القيادة التشاركية وأداء العاملين وبالتالي هنا استخدمت هذه العلاقة في فهم أثر المتغير الاول على الثاني في دراستي.

د- الدراسة الرابعة:

دراسة ميرفت احمد فلاح السواعير "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين "ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية 2022م جامعة الشرق الأوسط .

اشكالية الدراسة:

تحدثت هذه الدراسة عن الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

-ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟

-ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟ (فلاح السواعير، 2022)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والارتباطي لملائمته لتحقيق أهداف الدراسة تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الحكومية البالغ عددهم (1215) معلم ومعلمة ثم تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة بلغت 26% من مجتمع دراسة أصلي حيث تكونت العينة من 311 معلم ومعلمة .

اما بالنسبة للأداة قامت الباحثة بتطوير أداة مكونة من جزأين: الجزء الأول تعلق بمحور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور والجزء الثاني تعلق بمحور المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين حسب معامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في تربية لواء ناعور جاءت بدرجة مرتفعة وبينت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي في تربية لواء ناعور جاء ضمن مستوى مرتفع ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية ومستوى المناخ التنظيمي .

علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

-تشير دراسة ميرفت احمد سواعير في مضمونها إلى دراسة أهمية القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي هذا يعتبر هذا الجزء مهم لدراستي لفهم الأثر فهي تشبه لحد ما يدور حول مصطلح الأثر .

-تشابه على مستوى استخدام المنهج.

أوجه الإختلاف:

-اختلاف على مستوى المتغيرات التابعة

-اختلاف في نوع وحجم العينة وكذلك المنهج (المنهج التطويري)

-اختلاف في الأداة (إستبيان ≠أداة تطويرية)

-الفرق الشاسع بين دراسات علم الاجتماع ودراسات العلوم الإنسانية حول الدلالات الاحصائية وغيرها.

أوجه الاستفادة:

-سمحت هذه الدراسة بفهم أهمية القيادة التشاركية على المناخ التنظيمي وبالتالي هنا المناخ يدخل ضمن ثقافة المؤسسة التنظيمية اي أنها تشير إلى حد ما لذلك الأثر النابع حول اثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية التي تتضمن المناخ التنظيمي وانماط الاتصال او الاتصال المؤسساتي وبالتالي جاءت لي بالفائدة في استنتاج هذه العلاقة واستخدمها في دراستي.

-تعد هذه الدراسة كدليل لتعليل النتائج ومبررا لاحقا في دراستي.

-مرجع ومصدر للجزء النظري الخاص بالمفاهيم والمصطلحات في دراستي.

هـ- الدراسة الخامسة:

دراسة نجاة عصري عبد الطراونة "الادارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن 2022"مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.

اشكالية الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في موضوع الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، وبرزت إشكالية الدراسة باعتبار ان الإدارة التشاركية تعزز العمل الجماعي وتتنافى مع العمل الفردي وتعزز التشارك في عملية صنع القرار وترفض القرار السلطوي , لذلك لم تعد الإدارة التقليدية طريقة في تطوير العمل الإداري بل أصبحت الإدارات الحديثة كالإدارة التشاركية أحد الإدارات التي تعزز العمل الجماعي وتبتعد عن سلوكيات البيروقراطية بل تؤمن بالانفتاح ومشاركة الجميع في صنع القرار، ومنح الموظفين حوافز المواطنة والشعور في المسؤولية والمشاركة في صنع القرار. (عصري عبد الطروانة، 2022)

تساؤلات الدراسة:

من خلال الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما مفهوم الإدارة التشاركية؟ وما مميزاتها وأهدافها؟

-ما دور الإدارة التشاركية في تعزيز السلوك التشاركي لموظفي البلدية؟

الإجراءات المنهجية للدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كطريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، لتحليل الظواهر الإجتماعية والإدارية ومن ثم الوصول إلى

تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على تحليل وتفسير التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن.

نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة ان الإدارة التشاركية تسمح لجميع الموظفون ممارسة مجموعة من الأنشطة والمتطلبات التي تعزز دور الادارة التشاركية بعملية صنع القرار في البلديات.

-أثبتت الدارسة ان الإدارة التشاركية تمنح الموظفين شعور بالفخر ليكون لهم رأي في عملية صنع القرار التنظيمي, وتحفزهم على الخروج بأفكار واقتراحات يمكن أن تجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة.

-بينت الدارسة ان الإدارة التشاركية تغرس حالة من الشعور بالفخر وتحفز الموظفين على زيادة الإنتاجية من أجل تحقيق أهدافهم.

-أثبتت الدراسة ان الإدارة التشاركية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتحفيز والرضا الوظيفي وتحسين الجودة والتمكين الوظيفي.

-أكدت الدراسة ان للإدارة التشاركية أهمية بالغة لتمكين الموظفين في البلديات القيام بتنفيذ أعمالهم لما قد يجلب ذلك الفائدة الأكبر والمقبولة على نطاق واسع للإدارة التشاركية بحيث يكون الموظف أكثر قدرة على ربط نفسه بعمله وهذا يحسن الأداء والكفاءة في العمل.

علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

اوجه التشابه:

-وجود تشابه على مستوى متغير الإدارة التشاركية = القيادة التشاركية

-وجود تشابه في مجتمع البحث (موظفي البلدية)

-وجود بغض التلميحات والاشارات التي قد ترمز إلى علاقة القيادة التشاركية بالاتصال المؤسساتي

أوجه الإختلاف:

-اختلاف في دراسة من حيث أن دراسة نجاة عصري درست الدور بين المتغيرات ودراستي درست الأثر

-اختلاف في المتغيرات التابعة (السلوك التشاركي ≠الاتصال المؤسساتي)

-اختلاف في المنهج.

نقاط الاستفادة:

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في اخذ بعض التعريفات الاصطلاحية منها لدراستي كما أنها كانت دراسة تشير في جوهرها إلى أهمية الإدارة التشاركية على السلوك التشاركي الذي يضمن هذا الأخير وجود نوع من التواصل (الاتصال) وبالتالي ساعدتني هذه الدارسة في إدراك العلاقة بين المتغيرين والاستعانة بها في دراستي.

و- الدراسة السادسة:

دليلة مهيري "القيادة التشاركية وعلاقتها في تعزيز ثقافة الاتصال المؤسساتي دراية ميدانية لعينة من الموظفين بجامعة غرداية " 2024/06/06.

الإشكالية:

عرفت ولاتزال المؤسسة الجامعية بالجزائر تحول ونقل نوعية في الاستغلال لمواردها المادية والبشرية واستخداماتها لوسائل التكنولوجيا الحديثة وهي الجهاز الذي يتميز بحجمه الكبير والتعقيد لهياكله التنظيمية يجعل افرادها متباينين الاتجاهات والثقافات التي قد تؤثر على ثقافة المؤسسة الجامعية كما أن هذه المؤسسات تتميز بثقافة واستراتيجية خاصة بها يسعى القادة على تبني اساليبها لتخدم أهدافها من خلال تعزيز ثقافتها الاتصالية وهي ذلك الكل المنظم من القيم والعادات والتقاليد والطقوس التي تميزها عن غيرها والتي لا يمكن أن تستمر الا بالانتقال الحسن لعملية الاتصال التنظيمي بين افرادها, ولمعرفة ذلك طرحت الباحثة التساؤل العام :ما هو دور القيادة التشاركية التي يعتمدها المسؤول (القائد)في التنظيم لتعزيز الاتصال بالمؤسسة الجامعية؟ (مهيري، 2024)

التساؤلات الفرعية:

ما أسلوب القائد (التشاركي/الديمقراطي) الذي يعزز إلتزام المرؤوسين بقيم الاتصال بالمؤسسة الجامعية؟

ما علاقة القائد التشاركي مع مرؤوسيه الذي يسهم من خلاله في تعزيز مبادئ الاتصال بالمؤسسة الجامعية؟

الفرضية العامة:

القيادة التشاركية التي يعتمدها القائد تعزز ثقافة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية .

الفرضيات الجزئية:

-أسلوب القائد التشاركي (الديمقراطي) يعزز التزام المرؤوسين بقيم الاتصال بالمؤسسة الجامعية.

-علاقة القائد التشاركي الإنسانية مع مرؤوسيه تعزز مبادئ الاتصال بالمؤسسة الجامعية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

- منهج وصفي
- عينة على أفراد من جامعة غرداية بدولة الجزائر عينة عشوائية بسيطة يبلغ عدد المبحوثين 40موظف (أساتذة واداريين).

نتائج الدراسة:

استنتجت الباحثة في الاخير أن القائد التشاركي (الديمقراطي) يستخدم قدراته الذاتية والفنية لمشاركة مرؤوسيه وأتباعه وكذا علاقاته الإنسانية في تعزيز قيم وثقافة الاتصال بكل قنواته بالجامعة ويجعل افرادها يقبلون بتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وبهذا نجد أن القائد الذي يعتمد على لغة الحوار والاتصال الجيد يسهم بشكل كبير في ترقية روح الفريق وجعل أفراد التنظيم يبادرون بكل حرية في المشاركة بعملية اتخاذ القرار ،كما يعزز لديهم قيم الاتصال الاجتماعي من حيث إستخدام ثقافة المؤسسة والالتزام بتحقيق سياستها واهدافها قصد الاستمرارية.

العلاقة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

-تتشابه هذه الدراسة مع دراستي إلى حد كبير خصوصا أنها تناولت كلا المتغيرين الرئيسيين: القيادة التشاركية والاتصال المؤسساتي، فدراسة "مهيري "درست العلاقة بينهما وبالتالي بينت لنا اثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي إلى حد ما وهذا ما تضمنته دراستي.

-تتشابه أيضا دراستي مع دراسة الباحثة مهيري في استخدام المنهج (المنهج الوصفي).

-وجود تشابه كبير في المتغيرات.

-شملت على نظرية ليكرت التي استخدمتها في دراستي.

أوجه الإختلاف:

-تختلف هذه الدراسة عن دراستي في كونها تطرقت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية وثقافة الاتصال المؤسساتي دون اللجوء إلى دراسة الأثر حيث تعد دراستها جزء من دراستي فقط.

-يوجد اختلاف في نوع وحجم العينة.

أوجه الاستفادة:

تعد دراسة الباحثة دليلة مهيري من أهم الدراسات التي تطرقت إليها حيث ساعدتني في:

-معرفة واستنتاج تلك العلاقة القائمة بين القيادة التشاركية والاتصال المؤسساتي وبالتالي ساعدتني في التدرج ضمن الإطار العام لمتغيرات الدراسة.

-استفدت أيضا في انتقاء التساؤلات الفرعية لدراستي.

7/ تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الاتصال:

1-1. لغة:

الاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وصْل" الذي يعني أساسا وبلوغ الغاية ومشتقة من الفعل "اتصَلَ "بمعنى وصل شيئا بشيء أي احتكّ به، كما يشير المعنى اللغوي للاتصال في العربية أيضا إلى "الإبلاغ" أو "الإخبار" و "الربط" و"إقامة الصلة" و "التتابع" و "الاستمرارية أي التواصل (عابدي مهية، 2019، ص16)

2-1. اصطلاحا:

يعرف مايكل ويسترن الاتصال بأنه نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

اما هنري ألبرت فيعرفه "نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين (زغينة، 2020، ص37)

بالنسبة لبيرلسون وستاينر berelson et steiner فقد عرفا الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب اما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والاحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك (دحدوح، 2016، ص8)

2- الاتصال المؤسساتي:

1-2. اصطلاحا:

الاتصال عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك (شحادة، 2008، ص28)

هو عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات عمل معينة من مختلف المستويات التنظيمية وهذه الرسائل لا بد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه (عابدي، ص01)

هو نشاط إداري أو اجتماعي يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم بهدف خلق تماسك في وحداته وتحقيق أهداف المؤسسة (عابدي، مهية، 2019، ص48)

هو الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء، والتأثير في الموقف والاتجاهات فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمة.

(بلخيري، 2015، ص41)

2-2. اجرائيا:

هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل وخارج بلدية بئر الذهب والذي يقتضي تبادل الأفكار، الخبرات والمعلومات بين مختلف المصالح والمكاتب المكونة للبلدية لتنفيذ أوامر وتعليمات الرئيس ومن ثم ترفع له الانشغالات، التقارير والمشاكل عبر نوعين من الاتصال: اتصال صاعد واتصال نازل، وتكوين علاقات انسانية بين الموظفين ذو المستوى الإداري المتشابه بما يسمى الاتصال الافقي، وخدمة المواطنين وتقديم أفضل واجود الخدمات لهم في وقت وجيز من أجل صورة حسنة للبلدية والمصلحة العامة.

3- القيادة:

3-1. لغة:

جاءت من كلمة قياد أي قود وقيد، حبل يقاد به، أما قود هي مهنة القائد (المكان الذي يكون فيه القائد)، وجاء تعريفها في كتاب العين بأن، قود: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، أما القياد: الحبل الذي تقود به دابة أو شيئا ويقال إنه لسلس القياد، والقيادة: مصدر القائد. (محمد النذير، 2010، ص10)

3-2. اصطلاحا:

عرف "arndt" القيادة هي العلاقة بين المرؤوسين والقائد تظهر في إصدار الأوامر وتنفيذ الأوامر من قبل المرؤوسين.

عرفها هالين (halpin) من المنظور السوسيولوجي أنها ظاهرة اجتماعية معقدة يصعب التعامل معها كونها تتضمن متغيرات كثيرة من الصعب التحكم فيها لارتباطها بالجماعة أكثر من الأفراد (مهيري، 2024، ص546)

هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين. (عابدي، ص13)

4- التشاركية:

4-1. لغة:

اسم مؤنث منسوب إلى تشارك، مصدر صناعي من تشارك جمعية تعاونية تعتمد على تحقيق التعاون وتبادل المعونات والمشاركة في العمل تم وضع رؤوس الفردية في تشاركيات تعود بالنفع على الجميع (معجم المعاني،para1، hettp//www.almany.com)

2-4. اصطلاحا:

التشاركية (participatory) هي مرحلة نضج جديدة لمفهوم المشاركة حيث يعنى بمفهوم التشاركية تجاوز الازمات التي افرزها واقع الديمقراطية التقليدية كون أن مختلف المجتمعات المتقدمة والمتخلفة تعاني من تذبذب المشاركة السياسية لمختلف الفواعل التي تتحكم فيها، أي المشاركة السياسية مجموعة من المتغيرات على غرار التفاوت في الموارد والتبعية والثقافة السياسية بالنسبة للمواطن، لذا فإن مفهوم التشاركية يعطي للقوى السياسية مكانة أخرى ترتقي من خلالها من مجرد مشارك إلى شريك اساسي في العملية السياسية حيث تنتقل تلك القوى من وضعية الانتظار إلى المبادرة والفعل.

فالتشاركية تركز على العمل الافقي عوض العمودي كما تعمل اغلب المؤسسات الحكومية والتي تفرض سياسات فوقية دون استشارة المستفيدين من تلك المشاريع المختلفة في التخطيط ولا في التنفيذ والمتابعة وهو ما يفسر المواقف التي دائما ما تكون مناوئة لتلك المخرجات من قبل المستفيدين منها، كونهم لم يشاركوا في صناعتها وانما فرضت عليهم. (بوجلال، 2017، ص36)

5- القيادة التشاركية:

5-1. اصطلاحا:

هي اصطلاح حديث نابع عن مفهوم الديمقراطية في الإدارة وتقوم فلسفة هذا النوع من الإدارة على قيام المدير بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي وخطوات علاجها، أي أنها عبارة عن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم (العرابيد، 2010، ص37)

يقصد بالقيادة التشاركية مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي وضع واتخاذ القرار وفي المساهمة الفعلية في العملية الإدارية من تحديد الاحتياجات والأهداف والاولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها (بقشان، 2023، ص420)

5-2. اجرائيا:

هي قيادة يتم ممارستها من طرف رئيس بلدية بئر الذهب لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتسيير العمل في البلدية وفق نظام ديمقراطي خالي من الديكتاتورية لتسهيل عملية الاتصال في هيكلها التنظيمي.

6- الأثر:

6-1. لغة:

العلامة ولمعان السيف وأثر الشيء بقيته، وفي المثل (لا تطلب أثرا بعد عين) يضرب لمن يطلب إثر الشيء بعد فوت عينه، وجاء في إثره: في عقبه وما خلفه السابقون والخبر المروى والسنة الباقية (ج) ثار وأثور والاثر الرجعي في التشريع سريان القانون الجديد على المدة التي سبقت صدوره. (البستاني، 2011، ص5)

6-2. اصطلاحا:

كلمة "أثر" تعني تأثير شيء على شيء آخر، ويحدث التأثير عند تقديم جديد يخلو الشيء الآخر المؤثَر فيه منه، مثل أثر فكرة على فكرة أخرى، أو أثر مفكر على مفكر آخر، أو أثر شخصية ما على شخصية أخرى، أو أثر ثقافة على ثقافة أخرى، إلخ.

يطلق لفظ أثر لفظًا صحيحًا عندما يثبت أثر الأول "المؤثِر- فكريًا أو تاريخيًا وجغرافيًا، إلخ - على الآخر "المؤثَر فيه"، وذلك بواسطة قنوات كثيرة مثل الترجمة أو التبادل الثقافي عبر الأفراد أو المؤسسات أو عن طريق التبادل التجاري أو الحروب والمعارك إلى آخره من قنوات نقل المعارف. فعند ثبوت وجود هذه القنوات يمكن أن يوجد الأثر، وتتحول عملية التأثير عندما نجد في الشيء الآخر أشياء وأمور وأفكار وعمران ومظاهر ثقافية وتراثية مثل تلك التي كانت موجودة في الذي أحدث الأثر. (الابنودي،2025،para01)

الفرق بين الأثر والتأثير:

الأثر: ما بقي من رسم الشيء، والتأثير: إبقاء الأثر في الشيء، يقال: أثَّر فيه أي ترك فيه أثرًا.

فالأثر الاسم، والتأثير المصدر، ويستعمل التأثير بمعنى الأثر اتساعًا؛ لأن الأثر نتيجة التأثير. يقال: هذا تأثيره فيه، أي أثره.

وإذا أردت وصف الحدث بأنه مرتفع أو منخفض فاستعمال التأثير أدق، فتقول: هذا الشيء تأثيره مرتفع، وإذا وصفت النتيجة فاستعمال الأثر أدق، فتقول: ترك هذا الشيء في ذاك أثرًا كبيرًا. (الزامل السليم، 2025، para2)

ثانيا: المدخل النظري للدراسة

1/ نظرية ليكرت:

توصل رينسيس ليكرت، 1946 إلى هذه النظريات من خلال دراسات جامعة "ميتشغان الأمريكية، حيث توصل إلى أربعة أنماط للقيادة بناءا على أسلوب اتخاذ القرارات وهي حسب ما ذكر:

*__النمط التسلطي الاستغلالي:__ وفيه يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهم، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجئون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر.

*__النمط التسلطي النفعي:__ وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوس.

*__النمط الاستشاري:__ ويظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيهم، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية.

*__النمط المشارك:__ ويبدي فيه القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهم، ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الإلتزام بتحقيق أهداف المنظمة. (العرابيد، 2010، ص24)

يفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين على حد سواء، حيث انه يشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق، وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين. (نايف شحادة، 2008، ص23)

2/ علاقة النظرية بالدراسة الحالية:

تتحدث نظرية ليكرت عن أنماط القيادة منها التسلطي الاستغلالي، النمط التسلطي النفعي، النمط الاستشاري واخيرا تكلمت عن النمط المشارك حيت تهتم دراستي بهذا النمط بالتحديد "القيادة التشاركية" حيث تناولت هذه النظرية تعريفا مختصا بها ودورها الفعال في الإدارة من حيث أنها تساهم في تشجيع الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين نتيجة لإبداء القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهم.

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1/ مجالات الدراسة:

تتطلب كل دراسة تحديد مجالاتها المختلفة لفهم أين ومتى وعلى من تطبق هذه الدراسة وذلك حسب مجالها الزمني ومجالها المكاني ومجالها البشري وذلك على النحو التالي:

أولا: المجال المكاني

تم إجراء هذه الدراسة في بلدية بئر الذهب بولاية تبسة والتي تأسست بموجب المرسوم رقم 365 -84 مؤرخ في 01ديسمبر 1984 الصادر في العدد 67 من الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 26ربيع الأول 1405هـ الموافق لـ 19ديسمبر 1984 الذي يحدد تكوين البلديات ومشتملاتها وحدودها الإقليمية، ويقع مقرها في الشمال الغربي لولاية تبسة ويحدها من الشمال بلدية مرسط ومن الجنوب بلدية الحمامات ومن الشرق بلدية بولحاف الدير ومن الغرب بلدية قريقر وبلدية بلالة لولاية ام بواقي وتبعد عن مقر الولاية بـ22 كلم وعن مقر الدائرة بـ25 كلم، وتقدر مساحتها الكلية 279 كلم2 تحت طاقة استيعاب 336 موظف وعامل.

ثانيا: المجال الزماني

أ/ مرحلة الدراسة الاستطلاعية الاستكشافية:

بدأت هذه الدراسة بداية من نوفمبر 2024حيث تم اختيار مواضيع مذكرة التخرج وعرضها على المشرفة ومن ثم تم عرضها على لجنة التكوين الخاصة بقسم علوم الإعلام والاتصال وتم الموافقة على موضوع "أثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في الادارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي بلدية بئر الذهب أنموذجا"

ب /مرحلة الدراسة النظرية:

امتد المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة في شقها المنهجي والنظري من بداية عطلة الشتاء 2024 إلى منتصف شهر جانفي 2025 حيث قمت بجمع المصادر والمراجع والبحث عن الدراسات السابقة والمشابهة والمادة العلمية الكافية للاعتماد عليها في انجاز دراستي.

ج/مرحلة الدراسة الميدانية:

امتدت هذه الدراسة في هذه المرحلة بداية من اواخر شهر مارس 2025 إلى غاية 13 أفريل من نفس السنة أين استغرقت في إعداد استمارة الاستبيان وتحكيمها من طرف الأستاذة "عابدي لدمية" لتأتي بعدها مرحلة توزيع الاستمارات على موظفي بلدية بئر الذهب.

ثالثا: المجال البشري

مجتمع الدراسة:

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة من أهم الخطوات الأساسية التي يجب التطرق لما لها من أهمية في تحقيق أهداف الدراسة، حيث يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة من الوحدات أو المفردات التي تتصف بصفة مشتركة واحدة أو مجموعة صفات مشتركة، بحيث تميز تلك الصفة أو الصفات الوحدات أو المفردات مجتمعة عن غيرها، ومفهوم المجتمع الإحصائي بهذا المعنى مفهوم نسبي يرتبط بالصفات أو الخصائص التي تعتمد في نسبة المفردات إلى المجتمع. (جميل، ص190)

مجتمع الدراسة هي المجموعة الاوسع من الأشخاص والتي ينوي الباحث تعميم نتائج دراسته عليهم وتكون العينة دائما مجموعة فرعية من هذا المجتمع. (كلاب، 2023، para02)

ومن هذا المنطلق فإن المجتمع الأصلي لدراستي المتعلقة بأثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في الادارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي بلدية بئر الذهب هم موظفي بلدية بئر الذهب الذي يبلغ عددهم 41 موظف منهم 15 من العمال الدائمين و17 من العمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل و9 من العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي.

بالنسبة لدراستي ونظرا لكون عدد المجتمع الأصلي قليل قمنا بتطبيق عليه المسح الشامل بدل المعاينة نظرا لأنها تخدم أهداف الدراسة ويصح التعميم فيما بعد، ويعرف المسح الشامل أنه طريقة علمية لجمع المعلومات من مجتمع فيه تتحقق الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث، حيث تؤخذ البيانات من جميع عناصر المجتمع المدروس بأساليب مختلفة حسب نوع الدراسة دون ترك أي حالة.

كما يعرف بأنه جمع البيانات من جميع وحدات المجتمع موضوع الدراسة دون استثناء. (شرقي، 2022، ص27)

2/ منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو اسلوب للتفكير والتنفيذ، يعتمدها الباحث لإنجاز بحثه، لتنظيم أفكاره وتحليلها، وعرضها للوصول الى حقائق حول الظاهرة، أو الحدث موضوع الدراسة. ويتمثل ذلك وفق مجموعة من الخطوات اللازمة، التي تؤدي كل منها إلى الخطوة التالية حيث يبدأ المنهج بالخطوة الأولى وهي تحديد مشكلة البحث مرورا بصياغة الأهداف والفرضيات وتحديد الأبعاد والحدود ومصادر البيانات وطرق معالجتها والمنهج المستخدم فليذكر عرضا لنتائج واقتراحا لتوصيات. (حناشي، 2022، ص666)

المنهج الوصفي The Descriptive Method:

وتستخدمه العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته (العسكري، 2004، ص6)

اما عن مراحل هذا المنهج فتتلخص في مرحلتين أساسيتين: الأولى ويطلق عليها مرحلة الاستطلاع والثانية يطلق عليها مرحلة الوصف الموضوعي؛ وتهدف المرحلة الاستطلاعية إلى تكوين اطر نظرية يمكن اختبارها وذلك بعد تحديد واضح لمشكلة الدراسة أو البحث موضوع الاهتمام.

اما أهم ما يميز هذا المنهج انه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة، كما انه يقدم في الوقت نفسه تفسيرا واقعيا للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة التي تساعد على قدر المعقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة. (عبيدات، ابو ناصر، مبيضين، 1999، ص47)

تم اختيار المنهج الوصفي لدراستي بالتحديد لأنه ساعد على وصف ذلك الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي سواء أثر بالإيجاب أو السلب حيث عند التكلم عن الأثر فنحن نقصد السمة أو النتيجة البارزة في ذلك الشيء عند حدوث التأثير المطول على الشي ليحدث في الاخير أثر فعند استخدام الوصف سوف يتسنى للقارئ تجسيد صورة ذهنية عما تحدثه القيادة التشاركية من أثر على الإتصال المؤسساتي في الادارة المحلية وهذا هو المطلوب في المنهج الوصفي.

3/ أدوات جمع البيانات:

تحتاج كل دراسة إلى مجموعة من الأدوات والطرق لجمع المادة العلمية الخاصة بها وذلك لما لها أهمية في جمع البيانات لتحول فيما بعد إلى معلومات يتم تحقيق بها أهداف الدراسة وفي هذه الدراسة "اثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في الادارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي بلدية بئر الذهب"، تم استخدام استمارة الاستبيان، حيث يعرف الاستبيان على أنه أحد وسائل البحث العلمية المستعملة من طرف الباحث لجمع معلومات من أشخاص في شكل استمارة تضم أسئلة، لاستنباط حقائق معينة تتعلق بإشكالية محددة، ترسل أو تسلم إلى أشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة وإعادتها للباحث. كما يعرف أيضا بأنه تصميم فني لمجموعة من الأسئلة حول موضوع معين لتمكين الباحث من الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال إجابة الأشخاص المعنيين وهي أكثر توفيرا للجهد، الوقت والمال.

1-متى نلجأ للاستبيان؟

نلجأ للاستبيان عندما تتطلب الدراسة تقديرات كمية لظاهرة ما (استخراج نسبة أو معادلات أو اجراء مقارنات....) وهي ملائمة كثيرا في البحوث الميدانية عندما يكون المجتمع كبير والظاهرة المدروسة منتشرة والمعلومات المراد جمعها كثيرة وغير متوفرة.

2-انواع الإستبيان:

تصنف الاستبيانات حسب نوع الأسئلة المطروحة:

أ- **الأسئلة المفتوحة:** تسمح بالإجابات الحرة ولا تتبعها اجابات محددة وهي مفيدة في الدراسات الاستكشافية. (هواري، 2021، ص01)

ب- **الأسئلة المغلقة:** الأكثر ملائمة للتحليل والمعالجة الإحصائية يتم فيها تحديد الإجابات في شكل احتمالات للمبحوثين وهي على ثلاث انواع:

- أسئلة مغلقة ذات إجابة واحدة أو متعددة الإجابات، مع اضافة سؤال "مع التعليل "
- أسئلة مغلقة ذات الإجابة بنعم او لا، مع اضافة سؤال "لا أدري"
- اسئلة مغلقة تقييمية جيد، حسن، متوسط .... (هواري، 2021، ص02)

وتطلبت دراستي إعداد استمارة إستبيان للتعرف ووصف "أثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في الادارة المحلية الجزائرية "بالضبط في بلدية بئر ذهب وذلك بتوزيع هذه الاستمارة على جميع موظفيها وتكونت هذه الاستمارة من خمسة محاور والمعنونة كالتالي:

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية (والمكونة من ثلاث أسئلة)

المحور الثاني: أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب (والمكون من 6 أسئلة)

المحور الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية (والمكون من 7 أسئلة)

المحور الرابع: طبيعة الاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية (والمكون من 6 أسئلة)

المحور الخامس: نتائج تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في بلدية بئر الذهب (والمكون من 6 أسئلة)

وزعت الاستمارة على مجتمع أصلي يبلغ عدده 41 مفردة من الموظفين وتم استرجاع 31 إستمارة فقط نظرا لحساسية الموضوع لدى بعض الموظفين الأمر الذي لم يمكنهم من ملئ الاستمارات (حوالي 11استمارة)

الفصل الثاني:

القيادة التشاركية، الاتصال المؤسساتي والإدارة المحلية

المحور الأول: القيادة التشاركية

أولا: ماهية القيادة التشاركية

1. مفهوم القيادة التشاركية
2. نشأة القيادة التشاركية
3. خصائص القيادة التشاركية
4. أهمية وأهداف القيادة التشاركية
5. عناصر القيادة التشاركية
6. أنماط القيادة التشاركية
7. أساليب القيادة التشاركية

ثانيا: مرتكزات القيادة التشاركية

ثالثا: الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية

أولا: ماهية القيادة التشاركية

1/ مفهوم القيادة التشاركية

أطلق بعض الباحثين على النمط الديمقراطي عدة تسميات منها، النمط التشاركي، والنمط الإيجابي والنمط البناء أو التوجيهي (العرابيد، 2010،ص25)

ويعرف ليكرت النمط المشارك من القيادة حسب نظريته هو الذي يبدي في القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة. (العرابيد،2010، ص32)

و يركز على عدة مرتكزات اساسية ومنها استشارة المرؤوسين والتعبير عن ذاتهم في بعض المهام الإدارية ، تفويض الصلاحيات ، واقامة العلاقات الإنسانية القائمة على الإحترام المتبادل بين المدير والمرؤوسين .

أما القيادة التشاركية فهي مصطلح نابع من مفهوم الديمقراطية في الإدارة ، وتقوم فلسفة هذا النوع من الإدارة على قيام المدير بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه ،ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي وخطوات علاجها ، أي أنها عبارة عن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة (العرابيد،2010، ص37)

تقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطاً جديداً بالضرورة، ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين ،وذلك لأهميتها في الإدارة ومواجهة التحديات المستقبلية .

ويتضح للباحث: بأن القيادة التشاركية تتضمن استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد، وفي هذا السياق تستخدم مصطلحات مرادفة أخرى مثل التشاور، وصنع القرار المشترك، والتشارك في القوة، واللامركزية، والإدارة الديمقراطي (العرابيد،2010، ص39)

2/ خصائص القيادة التشاركية:

إن تباين الاتجاهات القيادية وتنوع انماطها أدى لكي تكون لكل منها خصائص ومن اهم خصائص القيادة التشاركية ما يلي:

- يهدف القائد التشاركي إلى الحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل كما انه يؤكد على الذكاء والتحليل المنطقي في حل المشكلات
- يستفيد من كل الفرص المتاحة ويطلب الكثير من المساعدة والآراء من مرؤوسيه لأداء العمل بشكل جيد كما يقدم لهم الاستشارات والمعلومات فهو يؤمن بالإدارة بالمشاركة.
- من أهم خصائص القائد التشاركي هو أن الفرد له احترامه وكرامته وحريته وله الحق في المشاركة في

اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله ،كما يحرص على عرض المشاكل على مرؤوسيه ثم اتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

- يعتبر هذا القائد وسيطا رغما انه صاحب القرار النهائي والمسؤول المسؤولية المباشرة عن النتائج.
- يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار مع تفويض بعض سلطته لمرؤوسيه كما يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي يواجهها والحصول على المواقف والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية .
- الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه والايمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وبقيمة الفرد وقدرته على العمل مع احترام وادراك الفروق الفردية بين العاملين.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تشجيع المرؤوسين على العمل بروح الفريق وعلى المبادرة ودعم روح الإبداع والابتكار لديهم
- سهولة الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه ووضوح الاهداف ومنهجية العمل وسياسة القائد.
- تخلق وتوفر المناخ النفسي والاجتماعي السليم داخل إطار العمل بما يساعد على تنمية الإبداع والمبادرة وإطلاق قدرات العاملين وطاقاتهم وزيادة تعاونهم من أجل تحقيق الاهداف والمصالح المشتركة .(واعر ، 2015ص50،51)

3/ أهمية وأهداف القيادة للتشاركية

أ- الأهمية:

تبرز أهمية الإدارة التشاركية في العديد من المؤسسات والبلديات من خلال مجموعة من المؤشرات التي تسهم في تعزيز مشاركة الموظف مع المدير والادارة بشكل عام من خلال المميزات التالية:

- يربط الموظفون أنفسهم بسهولة بالمؤسسة ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- إنها تحفز الموظفين على المشاركة في الادارة.
- يزيد الرضا الوظيفي وتعاون الموظفين ، مما يقلل النزاعات في مكان العمل.
- يظهر المزيد من الإلتزام والتفاني في الموظفين نحو تحقيق الاهداف.
- يؤدي إلى تواصل جيد، حيث يتم مشاركة مشاكل العمل من قبلهم بشكل متبادل.
- يحصل الموظفون على فرصة لمشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وتعليقاتهم فيما يتعلق بسياسات المؤسسة وقراراتها كما أنهم يشعرون بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف التنظيمية (عصري عبد الطراونة،2022،ص119 118)

ب- أهداف القيادة التشاركية:

إن من بين أهداف القيادة التشاركية أيضا :

-تهدف الى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.

-تؤكد على الذكاء واللجوء الى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.

-تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.

-مواجهة النزاع وحله

-تقديم حوافز سلبية وايجابية

-الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي.

-اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع اشراك المرؤوسين للوصول الى قرار مثالي.

-تهدف الى اشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية.

-تعمل على تنمية القيادات الادارية في الصفوف الدنيا واشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم

-يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم مما يؤدي الى تحسين العلاقة بين الادارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم.

-المشاركة تؤدي الى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

ويرى الباحث أن مثل هذه الأهداف تساعد في دفع العاملين لبذل مزيدا من الجهد وغرس الرغبة الصادقة في تطوير المؤسسة التي يعملون بها حيث يشعرون بمراعاة مشاعرهم واحترامهم وتوفير فرص نجاحهم.

(معمري،2019،ص149-148)

4/ عناصر القيادة التشاركية:

بما ان القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائد بمفرده فعملية القيادة لا تقوم الا اذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر اساسية يصبح دراسة كل منها بمعزل عن العناصر الأخرى امرا مضللا قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة ولإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

أ- القائد: يعتبر اهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة او هو الذي تنقاد له مجموعة من

الناس وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الاهداف

ب- الجماعة: لا يمكن أن تكون هناك قيادة دون أن يكون هناك من يقادون وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث الا عند تواجد تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة امر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات

ج- الاهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة وتحقيق الاهداف المشتركة التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين

د- ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجه أو يظهر القائد فلأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما

هـ- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي يتم من خلاله تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه (واعر موسي، ص 3)

5/ انماط واشكال القيادة التشاركية

يشجع نمط القيادة التشاركية المرؤوسين ويمهد لهم المشاركة في صنع قرارات تتجاوز أداءهم العادي؛ فالقائد يطلب مقترحاتهم ويستقبل أفكارهم بجدية واهتمام قبل أن يتخذ أي قرار وتنقسم أنماط القيادة التشاركية إلى ثلاثة أنواع من حيث نوعية أو مساحة المشاركة وهي:

أ- القائد الاستشاري: **Leader Consultativ** هو القائد الذي يقوم باستشارة العاملين قبل اتخاذ القرار، وغري ملتزم بقبول أفكارهم أو الامتثال ملا قد يتوصلون إليه منها.

ب- القائد الجماعي: **Leader Consensual** هو القائد الذي يشجع المناقشة الجماعية حول قضية ما، ثم يتخذ القرار الذي يعكس رأي الأغلبية من الأعضاء، ويترتب على ذلك التأخري النسيب في اتخاذ القرارات .والقائد الجماعي يتخلى للجماعة عن المزيد من السلطة قياسا على القائد الاستشاري .

ج- القائد الديمقراطي: **Leader Democratic** هو القائد الذي يتخلى عن السلطة لصالح الجماعة، فيعمل على جميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي ويتم تحقيق مستوى عال من الإنتاجية في العمل في ظل القيادة الديمقراطية (بنت حمدان بن زايد الحارثي، 2018)

6/ أساليب القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية هي أسلوب إداري يسعى للحصول على ردود الفعل من العمال على جميع أو معظم قرارات العمل .يتم إعطاء العمال تفاصيل محددة حول مخاوف العمل ، ويقرر تصويت الأغلبية خطة العمل التي ستتخذها المنظمة.

غالبًا ما تكون القيادة التشاركية غالبًا ما تكون القيادة التشاركية شكلاً بطيئًا في عملية صنع القرار ، ولكن لها العديد من الفوائد التي يمكن أن تجعلها أفضل نوع من القيادة لأي مجموعة أو منظمة .وفقًا لدراسة نشرتها جامعة والدن ، تعد القيادة التشاركية طريقة فعالة لزيادة الرضا الوظيفي بين الفرق الإبداعية والفرق التي تتعامل وجهًا لوجه.

يتطلب أسلوب القيادة التشاركية ، بما يشمل الفريق بأكمله ، من القائد التعامل مباشرة مع شعبه لتطوير الشراكات والعلاقات ؛ هذا هو عكس أسلوب القيادة الاستبدادي تقريبًا ، حيث يبدو أن القائد يركز أكثر على المشكلات ويقوم بمعظم المكالمات دون طلب التعليقات .يمكن فهم القيادة التشاركية بشكل أفضل من خلال الوعي بالخصائص التي تجعل القائد المشارك .تتم مناقشة خصائص القائد التشاركي بعد ذلك.

أولئك الذين يستخدمون أسلوب الإدارة التشاركية يتخذون القرارات بناءً على ملاحظات المجموعة .بينما يتم تشجيع مدخلات الفريق بشدة، فإن القرار النهائي يتخذ من قبل القائد بدلاً من المجموعة ككل .

وهناك أربعة أساليب رئيسية للقيادة التشاركية:

أ- إجماع القيادة التشاركية

في القيادة التشاركية التوافقية ، لا يتمتع القائد بسلطة إضافية على أعضاء المجموعة الآخرين ويعمل حصريًا كميسر .للوصول إلى قرار، يجب أن يوافق جميع أعضاء المنظمة .هذا يعني أن الهدف أو القرار قد يكون له تعديلات أو مفاوضات حتى تتفق جميع الأطراف، وغالبًا ما تستخدم الشركات الأصوات الفردية لاتخاذ القرار

ب- القيادة الجماعية بالمشاركة

في القيادة الجماعية التشاركية ، تقع جميع المسؤولية بالتساوي على المجموعة، و سيساعد القائد في التيسير ، لكن جميع أعضاء المجموعة مسؤولون عن العملية والنتائج .يجب أن توافق غالبية المجموعة على المضي قدما في القرار .يعمل الموظفون معًا لاتخاذ قرار بشأن التغييرات قبل إنشاء عمليات أو سياسات جديدة.

ج- القيادة الديمقراطية التشاركية

في القيادة الديمقراطية التشاركية ، يتمتع القائد بسلطة أكبر من المجموعة .تقدم المجموعة الأفكار والاقتراحات، وقد يتم التصويت على النتيجة، لكن القائد لديه القرار النهائي بشأن الإجراء الذي يجب اتخاذه .قد يجمع القادة المعلومات من خلال الاستطلاعات أو المقابلات ويقررون التغييرات التي قد تجريها المنظمة.

د- القيادة التشاركية الأوتوقراطية

تشبه القيادة التشاركية الأوتوقراطية القيادة التشاركية الديمقراطية ، لكن القائد يتمتع بسلطة أكبر حتى من الأسلوب الديمقراطي .هناك أسبقية أقل لأفكار المجموعة وأكثر على القائد .حتى إذا قدم الموظفون مدخلات فريدة، فلا يزال بإمكان القائد تجاوز الآراء بقراراته الخاصة. (تيسير،para6 ،2022)

7- مرتكزات وابعاد القيادة التشاركية:

7-1 تنمية العلاقات الإنسانية: حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق ذلك الا اذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين أفراد التنظيم

7-2 المشاركة في صنع القرارات: ساعد عملية مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم المحقق للهدف وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

7-3 تفويض السلطة: إن التطور الحاصل في المنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه لذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال ويصنفها كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة. (درامشية ،2021،ص548)

7-4 الاتصال وبناء المعلومات: يعرف بأنه: نظام متكامل للعمليات التي يمكن من خلالها جمع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها؛ إذ تمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجيههم في اتجاه معين"،

ويُعرّفه البطل" 2009 مجموعة من الإجراءات والوسائل والطرق التي تضمن استخدام البيانات اللازم توافرها وإنتاجها وتوصيلها؛ لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، وصحيحة التوقيت" (يحي عسيري منيف المقاطي،2024، ص204)

8/ الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية:

تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فاعلية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعيقات التي تتعرض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وهناك ثلاثة أصناف من المعيقات وهي:

1-8 المعيقات المؤسسية: تلك المعيقات التي تنبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العالم كثير التساؤل والناقد بأنه " صانع للمشاكل " فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي متفتح بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية .

2-8 معيقات نابعة من المديرين أنفسهم: هذه المعيقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلبا على فعالية العاملين ومشاركتهم في الإدارة.

3-8 معيقات تكمن في الموظفين: كثيرا ما نصادف العاملين يرون أن دورهم في المؤسسة مجرد العمل المكلفين به ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فأنه يعتبره عبئا إضافيا يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقا أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارتهم.

*ومن معوقات نمط القيادة التشاركية أيضا :

-يعتقد المرؤوسين أنه يجب إدماجهم في كل القرارات .

-ربما يبدو القائد كما لو كان مفتقدا للمهارة أو الثقة .

-قد تصبح جودة القرارات أقل لو كان المرؤوسين يفتقدون للمهارات والخبرة .

-قد يؤدى العمل الجماعي إلى التقليل من الشعور بالمسئولية الفردية .

-تتطلب قائد ماهر لتجنب الإحباط والشعور بالفشل بين أعضاء الفريق. (معمري،2019، ص154)

المحور الثاني: الاتصال المؤسساتي

1. مفهوم الاتصال المؤسساتي
2. نشأة الاتصال المؤسساتي
3. خصائص الاتصال المؤسساتي
4. أهمية الاتصال المؤسساتي
5. أهداف الاتصال المؤسساتي
6. عناصر الاتصال المؤسساتي
7. انواع الاتصال المؤسساتي
8. مهام الاتصال المؤسساتي

1/ مفهوم الاتصال المؤسساتي

هو العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المؤسسة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفهية أو كتابية أو الكترونية بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المؤسسة (عابدي، مهية، 2019، ص49)

2/ نشأة الاتصال المؤسساتي:

يعتبر ايفي لي رائد العلاقات العامة الحديثة وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903م ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الاعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها واعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها وتأييده ومساندته لها وقد ألقى المختصون الضوء أنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة ونادوا بأن دور الاتصال في المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام.

وإستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث وردت الاشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى أول صحيفة مؤسساتية كما ظهر في الولايات المتحدة الامريكية أول اتصال منظم عند شركة "ستجر" عام 1926 وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCFعند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود بمصلحة صحفية خاصة ولم يشهد مجال الاتصال انتعاشا الا خلال فترة الثمانينات.

وعلى مدى العقدين الماضيين تغيرت البيئة التي تعمل فيها المنظمات إلى حد كبير وقد أجبرت مطالب مختلف الجهات المعنية مثل الوكلاء والمستثمرين والموظفين والمنظمات غير الحكومية وجماعات النشطاء والمنظمات لدمج جميع أنشطة التسويق والعلاقات العامة لديها ويظهر هذا التكاسل جليا في الازمات وتضارب الرسائل الموجهة للفئة المستهدفة.

وأصبحت المنظمات في 1990 قلقة حيال بعض الأفكار مثل الهوية وسمعة الشركة والعالمة التجارية للشركة ومدى ترابطها مع استراتيجية الشركة هذا التطور من التوجه التكتيكي في الاتصالات الى الاتجاه الاستراتيجي للاتصالات في المنظمة ومن الواضح عندما تعتمد المنظمات منظور استراتيجي للاتصال فهي تهدف إلى بناء سمعة مميزة للمنظمة فتشترك العلاقات العامة والتسويق لبث نفس القيم ونفس الصورة المؤسسية للمنظمة.

وبالتالي عززت عديد المنظمات الممارسين في الهيكل الهرمي للمنظمة حتى أنهم أصبحوا أعضاء في فريق الادارة ماركس آند سيستر وسوني مثالا عن الشركات التي قدت لمسؤول الاتصال مقعد في

المجلس التنفيذي هذه المناصب العليا في التسلسل الهرمي للمنظمة يمكن للممارسين من وضع الاستراتيجية المناسبة من أجل بناء وصيانة ودعاية سمعة الشركة.

وقد بدأت عديد المنظمات أيضا تقديم مجموعة من تخصصات الاتصال معا في دائرة واحدة بحيث يتم تقاسم تلك المعرفة والمهارات مع الممارسين، وتعتبر كوظيفة مستقلة وهامة داخل المنظمة كما يمكن إدراجها في وحدات منفصلة أو يعهد بها إلى مجالات وظيفية أخرى على سبيل المثال (المالية والموارد البشرية) ولكن الفكرة العامة هنا هو توطيد العلاقة مع أكثر من تخصص في إدارة واحدة (منصور 2017ص1-2)

3/ خصائص الاتصال المؤسساتي:

الاتصال عملية ديناميكية: الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا وكذألك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بعدم التأثر على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم فعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة فعملية الاتصال تعني التغيير.

3-1 الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها فلاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.

3-2 الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد ومن شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري فيه إرسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

3-3 الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور المستقبل فرسائل الأمس ليست كرسائل اليوم او الغد فمن غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة.

3-4 لا يمكن إلغاء الاتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وان كان غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في تخيير المكان والزمان أو الموقف الاجتماعي ففي هذا الحال نقول "سبق السيف العدل" قد نتأسف للمستقبل أو نعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

5-3 الاتصال عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في اوقات واماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والا سيفشل الاتصال فهنالك العشرات من الأمور يجب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال. (ابو عرقوب ,2015 ص49)

4/ أهمية الاتصال المؤسساتي:

تشير الشواهد العلمية إلى أن الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة و الأخرى المتعثرة أو الفاشلة لا تنحصر في نقص الموارد و الإمكانيات أو الموارد ، و لا تتمثل بدرجة أساسية في مدى ملائمة التنظيم الإداري للمؤسسة ، ذلك أن الدراسات التطبيقية و البحوث الميدانية تشير إلى أن جودة الاتصال المؤسساتي يعد أهم محددات فعالية الأداء الوظيفي و نجاح المؤسسة فالاتصال باختلاف صوره وأشكاله رسمي و غير رسمي يحتل درجة عالية من الأهمية في المؤسسات حيث أشارت الدراسات والابحاث إلى أن عمليات الاتصال تشكل أزيد من 75% من نشاط المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية و حيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر و التعليمات و إحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات و المعلومات الضرورية لأداء أعمالهم ، و كذا للتأثير في سلوكهم أو التغيير و التعديل في هذا السلوك ، فضلا عن أنه الوسيلة التي يعتمدها العاملون في إيصال آرائهم ومقترحاتهم و شكاويهم إلى قيادتهم وبالتالي تمكّن هذه الأخيرة من تفهم و معايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين و تحسين مستوى أدائهم، فالاستخدام السليم لنظم الاتصال يمكّن الإدارة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم و المعرفة الكاملة بأهدافه وظروف وبيئة العمل فيه، وبذلك تتوحد الأفكار و المفاهيم و تقل احتمالات الصراع و التناقض.

كما تظهر أهمية الاتصال في علاقته المباشرة بالعمليات الإدارية التي تؤدى داخل المؤسسة، فإعداد الخطط يحتاج إلى البيانات والمعلومات الكافية والتي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الاتصال كما ترتكز وظيفة التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات على شبكة جيدة وفعالة للاتصال يستطيع القادة من خلالها متابعة الأعمال وتوزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات فلاتصال يعتبر وسيلة رقابية وارشادية وتوجيهية لفعاليات ونشاطات المرؤوسين في المؤسسة (عابدي مهية ،2019، ص 50،51)

5/ أهداف الاتصال المؤسساتي:

أن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو أحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين فالمرسل يقصد من إرسال لأي رسالة في التأثير في مستقبل معين لذلك يجب التميز بين مستقبل مقصود واخر غير مقصود في عملية الاتصال إذ يجب أن تصل الرسالة الى الطرف المقصود وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها فالغرض والمستقبل لا ينفصلان فكل اتصال له غرض الا هو الحصول على استجابة معينة من شخص معين او مجموعة معينة من أشخاص فقد لا يستجيب المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل كما يهدف الاتصال إلى أحداث تفاعل بين المرسل. والمستقبل من حيث الاشتراك في الفكرة أو المفهوم أو العمل كما يهدف إلى التأثير في طرف اخر حيث يؤدي هذا التأثير إلى أحداث تغيير في سلوك المتعلم لذا فعملية الاتصال التعليم والتعلم هي عملية اتصال وتبادل المعلومات بين المعلم وتلاميذه عن طريق استخدام الألفاظ والرسوم والصور والأفلام والمجسمات والاجهزة والمواد إلى غيره كما يهدف الاتصال إلى:

-خلق قاعدة من المعلومات لمستويات العاملين في المدرسة

-فهم نظام العمل في المدرسة

-تسيير العلاقات الاجتماعية في المدرسة (بلخيري، 2015،ص55)

6/ عناصر الاتصال المؤسساتي:

ان أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث والحديث نفسه ثم المستمع، ومن ثم تعاقب العلماء والمفكرون بعد أرسطو وحاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية الاتصال فأشاروا إلى انه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال وإمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية وتتلخص فيما يلي :

1-6 المرسل: هو الجهة التي تنقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس بالضرورة أن يكو ن المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات .

2-6 الرسالة: هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.

3-6 قناة الاتصال: وتسمى أيضا الوسيلة وهي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم.. الخ وانتهاء بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة، وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية.

4-6 المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والعمليات والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر وتنفيذ المهام. (برقية ،2016، ص2)

7/ انواع الاتصال المؤسساتي:

1-7 أولا: الاتصال الداخلي:

يعرفه عبد الحميد درويش "بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار"

ويعرفه احمد البدوي: "بأنه مجمل النشاطات والاعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليته فيها (بلخيري، 2015، ص76)

أشكال الاتصال الداخلي:

1. الاتصال الرسمي: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة كافة ببعضها بعضا وبالتالي يمكن أن يتم من أعلى إلى أسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الادنى. ويمكن نعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعدا أو هابط أو افقيا أو محوريا وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد باللوائح معينة. (بشار، 2020، ص16)

وتنقسم اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة الى:

أ- الاتصال النازل (الهابط): وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا والشكل الغالب في معظم المؤسسات وتتجه فيه الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الاداري إلى المستويات التنظيمية الاقل تبعا للتسلسل الاداري للسلطة، حيث تستخدموه الادارة للتعريف باسًتراتيجياتها وسياساتها وأهدافها فضلا

عن أمهيته في صنع القرارات واتخاذها، ويتم ذلك من خلال اعتماد جملة من الوسائل المكتوبة والمنطوقة تكون في شكل قرارات، تعليمات، أوامر، توجهات، ملاحظات، الحديث لمباشر، لوحات الاعلانات الداخلية، الملصقات، الاجتماعات، المذكرات.

ب-الاتصال الصاعد: تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم م أو السلم الاداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن ، الذي يتيح للمستويات الادارية الادنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الادارية العليا و يكون ذلك في شكل : تقارير، اقًتراحات، استفسارات، شكاوي، حفلات، رحلات والمناسبات المختلفة وتتمثل أهمية الاتصالات الصاعدة بل أكدوا بأن القيادة تتمثل في رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليها طوعيا و عن قناعة أكثر منها بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات الملزمة للمستويات التنفيذية أو خشية غضبهم ، وهو ما يجعل اتجاه سير القيادة من أسفل إلى أعلى و ليس العكس.

ج-الاتصال الافقي: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء و وجهات النظر بُين العاملُين في الادارة أو الاقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما تشجع الادارة هذا النوع من الاتصال لقناعتها بإسهامه الكبَير في تنسيق الاعمال وحل المشكلات و تعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها والحد من الصراعات وغَيرها من مشاكل العمل وإفرازاته، ومما لا شك فيه أن الاتصال الافقي يلعب دورا حاسما في تثمين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وادارات واقسام المؤسسة. (عابدي ص4)

2- الاتصال غير الرسمي (الاتصال الشخصي):

وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو أكثر بصفة شخصية اي لإيصال أو استقبال معلومات لا علاقة لها بالعمل والاتصال الرسمي. ومن مزايا الاتصال غير رسمي ينشر بسرعة في انتشاره بين أفراد التنظيم غلا أن الدراسات اثبتت انه ليس دقيقا في نقله للمعلومات في كل كما انه يشجع حاجات الأفراد لعدم تسلسله الهرمي بين أجزاء التنظيم وبرغم ذلك فهو وسيلة مهمة في نقل المعلوماتت التي لا ينقلها التنظيم الرسمي. بشير المغربي، 2019، ص15)

2-7. ثانيا: الاتصال الخارجي

ويعرف على أنه الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة فعلى المنظمات الإدارية الاتصال بالرأي العام لإعلامه عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور إلى المنظمة. (خبيزي ،2020، ص161)

أشكال الاتصال الخارجي:

أ- الإتصال الاجتماعي:

وهو وسيلة لتحقيق أهداف وغايات مجتمعية عبر التأثير في سلوك الفرد وتغييره بما يتوافق مع هذه الاهداف ،كما يندرج ويتطابق الاتصال الاجتماعي مع المنحى الديمقراطي الذي تسلكه المجتمعات الحديثة فلا يكاد يخلو من هيئة متخصصة في الاتصال الاجتماعي، تتولى تخطيط ووضع برامج مختلفة لمعالجة المشاكل والآفات التي يمكن أن يكون الاتصال الاجتماعي وسيلة ناجعة في حلها .ويعد الجانب الاجتماعي في المؤسسات من الجوانب التي لا يمكن اغفال أهميتها فكلما تعقد الهيكل التنظيمي للمؤسسة كلما اتسع حجم جمهورها كلما زادت مسؤوليتها الاجتماعية نحو ذلك المجتمع وذلك الجمهور بحيث تراعي المؤسسة الصالح العام وتلتزم بمسؤوليتها إزاء المجتمع بصفة عامة وجمهورها بصفة خاصة. فلاتصال الاجتماعي يسعى إلى مساعدة كل من المجتمع والتنظيم على تنمية الوعي بالاهتمامات المتبادلة والمصالح الخاصة بكليهما ومساعدة الجمهور الداخلي للمؤسسة على التغلب على كافة مظاهر الاغتراب أو سوء التكيف أو عدم الرضا الوظيفي في العمل. (بلخيري، 2015، ص125)

ب- الإتصال التجاري:

هو جزء من الاتصال الخارجي يهدف إلى التجارة لصالح المؤسسة وذلك عن طريق ما تبثه المؤسسة من رسائل ومعلومات والتي تتعلق بمنتوج أو خدمة وتقوم المؤسسة بالاتصال بجمهورها بحيث تقدر احتياجاتهم وتتعرف على آرائهم فيها بخصوص منتجاتها وخدماتها مما يسمح لها بتلبية رغباتها واذواقها ويشجعها على تقديم أحسن خدمة وبذلك تحقق ثقة الجمهور ووفائه لها ولمنتجاتها مما يسمح بتحقيق أهدافها التسويقية. (بلخيري ،2015، ص127)

8/ مهام الاتصال المؤسساتي:

أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات فمنها من يكون نشاطها صناعي ومنها التحويلي والإنتاجي أو الخدماتي أو الجمع بين أكثر من نشاط حيث تتنوع نشاطات المؤسسة في العديد من الاتجاهات بقصد تحقيق أكبر استفادة من تحديد مراكز مختلفة للتعرف على العائد الربحي من كل نشاط، وبصرف النظر على الغرض من قيام المؤسسة سواء كان لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما سواء كان القصد ربحي أو خيري، نجد أن المؤسسة تقوم بأربع مهام اتصالية رئيسة: إعلامية، انضباطية، تكاملية، إقناعية.

1-8 المهمة الإعلامية للاتصال: وتظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة والقرار الناجح

يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي وسياسات المؤسسة، والتغيرات المستمرة فيها.

2-8 المهمة الانضباطية للاتصال: يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط، رقابة، وتنسيق بين الأنشطة المختلفة وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية والتي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه ولا يتم كل هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال

3-8 المهمة الإقناعية للاتصال: أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين حرية التعبير عن وجهة نظرهم، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية في الاتصال، حيث تعطى الفرصة للمستقبل لتقديم المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين وقد أكد التطور الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

4-8 المهمة التكاملية للاتصال: تنبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والجماعي وتساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، مما يستلزم توفير الوسيلة التي يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما للمؤسسة. (مهية عابدي 2019,ص53)

المحور الثالث: الإدارة المحلية

1. الإدارة المحلية (الجماعة المحلية)
2. خصائص الإدارة المحلية
3. أهداف الإدارة المحلية
4. وظائف الإدارة المحلية ومقومتها

المحور الثالث: الإدارة المحلية

1/ الإدارة المحلية (الجماعة المحلية):

الإدارة المحلية هي حكم السكان المحليين أنفسهم يقيمون من بينهم ممثلين يقومون على مصالحهم ويدعمون شؤونهم، وبالتالي تعني الإدارة في هذا الجانب أنها وسيلة جوهرية من وسائل تنمية المجتمع وهي في الوقت نفسه هدف أصيل من أهدافها. ووجود مثل هذه الإدارة هو قمة في التنظيم لتلك المشاركة المحلية لأنها تجمع إليها جانب تقدير الحاجة المحلية وإدارتها لها، ووعيها للأسباب التنظيمية والتنفيذية والإمكانات العلمية التي تحقق بها المطالب في كل وجودها. (عوفي ساكري، ص239-240)

تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي: تعبر الإدارة المحلية على التسيير الذاتي وهو وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم، كما أن السلطة المركزية تستعين بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة كلما كان ذلك مؤشرا على الديمقراطية، ومنه فالإدارة المحلية لا تخلو من الأهمية كونها أكثر فعالية وديناميكية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي. (رداس، 2019، ص56 57)

2/ خصائص الإدارة المحلية:

تتميز الادارة المحلية بخصائص تنفرد بها عن الإدارة المركزية، من أهمها:

-تنمية المجتمعات المحلية مما يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية .

-اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لتدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية.

-تعد مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالح.

-تحقيق قدر كبير من النهوض بالمجتمعات المحلية، من خلال إثارة حماسهم والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية

3/ أهداف الإدارة المحلية:

لا شك أن كل دولة تعتمد نظام الإدارة المحلية تلجأ إليه بغية تحقيق العديد من الاهداف أهمها:

1-3 أهداف سياسية: تتمثل الأهداف السياسية للإدارة المحلية في طريق اختيار ممثلي السكان المحليين، عن طريق الانتخابات لتمثيلهم وتعزيز الديمقراطية والمشاركة لتسير شؤونهم واتخاذ قرارتهم،

مما يكسبهم خبرة سياسية في إدارة الشأن العام وتحقيق التكامل القومي والوحدة الوطنية واحتكار جهات سياسية معينة للعمل السياسي.

2-3 أهداف إدارية: وتتمثل الأهداف الإدارة في القضاء على بيروقراطية الإدارات المركزية الحكومية وتحقيق الكفاءة الإدارية، وخلق جو من التنافس بين مختلف الجماعات المحلية واستفادتها من تجارب بعضها البعض.

3-3 أهداف اجتماعية: تتمثل في ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية، وتساهم في ترسيخ الثقة بالمواطن واحترام رغباته في المشاركة بإدارة الشأن العام، وهو ما ينعكس إيجابًا عليهم، وينمي الإحساس بالانتماء للوطن لدى المواطنين) .خليل باخربيه. para11,12،(2021)

4/ وظائف الإدارة المحلية ومقوماتها:

1-4. وظائف الإدارة المحلية:

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما تتبعهما من مصالح واقسام وغيرها بالاستعانة بكل امكانيتها المادية والبشرية المتاحة وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الاهداف والمجالات التي تخص عملها ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي:

أ- الوظيفة التنموية: ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

-وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة.

-وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

ب- الوظيفة السياسية: من خلال ما يلي :

-تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسة السياسية.

-دفع السكان المحليون إلى المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي.

2-4. مقومات الإدارة المحلية:

أ- وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية:

يرتكز نظام الإدارة المحلية بدرجة الأولى على وجود وحدات إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية ضمن نظام جغرافي معين من اقاليم الدولة وهذه الوحدات تكون مستقلة عن أشخاص منشئيها وممثليها وبروزها بهذا الشكل القانوني الموحد هو حل للإشكالات الناجمة عن قيامها بنشاطاتها واعتبرت

تلك النشاطات وكأنها صادرة عن الشخص الذي اعتبر اهلا للالتزام وأصبح قادرا على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات وهذا الأمر تتبعه ذمة مالية مستقلة للأشخاص المعنوية بما يسمح لهم بالقيام باختصاصاتها ومن الأمثلة على تلك الأشخاص المعنوية المحافظات والبلديات، أن اعتراف المشرع للوحدات المحلية لشخصية المعنوية العامة يترتب عليه الاستقلال المالي والاهلية القانونية والحق في التقاضي والمواطن المستقل والممثل الشخصي للوحدة المحلية وممارسة السلطة العامة والتمتع بامتيازاتها.

ب- قيام هيئات محلية منتخبة تؤمن المصالح المحلية:

اعتراف المشرع بوجود مصالح محلية تختلف عن المصالح القومية يستلزم أن تتولها هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في ادارتها باعتبار هؤلاء الممثلين من أبناء المنطقة المحلية الذين خبروا مشاكلها وحاجات سكانها ويرغبون في خدمتها وحل مشكلتها.

وهناك خلاف حول الطريقة التي يتم بها ملأ مقاعد المجالس المحلية فهل يتم ذلك بواسطة الانتخابات المباشرة ام بالتعيين ام بالمزج بين الطريقتين فيكون عدد منهم منتخبا والباقون تعينهم الحكومة.

ج- إشراف ورقابة السلطة المركزية:

أن النظام الإدارة المحلية لا يلغي وجود السلطات المركزية في الدول التي تبقى مسؤولة عن مباشرة النشاطات الحيوية وذات الخطورة التي يتعدى أثرها الأقاليم إلى سائر اتجاه الدولة وتبقى رقيبة ساهرة على حماية المصلحة العامة للدولة وشعبها لذلك من حقها أن تتأكد أن صفة المجالس تسير نحو اتجاه لا يتعارض مع المصلحة العامة للدولة وشعبها لذلك من حقها أن تتأكد أن صفة المجالس تسير نحو اتجاه لا يتعارض مع المصلحة العامة من جهة. (قرواط ،2016، ص291)

الفصل الثالث:

تحليل البيانات الميدانية

ونتائج الدراسة

أولا: تفريغ البيانات وتحليلها

1. المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية
2. المحور الثاني: أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب
3. المحور الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق الإدارة التشاركية
4. المحور الرابع: طبيعة الاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق الإدارة التشاركية
5. المحور الخامس: نتائج تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في بلدية بئر الذهب

ثانيا: نتائج الدراسة

- **خاتمة**
- **قائمة المراجع**
- **الملاحق**

أولا: تفريغ البيانات وتحليلها

1- المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

الجدول 01: يمثل توزيع موظفي بلدية بئر الذهب حسب متغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	15	%48
أنثى	16	%52
المجموع	31	%100

التحليل: يعبر الجدول رقم (01) عن متغير النوع: من خلال نتائجه يتضح لنا أن نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور حيث قدرت نسبة الاناث بـ 52%، في حين قدرت نسبة الذكور بـ 48% وهذا راجع إلى كون الموظفات الاناث أكثر من الموظفين الذكور في بلدية بئر الذهب.

الجدول 02: يمثل أقدمية العمل لدى موظفي بلدية بئر الذهب.

أقدمية العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	%19.35
من 6 إلى 10 سنوات	11	%35.48
من 11 على 16 سنة	5	%16.12
أكثر من 16 سنة	9	%29.03
المجموع	31	%100

التحليل: يعبر الجدول أعلاه عن متغير اقدمية العمل لدى موظفي بلدية بئر الذهب: حيث نرى بأن نسبة من 06-10سنوات من اقدمية العمل للموظفين هي الأعلى مقارنة بباقي النسب والتي بلغت 35% تليها مباشرة بنسبة أكثر من 16سنة والتي قدرت بـ 29% ثم تأتي فئة أقل من 5سنوات التي قدرت بـ 19% ثم اخيرا فئة من11الى 16سنة بنسبة 16% وهذا راجع إلى كون بعض الموظفين تم توظيفهم مؤخرا من خلال ادماج الموظفين حسب تعليمات رئيس الجمهورية لسنة 2023، أي لم يبلغوا حوالي عام أو عامين وهذا ما عبرت عليه الفئة (أقل من 5 سنوات) في حين أن بعض الموظفين تم اعتبارهم من الموظفين القدامى نظرا لعملهم الطويل في هذا المجال الذي فاق 16سنة وهذا ما عبرت عليه الفئة (أكثر من 16سنة). بالنسبة لفئة (من 6 إلى 10سنوات) فهذه الفئة تعتبر مكملة للأولى (أقل

من5سنوات) فهي تحتوي على موظفين من الدرجة الثانية والذين اعتادوا العمل في البلدية ليدخلوا في مرحلة أو فئة من (11الى16سنة) حيث تعد وسطية ما بين الموظفين الجدد والقدامى.

الجدول 03: يمثل بعض الوظائف الخاصة بالموظفين في بلدية بئر الذهب.

الوظيفة	التكرار	النسبة
الأعوان الإدارية حسب المصالح	15	%48.38
المتصرفين الإداريين	3	%9.67
الأمين العام للبلدية	1	%3.22
المكلف بملف التسمية وإعادة التسمية للمؤسسات والتوزيع والأحياء	1	%3.22
تقني سامي في الإعلام الآلي	1	%3.22
مكلف ومسير رئيسي لمتابعة المدارس الابتدائية	3	%9.67
موظف المصلحة البيومترية	3	%9.67
رئيس قسم التجهيز	1	%3.22
وثائقي أمين محفوظات	1	%3.22
ملحق إداري رئيسي	1	%3.22
مستشار النشاطات الثقافية والرياضية	1	%3.22
المجموع	31	100%

التحليل: نرى من خلال الجدول أنه يوجد تنوع كبير في الوظائف في بلدية بئر الذهب وكل موظف مسؤول عن مكتبه ومصلحته التي ينتمي لها.

2- **المحور الثاني: أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب**

الجدول 04: يمثل معنى القيادة التشاركية بالنسبة لموظفي بلدية بئر الذهب.

العبارات	التكرار	النسبة
طريقة لتسيير وتنظيم العمل داخل البلدية .	14	%42.42
قيادة يمارسها رئيس البلدية لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات معه	12	%36.36
طريقة يؤثر بها رئيس البلدية في موظفيه لتنفيذ اوامره	07	%21.21
المجموع	33	%100

التحليل: يعبر الجدول أعلاه عن معنى القيادة التشاركية حسب الاقتراحات المذكورة حيث نلاحظ بأن اغلب الموظفين صرحوا بأن القيادة التشاركية تعني طريقة لتسيير وتنظيم العمل داخل البلدية بنسبة 42.42% تليها مباشرة نسبة 36.36% من الموظفين الذين صرحوا بأن القيادة التشاركية تعني قيادة يمارسها رئيس البلدية لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات معه، في حين أن نسبة 21.21% من الموظفين الباقيين صرحوا أن القيادة التشاركية تعني طريقة يؤثر بها رئيس البلدية في موظفيه لتنفيذ اوامره، وقد اشرو بعض الموظفين على أكثر من احتمال مما أدى إلى ارتفاع عدد التكرارات الذي فاق حجم المجتمع الأصلي (31).

وفيما يخص تفاوت النسب فيرى بعض الموظفين أن القيادة التشاركية تعني طريقة لتسيير وتنظيم العمل داخل البلدية وهذا راجع لكون بعض الموظفين بأن القيادة التشاركية تقتصر فقط على التسيير والتنظيم داخل البلدية ولا تتعدى ذلك او لكونهم لا يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات من طرف رئيسهم أو غير واعيين بالمعنى الحقيقي للقيادة التشاركية نتيجة عدم تطبيقها في بيئة عملهم بشكل فعال وواضح أو يعتقدون أن القيادة التشاركية تتضمن عدة عناصر ومبادئ تدخل فيها حتى طريقة التسيير والتنظيم.

اما بالنسبة للذين صرحوا بأن القيادة التشاركية هي قيادة يمارسها رئيس البلدية لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات معه فهذا يعود لكونهم بالفعل يتم اشراكهم في عملية صنع القرار بصفة دائمة أو أنهم يرون أن الرئيس يعتمد عليهم في إسناد بعض المهام الخاصة لهم وتوكيلهم بها (مشاركة بعض المهام) أو انهم واعيين بالمعنى الفعلي للقيادة التشاركية دون مراعاة وجودها أو غيابها في بيئة عملهم (موظف مثقف)،في حين صرح الموظفين الأخرين أن القيادة التشاركية طريقة يؤثر بها رئيس البلدية في موظفيه لتنفيذ اوامره وهذا راجع ان رؤيتهم الفعلية حول القيادة التشاركية تقتصر على تنفيذ التعليمات

والاوامر التي يصدرها الرئيس أو النقص الكبير الذي يشعرون به حيال أن الرئيس لا يشاركهم في عملية اتخاذ القرار الا في بعض الأحيان أن استدعت الحاجة وبالتالي تنغلق دائرة مفهومهم للقيادة التشاركية في مفهوم عام يدخل ضمن نطاق روتينهم العادي للعمل.

(لقد فاق عدد التكرارات عدد المجتمع الأصلي نظرا لكون الموظفين اشروا على أكثر من اختيار)

الجدول 05: يمثل مستوى تقييم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في بلدية بئر الذهب

مستوى التقييم	التكرار	النسبة
منخفضة	02	%06
معتدلة	26	%84
مرتفعة	03	%10
المجموع	31	%100

التحليل: يعبر الجدول أعلاه عن مستوى تقييم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في بلدية بئر الذهب، حيث نلاحظ بأن الأغلبية صرحوا بأن مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار معتدلة وهذا ما عبرت عليه النسبة 84 % تليها نسبة 10 % الذين صرحوا بأن مستوى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار مرتفعة في حين أن 6 %من الموظفين صرحوا بأن مستوى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار منخفضة.

وهذا راجع لكون بعض الموظفين (حوالي 3 موظفين) ربما يتم الاعتماد عليهم بشكل كبير من طرف رئيس البلدية ويتم اشراكهم بصفة دائمة في مختلف القرارات على غرار الموظفين الأخرين أو ربما لكونهم قريبين جدا من الرئيس من حيث مستوى الثقة والاعتماد الكلي عليهم ،أما بالنسبة للموظفين ذو مستوى تقييم معتدل فربما يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار من حين إلى آخر اي أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات بصفة معتدلة دون تغييب تام أو حضور دائم أو يتجنبون الحضور لاجتماعات مشاركة اتخاذ القرار دائما أو لظرف ما مما أدى إلى اعتدال نسبة مشاركتهم في هذه العملية، أما بالنسبة للموظفين ذو تقييم المنخفض 6 % ويعود ذلك إلى كونهم لا يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتم تهميشهم أو أن لديهم ظروف تمنعهم من الحضور لمثل هذه الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرارات أو أنهم يتجنبون الاحتكاك بالرئيس كثيرا نظرا لوجود حواجز بينهم أو اختلاف في الآراء أو لا يتم تحفيزهم من طرف الرئيس للمبادرة في مثل هاته العمليات .

الجدول 06: يمثل نوعية العلاقة بالرئيس بالنسبة لموظفي بلدية بئر الذهب

نوعية العلاقة بالرئيس	التكرار	النسبة
علاقة رسمية	07	%22.58
علاقة متوترة	01	%3.22
علاقة مبنية على الثقة	23	%74.19
المجموع	31	%100

التحليل: يعبر الجدول عن نوعية العلاقة بالرئيس حيث نلاحظ أن نسبة 74.19% وهي أعلى نسبة حيث صرحوا بأن علاقتهم برئيسهم علاقة مبنية على الثقة في حين صرح ما يقارب 22.58% من الموظفين بأن علاقتهم برئيسهم علاقة رسمية وأخيرا صرح موظف بأن علاقته برئيسه علاقة متوترة بنسبة 3.22% وهذا راجع ربما لكون معظم الموظفين الذين صرحوا بعلاقة مبنية على الثقة أنهم تخطوا مرحلة الرسميات والحواجز بينهم وبين رئيسهم لتصبح علاقة ثقة متبادلة أو أنهم قريبين جدا من الرئيس نظرا لأقدميتهم في العمل (ذو خبرة طويلة) الأمر الذي يجعل الرئيس يثق بهم نتيجة عملهم الجاد الذي خلق هذه الثقة .

بالنسبة للذين صرحوا أن علاقتهم برئيسهم علاقة رسمية فربما يعود ذلك إلى كون بعض الموظفين ملتزمون فقط بالعمل والرسمية أو أن الرئيس لا يحتك بهم كثيرا (في إطار العمل فقط) أو وجود بعد بينهم وبين الرئيس نتيجة لغياب مواطن الالتقاء والنقاش والتعرف على الآراء التي تخلق الثقة.

اما بالنسبة للموظف الذي صرح بأن علاقته برئيسه متوترة فهذا راجع ربما لوجود بعض الحواجز التي تمنع من تحسن العلاقة أو أنه موظف جديد لم ينخرط بعد ضمن إطار البيئة الداخلية لعمله أو أنه يتم تهميشه من طرف رئيسه نظرا لكونه موظف مهمل لعمله الأمر الذي خلق نوع من الصراعات بينه وبين الرئيس التي نتج عنها عدم الثقة وزيادة المشاحنات.

الجدول 07: يمثل وجود او غياب الديكتاتورية في بيئة عمل الموظفين حسب رأيهم.

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	10	%32.25
لا	21	%67.74
المجموع	31	%100

التحليل: يعبر الجدول عن إمكانية وجود أو غياب الديكتاتورية في بيئة عمل الموظفين حيث نلاحظ أن نسبة 67.74%من الموظفين صرحوا بأن الديكتاتورية غائبة تماما في بيئة عملهم في حين صرح 32.25% من الموظفين بأن الديكتاتورية موجودة في بيئة عملهم وهذا قد يعود إلى إحساس وشعور بعض الموظفين بأنه بالفعل يوجد نوع من الديمقراطية في التعامل وذلك لغياب القيود والصرامة في التعامل أو لكون الرئيس يحسن معاملة الموظفين ويراعي ظروفهم دون أن يفرض عليهم القوانين أو هذا راجع اصلا لطبيعة نوع القيادة الساري العمل بها، أما بالنسبة للموظفين الذين صرحوا بوجود الديكتاتورية قد يعود ذلك إلى الممارسات غير اللائقة من طرف رئيسهم أو المعاملة الصارمة أو النظام الداخلي المعمول به داخل بيئة العمل (نظام دكتاتوري).

الجدول 08: يمثل اقتراحات حول امكانية معاناة الموظفين من كثرة التعليمات والاوامر الرسمية اثناء تعاملهم مع رئيس البلدية.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
دائما	02	%6.45
غالبا	05	%16.12
احيانا	17	%54.83
ابدا	07	%22.58
المجموع	31	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين صرحوا أنهم يعانوا احيانا من كثرة التعليمات والاوامر الرسمية أثناء تعاملهم مع رئيس البلدية وذلك بنسبة 54.83% تليها مباشرة نسبة 22.58% صرحوا بأنهم لا يعانوا أبدا من كثرة التعليمات والاوامر من طرف رئيسهم وصرح 6.45% أنهم دائما يعانون منها وهذا راجع لأهمية منصبهم وطبيعة عملهم الذي يستدعي كثرة الأوامر والتعليمات أو نظرا لاعتماد الرئيس عليهم كليا في انجاز المهام على غرار الموظفين الآخرين أما بالنسبة للذين صرحوا بـ

أحيانا وغالبا فهذا راجع لطبيعة العمل والفترة أحيانا تحتاج أوامر وتعليمات كثيرة وأحيانا لا تحتاج. اما الذين صرحوا أنهم لا يتلقون ابدا الأوامر والتعليمات فهذا راجع لطبيعة عملهم الذي لا يحتاج ابدا التعليمات والاوامر الكثيرة ويعملون فقط ضمن عملهم المعتاد.

الجدول 09: يمثل إمكانية وجود أو غياب اهمية للقيادة التشاركية في بيئة عمل الموظفين

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	28	%90
لا	03	%10
المجموع	31	%100

الجدول (أ) رقم 09:

العبارات	التكرار	النسبة
تشجع على التعاون	14	%39
تخفف من التعاملات الرسمية	05	%14
تخلق الثقة بينك وبين رئيسك	17	%47
المجموع	36	%100

الجدول (ب) رقم 09:

التحليل: نلاحظ أن نسبة 90%من الموظفين صرحوا بأن القيادة التشاركية لها أهمية في بيئة العمل بينما صرح 10% من الموظفين أن ليس لها أهمية ،أما بالنسبة للجدول الثاني فقد صرح الذين أجابوا "نعم" حول أهمية القيادة التشاركية بأن لها أهمية في خلق الثقة بين الموظف والرئيس وهذا ما مثلته النسبة 47% في حين صرح موظفين آخرين أنها تشجع على التعاون بنسبة 39% والموظفين الباقيين بأنها تخفف من التعاملات الرسمية بنسبة 14% وقد فاق التكرار عدد المبحوثين الأصلي (31مفردة) لان الموظفين اشروا على أكثر من احتمال حول أهمية القيادة التشاركية في بيئة عملهم والدور الذي تؤديه وهذا راجع إلى رؤية بعض الموظفين حول أهمية القيادة التشاركية وان لها أهمية فعلا نتيجة تطبيقها الفعلي على أرض الواقع من خلال ما صرحوا به من خلق الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وتخفيف التعاملات الرسمية وتشجيع التعاون لأنهم ربما يعيشون هذا في بيئة عملهم أو أنهم فعلا يحتاجون لها نظرا لمعاناتهم من مشاكل تستدعي وجود القيادة التشاركية .اما بالنسبة للذين صرحوا ب "لا" بأهمية القيادة التشاركية فهذا راجع لاعتقادهم أن بيئة العمل تحتاج أكثر من قيادة تشاركية

لخلق بيئة مناسبة للعمل أو أنهم يرون أن القيادة التشاركية مجرد قيادة يستخدمها رئيس البلدية لتأثير فيهم لتحقيق اوامره وتعليماته أو غير واعيين بالأهمية القصوى لها في بيئة عملهم نتيجة عدم تطبيقها الفعلي على أرض الواقع مما انتهى بهم الأمر إلى اختيار "لا".

(لقد فاق عدد التكرارات عدد المجتمع الأصلي نظرا لكون الموظفين اشروا على أكثر من اختيار)

3- <u>المحور الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق الإدارة التشاركية</u>

<u>الجدول 10:</u> يمثل نوع الاتصال الاداري الاكثر استخداما في بلدية بئر الذهب.

نوع الاتصال	التكرار	النسبة
اتصال رسمي	27	%87
اتصال غير رسمي	04	%13
المجموع	31	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 87%صرحوا بأن الاتصال الإداري الأكثر استخداما في بلدية بئر الذهب هو الاتصال الرسمي بينما صرح 13%من الموظفين أن الاتصال غير الرسمي هو الأكثر استخداما وهذا راجع ان منطق طبيعة الإدارة المحلية هو الذي يفرض أن يكون الاتصال الرسمي الأكثر استخداما فيها هذا من جهة ومن جهة أخرى أن الموظفين صرحوا بالإتصال غير الرسمي هو الأكثر استخداما نظرا لكثرة استخدام الوسائل غير الرسمية في بيئة عملهم لتنفيذ أوامر رسمية مثلا عن طريق الاتصال الشخصي أو الالتقاء أثناء فترات الراحة بين الرئيس والمرؤوسين أو العمل خارج اوقات العمل (مثل ما صرح احد الموظفين)

الجدول 11: يمثل إمكانية اتاحة بلدية بئر الذهب فرصة التواصل المستمر مع المرؤوسين.

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	27	%87
لا	04	%13
المجموع	31	%100

الجدول (أ) رقم 11

العبارات حسب الاقتراح" نعم "	التكرار	النسبة
تنظيم اجتماعات دورية	10	%29.41
تطبيق سياسة الباب المفتوح	11	%32.35
التقارير المكتوبة	03	%8.82
الاتصال الشخصي	10	%29.41
المجموع	34	%100
العبارات حسب الاقتراح "لا"	التكرار	النسبة
تسلط القيادة الادارية	00	%0
كثرة انشغالات الرؤساء	01	%25
عدم الاهتمام بانشغالات المرؤوسين	03	%75
المجموع	04	%100

الجدول (ب) رقم 11

اخرى تذكر	التكرار	النسبة
اقامة اجتماعات طارئة في حالة حدوث مشكلة تخص سير العمل	03	%100
المجموع	03	%100

الجدول (ج) رقم11

التحليل: لاحظ من خلال الجدول (أ) رقم 11 أن 87%من الموظفين صرحوا بأن بلدية بئر الذهب تتيح فرصة التواصل معهم من خلال تنظيم اجتماعات دورية بنسبة 29.41% و تطبيق سياسة الباب المفتوح بنسبة 32.35%، وأيضا التقارير المكتوبة بنسبة 8.82% والاتصال الشخصي بنسبة 29.41%، وقد فاق عدد التكرارات عدد المبحوثين نظرا لاختيارهم اكثر من اقتراح بينما صرح 13% من الموظفين

أنها لا تتيح ذلك وبرروا ذلك بالأسباب التالية: من عدم الاهتمام بانشغالات المرؤوسين بنسبة 75% وكثرة انشغالات الرؤساء بنسبة 25% في حين أنهم لم يختاروا تسلط الرؤساء نهائيا . كما اقترح ثلاثة موظفين أنه يتم إقامة اجتماعات طارئة في حالة حدوث مشكلة في سير العمل أو غيرها. ونفسر ذلك حسب بيئة عمل كل موظف واعتقاده حول كيفية تطبيق التواصل معه حيث يعتقد بعض الموظفين أن البلدية تتيح فرصة التواصل معهم عن طريق سياسة الباب المفتوح ربما لكونها منتشرة بكثرة في مصلحتهم أو مكتبهم أو يتم الاعتماد عليها كليا أثناء التواصل ،ويعتقد موظفين آخرين أن تنظيم الاجتماعات الدورية والاتصال الشخصي هو الوسيلة التي تتيح بها البلدية التواصل نظرا لكون مصالحهم يعتمدون على مثل هذه الوسائل في التواصل أو لكونها وسائل سهلة التطبيق، أما بالنسبة للتقارير المكتوبة فهي أيضا وسيلة للتواصل حسب ما أقر بعض الموظفين وهذا راجع لكونهم بعيدين كل البعد عن مواطن التواصل الأخرى أو نظرا لصعوبة تطبيقها معهم أو أنهم يتجنبون ذلك ،كما أعطى بعض الموظفين وسائل أخرى مثل الاجتماعات الطارئة وتم تصنيفها ضمن وسيلة الاجتماعات للتواصل ربما لكونها سهلة في التطبيق والأنجع في تبادل الآراء والأفكار لحل المشاكل الذي يحقق نتيجة في الاخير هذا من جهة ،ومن جهة أخرى برر بعض الموظفين أن بلدية بئر الذهب لا تتيح فرص للتواصل معهم من خلال عدم الاهتمام بانشغالاتهم وهذا راجع ربما أنهم اقترحوا مشاكل وانشغالات لم يتم الاهتمام بها فعلا وبرر آخرون ذلك على كثرة انشغالات المرؤوسين نظرا لكثرة الأعمال والمهام التي يقوم بها الرئيس ربما أو أنه لا يهتم بانشغالات مرؤوسيه، او لا يفتح لهم مجال للتواصل معهم نظرا لوجود خلافات تمنع ذلك وتخلق نوع من الحساسية اتجاه الموظف أو الرئيس.

(لقد فاق عدد التكرارات عدد المجتمع الأصلي نظرا لكون الموظفين اشروا على أكثر من اختيار)

الجدول 12: يمثل تقييم العلاقة بين الموظفين.

العبارات	التكرار	النسبة
علاقة جيدة مرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل	20	%50
علاقة رسمية دون تعدي حدود الرسميات	04	%10
علاقة متوترة احيانا تتعدى صراعات العمل	01	%2.5
علاقة قائمة على الثقة والتعاون وروح الفريق	15	%37.5
المجموع	40	%100

التحليل: نرى من خلال الجدول أن نسبة 50%من الموظفين قيموا علاقتهم بباقي الموظفين بأنها علاقة جيدة مرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل بينما قيم آخرون بعلاقة قائمة على الثقة والتعاون وروح الفريق بنسبة 37.5% وصرح موظف بنسبة 2.5% أنها علاقة متوترة تتعدى صراعات العمل وهذا راجع لالتزام بعض الموظفين بالعمل فقط وروتينهم العادي الذي تفرضه بيئة العمل وتجنبهم المشاكل والصراعات بما يسمى علاقة جيدة أو رسمية إلى حد ما ،في حين أن بعض الموظفين لديهم علاقات وطيدة ببعضهم نظرا لكونهم اصدقاء خارج اوقات العمل ووجود الثقة بينهم وتماثل الآراء والأفكار. اما بالنسبة للذي علاقته متوترة فربما يعود ذلك إلى كونه لا يمتلك علاقات بباقي الموظفين ولا ينحاز إلى تكوينها معهم أو نظرا لوجود اختلاف في الأفكار والآراء بينه وبين الموظفين أو يفتقد إلى مهارات التواصل مما يؤدي إلى نشوء خلافات بينه وبين الموظفين الآخرين.

(لقد فاق عدد التكرارات عدد المجتمع الأصلي نظرا لكون الموظفين اشروا على أكثر من اختيار)

الجدول 13: يمثل وجود أو غياب انسياب وتبادل المعلومات بين الاقسام المختلفة في بلدية بئر الذهب.

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	22	%71
لا	09	%29
المجموع	31	%100
العبارات حسب الاقتراح "لا"	التكرار	النسبة
وجود عوائق في التواصل بين مختلف الاقسام	02	%22.22
نقص الثقة والالتزام بالتحفظ بين الاقسام	05	%55.55
نقص ادوات الاتصال وضعف التكنولوجيا المسؤولة عن تبادل وايصال المعلومات	02	%22.22
المجموع	09	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71% من الموظفين صرحوا بأنه يوجد تبادل وانسياب للمعلومات بين مختلف المصالح والأقسام ،بينما صرح 29% من الموظفين انه لا يوجد تبادل وانسياب للمعلومات وقد برروا ذلك بوجود عوائق بين مختلف الاقسام بنسبة 22.22% ونقص الثقة والالتزام والتحفظ بنسبة 55.55% ثم نقص ادوات الاتصال المسؤولة عن نقل المعلومات بنسبة 22.22% أيضا، وهذا راجع ربما لكون بعض المصالح لا تحتاج معلومات مصلحة أخرى أو لقلة التواصل بينهم أو أن الثقافة السائدة في البلدية تمنع مثل هذا الأمر نظرا للقوانين المعمول بها على غرار باقي المصالح التي تتصل بشكل عادي دون وجود مشاكل.

الجدول 14: يمثل امكانية استخدام الرئيس وسائل اخرى خلاف للوسائل الرسمية المعتادة مع الموظفين في بلدية بئر الذهب.

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	15	%48
لا	16	%52
المجموع	31	%100
العبارات حسب الاقتراح "نعم"	التكرار	النسبة
مناقشات غير رسمية في المقاهي او الاماكن العامة	02	%08
عن طريق الهاتف المحمول والرسائل النصية	07	%29
عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي facebook .instagram .linkedln .Whatsapp	04	%17
اتصال شخصي اثناء فترات الراحة في العمل	11	%46
المجموع	24	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة52% من الموظفين صرحوا بعدم وجود وسائل أخرى غير الوسائل الرسمية يتواصل بها الرئيس معهم وصرح 48% من الموظفين بوجود هذه الوسائل وذلك عن طريق الاتصال الشخصي بنسبة46% يليه الهاتف المحمول والرسائل النصية بنسبة 29% ثم تأتي مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة17% ثم المناقشات غير الرسمية في الاماكن العامة بنسبة 08% وهذا راجع ربما إلى كون بعض الموظفين يستخدم معهم الرئيس الاتصال غير الرسمي نظرا لسهولة الاستخدام أنها توفر الجهد والوقت وتخفف من وطأة الرسميات او أن الرئيس لديه علاقات ذو تقارب كبير والمعرفة الطويلة ببعض الموظفين، حيث تبين أن أكثر وسيلة يستخدمها هي الاتصال الشخصي ثم تأتي باقي الوسائل حسب التقارب ونوع ومستوى العلاقة بين الرئيس والموظفين وهذا ما يفسر أن الذين صرحوا ب "لا" انه لا يوجد هذا التقارب او اكتفائهم فقط ببيئة عمل رسمية أو أنهم موظفين جدد لم يتعرفوا بعد على أسلوب الرئيس وكيفية تعامله مع الموظفين.

(لقد فاق عدد التكرارات عدد المجتمع الأصلي نظرا لكون الموظفين اشروا على أكثر من اختيار)

الجدول 15: يمثل راي الموظفين حول اتصال الادارة العليا بهم ودوره في الشعور بالرضا الوظيفي.

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	14	%45
لا	17	%55
المجموع	31	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45%من الموظفين صرحوا بأن إتصال الإدارة العليا خارج اوقات العمل بهم له دور في الشعور بالرضا الوظيفي بينما صرح 55% من الموظفين بأن ذلك لا يحدث اي شعور لديهم حول الرضا الوظيفي وهذا من الممكن راجع إلى أن بعض الموظفين يعتقدون أن الشعور بالرضا الوظيفي ليس بمجرد اتصال الإدارة العليا بهم خارج اوقات العمل بل يتعدى ذلك كتحسين وتوفير بيئة مناسبة للعمل أو المكافآت أو الراتب الجيد وغيرها ...

الجدول 16: يمثل نوع الاتصال الداخلي السائد في بئر الذهب حسب رأي الموظفين.

نوع الاتصال الداخلي	التكرار	النسبة
صاعد	08	%26
نازل	09	%29
افقي	14	%45
المجموع	31	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نوع الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب هو الاتصال الافقي بنسبة 45% يليه الاتصال النازل بنسبة 29% ثم الاتصال الصاعد 26% وهذا راجع ربما لكون الموظفين الذين هم من نفس المستوى الإداري يتواصلون كثيرا فيما بينهم ولديهم علاقات وطيدة وروح الفريق والتعاون أما بالنسبة للاتصال النازل فهذا راجع لكون الموظفين يتلقون الأوامر والتعليمات من رئيس البلدية لتطبيقها وفي نفس الوقت يقوم الموظفون برفع الشكاوي والاقتراحات والتقارير حول سير البلدية بما يسمى الاتصال الصاعد ،وقد كان الاتصال النازل أكثر من الاتصال الصاعد في النسبة نظرا لانشغال الرئيس بمهامه الكثيرة التي تجعله لا يجد وقت لكي يهتم بانشغالات موظفيه أو يوكل مهامه لشخص آخر أو أنه لا يبالي ولا يهتم أو نظرا لتسلطه الكبير على الموظفين.

4- المحور الرابع: طبيعة الاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق الإدارة التشاركية

الجدول 17: يمثل درجة استقبال مشاكل المواطنين من طرف بلدية بئر الذهب.

درجة الاستقبال	التكرار	النسبة
دائما	15	%48
احيانا	13	%42
غالبا	03	%10
ابدا	00	%00
المجموع	31	%100
العبارات حسب اجابة الموظفين	التكرار	النسبة
تنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين	07	%22
الابواب المفتوحة	16	%52
الاتصال الشخصي	08	%26
المجموع	31	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 48% من الموظفين صرحوا بأنهم دائما يستقبلون مشاكل المواطنين بينما صرح 42% من الموظفين انه أحيانا يتم استقبال مشاكل المواطنين لإيجاد حل لها وصرح 10% من الموظفين انه غالبا ما يتم ذلك ،كما أجاب الموظفين انه يتم استقبال مشاكل المواطنين عن طريق الأبواب المفتوحة بنسبة 52% ثم يأتي الاتصال الشخصي بنسبة 26% ثم تنظيم اجتماعات دورية بنسبة 22% وهذا راجع لتنوع مختلف الوسائل التي يتم استقبال بها المواطنين لعرض مشاكلهم التي يغلب عليها "الأبواب المفتوحة" وذلك حسب كل مصلحة ومكتب وطبيعته والكيفية التي يتم الاستقبال بها والدرجة من دائما وغالبا مثل المصلحة البيومترية دائما ما تستقبل مشاكل وانشغالات المواطنين أيضا اعوان مكتب الادارة الإقليمية غالبا ما يستقبلون، الأمين العام دائما ما يستقبل وهكذا ...أو يعود ذلك لكون بلدية بئر الذهب خصصت مصلحة واحدة لاستقبال مشاكل وانشغالات المواطنين على غرار المصالح الأخرى أو أن بعض المصالح لا تبالي ولا تهتم بهذه المشاكل وتوكل غيرها الا في بعض الأحيان.

الجدول 18: يمثل امكانية تحصل المواطنين على المعلومات الكافية التي يحتاجونها من بلدية بئر الذهب.

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	31	%100
لا	00	%00
المجموع	31	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن بلدية بئر الذهب تمنح مواطنيها حق الحصول عل. المعلومات الكافية التي يحتاجونها وهذا ما مثلته النسبة 100% وهذا راجع لكون بلدية بئر الذهب ربما تطبق مبدأ الشفافية في التعامل مع مواطنيها اي أنها لا تحتكر المعلومة في إطار خدمة المواطن والمصلحة العامة.

الجدول 19: يمثل طبيعة التواصل مع مختلف الجهات الخارجية من المؤسسات والادارات المحلية الاخرى حسب تقييم الموظفين.

طبيعة التواصل	التكرار	النسبة
تواصل جيد.	12	%39
تواصل متوتر وضعيف الا للحاجة.	05	%16
تواصل مبني على الثقة والصورة الحسنة لبلديتكم.	14	%45
المجموع	31	%100

التحليل: نرى من خلال الجدول أن معظم الموظفين قيموا تواصلهم مع باقي المؤسسات الخارجية بأنه تواصل مبني على الثقة والصورة الحسنة للبلدية وهذا ما مثلته النسبة 45% يليها تقييم بعض الموظفين بتواصل جيد بنسبة 39% ثم يأتي تقييم القلة من الموظفين بأنه تواصل متوتر وضعيف الا للحاجة بنسبة 16% وهذا راجع كما حللت في الجدول (17) إلى طبيعة المصلحة أو المكتب الذي يتواصل مع هذه الجهات الخارجية وقد يعود ذلك إلى كيفية التواصل في حد ذاتها وإتقان مهارات الاتصال التي يكتسبها بعض الموظفين وتغيب عند موظفين آخرين وتتفاوت من جيدة أو ضعيفة أو متوسطة.

الجدول 20: يمثل مستوى تقييم تواصل بلدية بئر الذهب مع المواطنين حسب الموظفين.

العبارات	التكرار	النسبة
تواصل جيد في اطار خدمة عمومية	25	%69.44
تواصل مبني على الثقة والاحترام	11	%30.55
تواصل ضعيف	00	%00
المجموع	36	%100

التحليل: نرى من خلال الجدول أن 69.44%من الموظفين قيموا تواصلهم مع المواطنين بتواصل جيد في إطار خدمة عمومية وقيم 30.55% أنه تواصل مبني على الثقة والاحترام وهذا من الممكن راجع لكون بعض الموظفين لديهم علاقات حسنة وجيدة مع المواطنين وتعادوا إطار الخدمة العمومية ويقدمون كل ما عندهم من خدمات ترضي المواطن لتزرع الثقة في إطار عمل متقن وتحسين صورة البلدية، أما بالنسبة للذين صرحوا بأنه تواصل جيد في إطار خدمة عمومية نظرا لكونهم فقط ملتزمون بتقديم خدمة عمومية تخص المصلحة العامة ولا يهتمون بعمق العلاقة بينهم وبين المواطنين، يعملون فقط من اجل العمل لا غير وما تفرضه البلدية عليهم.

(لقد فاق عدد التكرارات عدد المجتمع الأصلي نظرا لكون الموظفين اشروا على أكثر من اختيار)

.

الجدول 21: يمثل مستوى شعور الموظفين بخصوص مكانة وصورة بلدية بالنسبة لمواطنيها.

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	31	%100
لا	00	%00
المجموع	31	%100
النقاط الايجابية لبلدية بئر الذهب المذكورة من طرف الموظفين	التكرار	النسبة
تلبية حاجيات المواطنين	05	%16.12
السهر على العمل الجيد	05	%16.12
خدمة المواطنين	08	%25.80
التفاهم والتعاون	02	%6.45
حسن الاستقبال والمعاملة	06	%19.35
غياب الفوضى ووجود التنظيم المحكم	02	%6.45
تنفيذ الوعود والشفافية	03	%9.67
المجموع	31	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الموظفين لديهم شعور ان بلديتهم لها مكانة وصورة حسنة لدى مواطنيها وهذا ما مثلته النسبة 100% وقد ذكروا بعض النقاط الايجابية التي تخص بلديتهم لتبرير اجابتهم ومنها خدمة المواطن بنسبة 25.80% ثم صرح بعضهم بحسن الاستقبال والمعاملة بنسبة 19.35% والبعض الآخر بتلبية حاجيات المواطنين والسهر على العمل الجيد بنسبة 16.12% ثم تأتي الصفة الايجابية تنفيذ الوعود والشفافية بنسبة 9.67 ثم صفتي التعاون والتفاهم وغياب الفوضى ووجود التنظيم المحكم بنسبة 6.45% وهذا راجع ربما لكون بلدية بئر الذهب تتمتع بصورة ومكانة حسنة لدى مواطنيها وهذا عن طريق تصريح مواطنيها بذلك أو عن طريق النقاط الايجابية التي تتمتع بها البلدية وانها سارية المفعول على ارض الواقع.

الجدول 22: يمثل رؤية الموظفين حول نوعية الاتصال الخارجي ضمن مبدا القيادة التشاركية حسب اعتقادهم.

نوع الاتصال الخارجي	التكرار	النسبة
اتصال قائم على العلاقات الانسانية	16	%40
اتصال قائم على المعرفة الشخصية	00	%00
اتصال قائم على المصلحة العامة	24	%60
المجموع	40	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن 40%من الموظفين يرون أن الاتصال الخارجي عبارة عن اتصال قائم على العلاقات الإنسانية بينما يرى 60% من الموظفين انه عبارة عن اتصال قائم على المصلحة العامة وقد فاق عدد التكرارات عدد المجتمع الأصلي (31مفردة) نظرا لاختيارهم اكثر من اقتراح وهذا راجع لكون بعض الموظفين (كما حللنا في الجدول 20) يعملون فقط ضمن إطار خدمة عمومية هدفها المصلحة العامة وان اتصالهم بالمواطنين أو باقي المؤسسات المحلية الأخرى اتصال محدود على غرار بعض الموظفين الذين لديهم علاقات بالمواطنين (علاقات انسانية) نظرا لأنهم يعتقدون بأنه اتصال مبني على تكوين علاقات اجتماعية تخدم المواطن وتحقق مطالبه.

(لقد فاق عدد التكرارات عدد المجتمع الأصلي نظرا لكون الموظفين اشروا على أكثر من اختيار)

5- المحور الخامس: نتائج تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في بلدية بئر الذهب

الجدول 23: يمثل اعتقاد المرؤوسين حول اهمية الثقة بينهم وبين الرئيس في التخفيف من ضغوط العمل

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	29	%93.54
لا	02	%6.45
المجموع	31	%100

التحليل: نرى من خلال الجدول أن نسبة 93.54%من الموظفين صرحوا بأن الثقة بينهم وبين رئيسهم لها أهمية في التخفيف من ضغوط العمل بينما صرح 6.45%من الموظفين انه لا يحدث تخفيف من ضغوط العمل وهذا راجع لكون بعض الموظفين يحتاجون أكثر من ثقة لتخفيف من ضغوط العمل مثل توفير بيئة مناسبة وجيدة للعمل او فتح لهم مجال من الراحة لتخفيف من الاوامر والتعليمات

الكثيرة التي يفرضها الاتصال النازل على غرار الموظفين الآخرين الذين صرحوا باكتفائهم بالثقة التي يمنحها لهم رئيسهم.

الجدول 24: يمثل شعور الموظفين بوجود الرضا الوظيفي او غيابه عند السماح لهم من طرف رئيسهم في المشاركة في اتخاذ القرار.

امكانية الشعور بالرضا الوظيفي	التكرار	النسبة
نعم	28	%90
لا	03	%10
المجموع	31	%100

التحليل: نرى من خلال الجدول أن نسبة 90%من الموظفين صرحوا بشعورهم بالرضا الوظيفي عندما يسمح لهم رئيسهم في المشاركة في اتخاذ القرارات بينما صرح 10% أنهم لا يشعرون بالرضا الوظيفي حيال ذلك وهذا يعود ربما إلى اعتقاد بعض الموظفين أن الرضا الوظيفي لا يتحقق فقط عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وانما يتحقق بوجود معايير أخرى تخص ذلك مثل الراتب المرتفع، الإحترام والتقدير، المكافآت، توفير اوقات الراحة وغيرها....

الجدول 25: يمثل رؤية الموظفين حول الاسلوب التشاركي المعمول به من طرف الادارة العليا فيما إذا كان له آثار ايجابية في بيئة عملهم أم لا.

الإقتراح	التكرار	النسبة
نعم	29	%93.54
لا	02	%6.45
المجموع	31	%100
العبارات حسب الاجابة "بنعم"	التكرار	النسبة
تحسين التواصل بين أفراد المؤسسة	15	%25
زيادة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات	08	%13
الشعور بالإنتماء والمسؤولية	21	%35
تحسين حل المشكلات	16	%27
المجموع	60	%100
العبارات حسب الاجابة "لا"	التكرار	النسبة
تباطؤ في اتخاذ القرارات	02	%100
صعوبة في تحديد المسؤوليات	00	%00
نشوء الخلافات	00	%00
نقص التدريب على الاسلوب التشاركي	00	%00
المجموع	02	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن 93.54%من الموظفين صرحوا أن الأسلوب التشاركي المعمول به في بلدية الذهب له أثار إيجابية وذلك عن طريق اختيارهم الاثار الايجابية التالية :الشعور بالانتماء والمسؤولية بنسبة 35%وتحسين التواصل بين أفراد المؤسسة بنسبة 25%ثم تحسين حل المشكلات بنسبة 27%ثم زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بنسبة 13%وقد فاق عدد التكرارات عدد المبحوثين الذين صرحوا بنعم نظرا لاختيارهم اكثر من اقتراح هذا من جهة ،ومن جهة أخرى صرح 6.45%من الموظفين أن الأسلوب التشاركي ليس له آثار إيجابية مبررين ذلك بأنه يسبب في تباطؤ في اتخاذ القرارات بنسبة 100% وهذا راجع ربما بالفعل أن بلدية بئر الذهب تتبع أسلوب قيادي تشاركي

راجع بآثار إيجابية الا أن العمل به دائما يخلق مشكل في تباطؤ اتخاذ القرارات(حسب ما صرح احد الموظفين)خصوصا اذا جاءت قرارات طارئة لا بد أن تتخذ في أسرع وقت لا تحتاج إلى استشارة ومشاركة الموظفين في ذلك.

(لقد فاق عدد التكرارات عدد المجتمع الأصلي نظرا لكون الموظفين اشروا على أكثر من اختيار)

الجدول 26: يمثل رؤية الموظفين حول إذا ما كانت تتبع بلدية بئر الذهب مبدا القيادة التشاركية في تعاملاتها معهم ام لا.

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	29	%93.54
لا	02	%6.45
المجموع	31	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 93.54%من الموظفين صرحوا بأن بلدية بئر الذهب تتبع مبدأ القيادة التشاركية في تعاملاتها معهم بينما صرح 6.45%من الموظفين أنها لا تتبع ذلك وهذا يعود. ربما أن هذين الموظفين لا يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات أو عدم السماع لآرائهم واقتراحاتهم أو عدم الاخذ بعين الاعتبار بانشغالاتهم ومشاكلهم أو عدم احترامهم وتهميشهم على غرار باقي الموظفين.

الجدول 27: يمثل رؤية الموظفين حول إذا ما كان من الضروري تطبيق القيادة التشاركية بشكل فعال من اجل تسريع وتيرة الاتصال وتبادل المعلومات في بلدية بئر الذهب ام لا.

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	30	%97
لا	01	%03
المجموع	31	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 97%من الموظفين صرحوا أنه من الضروري تطبيق القيادة التشاركية بشكل فعال من أجل تسريع وتيرة الاتصال بينما صرح موظف بنسبة 3%أنه العكس وهذا راجع ان وتيرة الاتصال وتبادل المعلومات حسب اعتقاده أنه يتم تسريعها عن طريق توفير مثلا قنوات اتصال جيدة ومنع التزاحم الحاصل فيها والموجود في الهيكل التنظيمي أو ربما التدريب على مهارات اتصال جيدة من طرف الموظفين للمساهمة في تحسين هذه الوتيرة هذا من جهة

،ومن جهة أخرى يرى بعض الموظفين أن تطبيق قيادة تشاركية فعالة تزيد من وتيرة الاتصال وهذا يعود للمرتكزات والمعايير التي تقوم عليها القيادة التشاركية ومنها الاتصال الفعال.

الجدول 28: يمثل اعتقاد الموظفين فيما اذا كانت هناك عوائق تحول دون تطبيق القيادة التشاركية التي تؤثر على سريان الاتصال بشكل فعال داخل وخارج بلدية بئر الذهب ام "لا".

الاقتراح	التكرار	النسبة
نعم	04	13%
لا	27	87%
المجموع	31	100%
ذكر العوائق حسب الاجابة "بنعم"	التكرار	النسبة
تحفظ المسؤولين	01	%14.28
المحسوبية والتوسط الدائم	02	%28.57
الانفراد بالراي	01	%14.28
الوعي المعقب وتظليل الاعلام	01	%14.28
البيروقراطية	02	%28.57
المجموع	07	%100

التحليل: نرى من خلال الجدول أن 87%من الموظفين صرحوا أنها لا توجد عوائق تحول دون تطبيق القيادة التشاركية التي بدورها تؤثر على سريان الاتصال، بينما صرح 13% من الموظفين أنها توجد عوائق وقد برروا ذلك بذكرهم مجموعة من العوائق التالية: المحسوبية والتوسط الدائم بنسبة 28.57% وتحفظ المسؤولين بنسبة 14.28% أيضا الانفراد بالرأي 14.28% وأخيرا الوعي المعقب وتظليل الإعلام بنسبة 14.28% أيضا، وقد فاق عدد التكرارات الحجم الأصلي للذين قالو نعم بخصوص هذه العوائق نظرا لتشابه في ذكر العوائق.

وهذا نظرا أن القيادة التشاركية تعترضها بعض الصعوبات تعيق تطبيقها مثل صعوبات نابعة من المديرين أنفسهم كاحتفاظهم بالسلطة والمسؤولية أو شعورهم بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات (انعدام الثقة) أو وجود صعوبات خاصة بالموظفين لاعتقادهم أن دورهم في المؤسسة مجرد العمل ليس إلا، مما يعيق تفعيل النمط المشارك في إدارتهم ،او غياب الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه أو افتقاده لمهارات الأسلوب التشاركي (معمري، 2019، ص154) وهذه

الصعوبات بدورها تؤثر بشكل كبير في سريان الاتصال وتخنق قنوات الاتصال مما يؤدي إلى تشويش العملية الاتصالية داخل وخارج البلدية.

ثانيا: النتائج الجزئية والعامة للدراسة

1 -النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول: أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب

1 /أقر 42.42%من الموظفين أن القيادة التشاركية هي طريقة لتسيير وتنظيم العمل داخل البلدية .

2 /أكد 84% من المبحوثين أن مستوى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات في بلدية بئر الذهب معتدلة.

3 /بينت نسبة 74.19% من الموظفين أن علاقتهم برئيسهم علاقة مبنية على الثقة.

4 /تبين أن 67.74% من الموظفين صرحوا أنه لا يوجد نوع من الدكتاتورية في بيئة عملهم .

5 /اتضح أن 54.83% من الموظفين أنهم أحيانا يعانون من كثرة الأوامر والتعليمات الرسمية في التعامل بينهم وبين رئيسهم.

6 /اتضح أن 90% من الموظفين يرون أن للقيادة التشاركية أهمية في خلق البيئة المناسبة للعمل من خلال تصريحهم أنها تخلق الثقة بينهم وبين رئيسهم بنسبة 47.%

***النتيجة العامة الأولى:**

تبين من النتائج الجزئية المتعلقة بدراسة أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب أن معظم الموظفين غير واعيين بالمعنى الحقيقي للقيادة التشاركية نتيجة عدم تطبيقها بشكل فعال وواضح وهذا ما بينته نسبة مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حيث اقرو أنها معتدلة وهذا ما يوضح أن تطبيق القيادة التشاركية في بلدية بئر الذهب معتدلة، وتم الاستنتاج أن هذه القيادة ساهمت في خلق الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه وخففت من ضغط الأوامر والتعليمات ما جعل عدم إحساس الموظفين بنوع من الدكتاتورية وهذا تقريبا ما تعود به القيادة التشاركية من أهمية على البلدية.

2-النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية.

1 /تبين أن 87% من الموظفين صرحوا أن الاتصال الإداري الأكثر استخداما في بلدية بئر الذهب هو الاتصال الرسمي.

2 /أقر 87% من الموظفين أن بلدية بئر الذهب تتيح فرصة التواصل المستمر مع المرؤوسين وذلك عن طريق تطبيق سياسة الباب المفتوح بنسبة 32.35% وإقامة اجتماعات طارئة في حالة حدوث مشكلة تخص سير العمل.

3 /أقر 50% من الموظفين أن علاقتهم ببعضهم البعض علاقة جيدة مرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل.

4 /تبين أن 71% من الموظفين صرحوا بأنه يوجد انسياب وتبادل للمعلومات بين مختلف الاقسام.

5 /اتضح أن 52% من الموظفين لا يستخدم الرئيس معهم وسائل أخرى للتواصل خلافا للوسائل الرسمية المعتادة.

6 /تبين أن 55% من الموظفين لا يشعرون بالرضا الوظيفي عندما تتصل بهم الإدارة العليا خارج اوقات عملهم.

7 /اتضح أن 45%من الموظفين اجابوا أن نوع الاتصال الداخلي السائد في بلديتهم هو الاتصال الافقي.

***النتيجة العامة الثانية:**

تبين من خلال النتائج الجزئية المتعلقة بدراسة طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية أنه الاتصال الرسمي وبالضبط الاتصال الافقي من خلال العلاقات الجيدة بين الموظفين التي بدورها تساهم في تبادل وانسياب المعلومات، كما أن البلدية تعتمد في تعاملاتها مع الموظفين الوسائل الرسمية الا القلة تستخدم معهم الاتصال غير الرسمي، واتضح أن الموظفين لا يشعرون بالرضا الوظيفي عند استخدام معهم الاتصال غير الرسمي ومن هنا اتضحت معالم الاتصال الرسمي في بلدية بئر الذهب.

3-النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

طبيعة الاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية .

1 /أقر 48% من الموظفين أنهم دائما ما يستقبلون مختلف المشكلات التي يعاني منها المواطنين لإيجاد حل لها وذلك عن طريق الأبواب المفتوحة 52.%.

2 /أقر 100% من المبحوثين أن المواطنين يتحصلون على المعلومات الكافية التي يحتاجونها من بلدية بئر الذهب .

3 /أقر 45% من المرؤوسين أن تواصلهم مع مختلف الجهات الخارجية من مؤسسات والإدارات المحلية الأخرى تواصل جيد مبني على الثقة والصورة الحسنة لبلدية بئر الذهب .

4 /اتضح أن تواصل بلدية بئر الذهب مع مواطنيها تواصل جيد في إطار خدمة عمومية 69.44%.

5 /أقر 100%من الموظفين أن بلدية بئر ذهب لها مكانة وصورة حسنة وهذا حسب ما صرحوا به أن لها صفة إيجابية تتمثل في خدمة المواطنين بنسبة 25.80%.

6 /أوضح 60%من الموظفين أن الاتصال الخارجي السائد لتطبيق القيادة التشاركية في بلدية بئر الذهب هو اتصال قائم على المصلحة العامة.

***النتيجة العامة الثالثة:**

تم الاستنتاج أن الاتصال الخارجي يتم تطبيقه بشكل فعال في بلدية بئر الذهب من اجل استقبال مشاكل المواطنين وتقديم لهم الخدمات في إطار خدمة عمومية مبنية على الثقة والصورة الحسنة وكذلك بالنسبة للمؤسسات والإدارات المحلية الأخرى، وبالتالي الاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية هو اتصال قائم على المصلحة العامة اي الإتصال الإجتماعي.

4-النتائج الجزئية الخاصة بالتساؤل الفرعي الرابع:

نتائج تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في بلدية بئر الذهب:

1 /أقر 93.54% من المبحوثين أن الثقة بينهم وبين رئيسهم تخفف من ضغوط العمل.

2 /تبين أن 90% من الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي عندما يسمح لهم رئيسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات معه.

3 /اتضح أن الأسلوب التشاركي المعمول به من طرف الإدارة العليا له آثار إيجابية في بيئة عمل الموظفين بنسبة 93.54%وذلك من خلال الشعور بالانتماء والمسؤولية بنسبة 35.%.

4 /تبين أن 93.54%من المرؤوسين صرحوا أن بلدية بئر الذهب تتبع مبدأ الديمقراطية التشاركية.

5 /أقر 87%من الموظفين أنها لا توجد عوائق تحول دون تطبيق القيادة التشاركية التي بدورها تؤثر على سريان الاتصال المؤسساتي بشكل فعال داخل وخارج البلدية.

***النتيجة العامة الرابعة:**

تم الاستنتاج أن تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي له إيجابية في خلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس في بلدية بئر الذهب مما يزيد من تدفق العملية الإتصالية بينهما وبالتالي تسهيل عملية مشاركة القرارات من خلال منح الآراء والأفكار المتعلقة بكل موظف لمنحهم شعور الانتماء والمسؤولية والرضا الوظيفي.

5 -مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المشابهة:

ما أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب أنموذجا؟

كشفت نتائج الدراسة الحالية أن القيادة التشاركية ساهمت في خلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس وخففت من ضغط الأوامر والتعليمات مما أحس الموظفين بغياب تام لديكتاتورية في بيئة عملهم وحلول الثقة وهذا ما نتفق مع دراسة الباحثة "نجاة عصري عبد الطراونة "في دراستها المعنونة بـ"الادارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن 2022" التي توصلت إلى أن الإدارة التشاركية تمنح الموظفين شعور بالفخر ليكون لهم رأي في عملية صنع القرار التنظيمي .

5-1 /نتائج التساؤل الثالث:

كشفت نتائج الدراسة الحالية أن الإتصال الخارجي يتم تطبيقه بشكل فعال من أجل إستقبال مشاكل المواطنين وتقديم اهم خدمات في إطار خدمة عمومية مبنية على الثقة والصورة الحسنة، أي أن القيادة التشاركية في بلدية بئر الذهب يتم تطبيقها عن طريق نوع من الإتصال الخارجي وهو الاتصال الاجتماعي، وهذا ما يتفق مع دراسة الباحثة "دليلة مهيري "التي توصلت الى أن القائد التشاركي يعزز لدى أفراد التنظيم قيم الاتصال الاجتماعي من حيث إستخدام ثقافة المؤسسة والإلتزام بتحقيق سياستها وأهدافها قصد الاستمرارية .

5-2 /نتائج التساؤل الرابع:

كشفت نتائج الدراسة الحالية أن القيادة التشاركية لها نتائج إيجابية في خلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة سريان الاتصال بينهم منح آرائهم وافكارهم بوجود الاتصال نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تفرضها القيادة التشاركية ومنحهم الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي وهذا ما سرع من وتيرة الاتصال ومنع التشويش والاختناق على قنواته وسريانه بشكل فعال وهذا ما يتفق مع دراسة" دليلة مهيري "حيث استنتجت في الاخير أن القائد التشاركي(الديمقراطي)يستخدم قدراته الذاتية والفنية لمشاركة مرؤوسيه وأتباعه وكذا علاقاته الإنسانية في تعزيز قيم وثقافة الاتصال بكل قنواته بالجامعة ويجعل افرادها يقبلون بتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وبهذا نجد أن القائد الذي يعتمد على لغة الحوار والاتصال الجيد يسهم بشكل كبير في ترقية روح الفريق وجعل أفراد التنظيم يبادرون بكل حرية في المشاركة بعملية اتخاذ القرار.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية ليكرت

اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية ببلدية بئر الذهب وتحليل البيانات وفقًا لأبعاد نظرية ليكرت (الأنماط الأربعة: الاستبدادي الصارم، الاستبدادي المتساهل، الاستشاري، التشاركي)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 /تبني نمط القيادة التشاركية:

أظهرت نتائج الاستبيان أن أغلب الموظفين والإطارات يرون أن القيادة في بلدية بئر الذهب تميل جزئياً نحو النمط التشاركي، حيث يتم إشراك بعض الموظفين في اتخاذ القرار.

هناك علاقة إيجابية واضحة بين تبني أسلوب القيادة التشاركية وفعالية الاتصال المؤسساتي. فكلما زاد إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، كلما تحسنت قنوات الاتصال الأفقية والعمودية داخل البلدية.

رغم المظاهر التشاركية، لا تزال هناك جوانب تعكس هيمنة بعض الممارسات الاستبدادية أو المركزية في بعض المستويات.

2 /الاتصال الرسمي يغلب على غير الرسمي:

أشارت النتائج إلى أن الاتصال المؤسساتي يعتمد بدرجة كبيرة على القنوات الرسمية (المذكرات، الاجتماعات الدورية)، مع وجود محدود للاتصال غير الرسمي، الذي يعتبر وفق ليكرت عنصرًا مهمًا في النظام التشاركي.

3 /الثقة المتبادلة ما تزال بحاجة إلى تعزيز:

أظهرت المؤشرات أن مستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ليس بالمستوى المثالي الذي يتطلبه النمط التشاركي، مما ينعكس على فعالية الاتصال وجودة تبادل المعلومات. تم تسجيل مستوى متوسط إلى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين الذين يشعرون بأن رأيهم مسموع ويتم إشراكهم في القرارات، مما يؤكد على فاعلية القيادة التشاركية في تحفيز المورد البشري. وهذا لا ينطبق تماما إلى ما تناولته نظرية ليكرت للأنماط القيادة في نمطها الرابع الذي ينص انه النمط الأمثل لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين على حد سواء، حيث انه يشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق، وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين نظرا لكون القيادة التشاركية في بلدية بئر الذهب يتم تطبيقها بشكل معتدل وجزئي ولازالت تعاني من تحديات وعوائق تمنع تطبيقها بشكل كلي وفعال التي بدورها تؤثر على وتيرة الاتصال.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تناولت بلدية بئر الذهب كنموذج من الإدارة المحلية الجزائرية بينت هذه الدراسة أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التشاركية في تعزيز الاتصال المؤسساتي داخل الإدارة المحلية، حيث أن إشراك الموظفين في صنع القرار، وتبني أساليب تواصل مفتوحة وفعالة، يشكلان عاملاً محورياً في تحسين الأداء الإداري ورفع جودة الخدمات العمومية. ومن خلال دراسة حالة بلدية بئر الذهب، تبيّن أن القيادة التشاركية لا تُسهم فقط في تدعيم الاتصال الداخلي، بل تخلق بيئة تنظيمية تقوم على الثقة المتبادلة والمسؤولية المشتركة.

وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يسلط الضوء على ضرورة إعادة التفكير في أساليب التسيير التقليدية، والدعوة إلى ترسيخ ثقافة إدارية جديدة تقوم على الحوار، الشفافية، والانخراط الجماعي في اتخاذ القرار. فالقيادة التشاركية، في السياق المحلي، ليست خياراً تنظيمياً فحسب، بل أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق تسيير فعّال، يستجيب لتطلعات المواطن ويواكب متطلبات التنمية. واخيرا تم التوصل إلى أن تبني هذا النمط القيادي له أثر إيجابي واضح على الاتصال المؤسساتي، من حيث تحسين تدفق المعلومات، وتسهيل التنسيق بين المصالح، ورفع مستوى التفاهم بين مختلف الفاعلين داخل البلدية وتقديم أفضل واجود الخدمات للمواطنين، غير أن هذا التوجه لا يزال في حاجة إلى دعم أكبر من حيث التنظيم، وتأهيل الموارد البشرية، وترسيخ ثقافة إدارية تشجع على الحوار والمشاركة. وقد اتضح أيضاً أن فعالية الاتصال المؤسساتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة إشراك الموظفين في صنع القرار، مما يعكس أهمية التناسق بين نمط القيادة المعتمد ونظام الاتصال الداخلي والخارجي.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

الكتب:

1/ بلخيري رضوان، مدخل الى الاتصال المؤسساتي دار قرطبة للتوزيع باب الزوار، الجزائر، 2015.

2/ عابدي لدمية، مهية زينب، محاضرات في الاتصال المؤسساتي، دار سوهام للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2019.

3/ عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار نمير دمشق حلبوني شارع مسلم البارودي، سوريا، 2004.

4/ عمر طيب بوجلال، ادماج المقاربة التشاركية في الإصلاحات السياسية، 2017.

5/ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، الاتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر، السودان، 2020.

6/ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمداخل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

المجلات:

7/ بسة سامي، يوسف خنيش، دور مبادئ الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، مجلة revue algerienne d'èconomie et gestion المجلد15، العدد01، غرداية، 2021.

8/ برقية سهيلة أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد24، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.

9/ خبيزي سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، 2020.

10/ درامشية لمية، القيادة الديمقراطية ودورها في المؤسسة، مجلة أبحاث، المجلد 06، العدد02، جامعة احمد زبانة، غليزان، 2021.

11/ دليلة مهيري، القيادة التشاركية وعلاقتها في تعزيز ثقافة الاتصال المؤسساتي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات hettp//www.asjp_cerist.dz، المجلد17، العدد01، غرداية، الجزائر، 2024.

12/ رداس مسعودة، فواعل تسيير الإدارة المحلية في ظل الديمقراطية التشاركية، مجلة الثقافة

للدراسات السياسية، المجلد03، العدد الأول، 2019.

13/ ريهام بنت خالد بقشان، أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد62، السعودية.

14/ فاطمة يحي عسيري، تهاني منيف المقاطي، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، مجلة كلية التربية جامعة عين الشمس، المجلد الثامن والأربعون، الجزء الأول، 2024.

15/ نجاة عصري، عبد الطراونة، الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد03، العدد09، 2022.

16/ نجيم حناشي، البحث العلمي مناهجه وأساليبه العملية، مجلة دراسات، المجلد11، العدد01.

الاطروحات والرسائل الجامعية:

17/ احمد بن سعيد بن محمد الفرعي، اثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة موظفي شركة النبع للتموين والاعاشة والخدمات ش.م.م، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة، جامعة الشرقية، 2022.

18/ ديمة يوسف، عبد الله عطون، دور القيادة التشاركية في مستوى دافعية الإنجاز ومعوقاتها لدى مديري ومعلمي محافظة القدس من وجهة نظرهم، ماجستير في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2022.

19/ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانية، وهران، الجزائر، 2020.

20/ عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، ماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، السعودية، 2018.

21/ رائف شحادة، نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، اطروحة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.

22/ محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة

لطب العيون الجزائر كوبا بولاية الجلفة، دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

23/ ميرفت احمد، فلاح السواعير، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، 2022.

24/ نبيل احمد محمود العرابيد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ماجستير في التربية تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010.

25/ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، دكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

مطبوعات بيداغوجية:

26/ دحدوح منية، محاضرات في الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016.

27/ عابدي لدمية، مطبوعة محاضرات في مادة الاتصال والقيادة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015.

28/ منصف شرفي، مطبوعة بعنوان محاضرات في تقنيات سبر الآراء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2021-2022.

29/ نوال زغينة، مطبوعة بيداغوجية موسومة بالقيادة والاتصال المؤسساتي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2021-2022.

30/ هواري سعاد، مطبوعة دروس السداسي الثالث في أساليب الاستبيان، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية جامعة، الاخوة منتوري، قسنطينة1، 2020-2021.

المقالات والمواقع:

31/ اماني خليل باخربيه، الإدارة المحلية local government

hettps//political encyclopedi، تم الاطلاع يوم 25 جانفي 2025 على الساعة 11:01.

32/ الزامل السليم، الفرق بين الأثر والتأثير، https//almustashar-ksaa govsa ، تم الاطلاع يوم 22/01/2025على الساعة 12:30.

33/ غلاب عليو، حمادة الابنودي، الفرق بين مجتمع وعينة الدراسة في البحث https//mashroo3na Com.، تم الاطلاع يوم 12/12/2024، على الساعة 15:40.

34/ رغد كلاب، https//madoo3.com، تم الاطلاع يوم 14/01/2025، على الساعة 16:50.

35/ جميل احمد، أساليب المعاينة القياس وتحليل البيانات، https//www.asjp_cerist.dz، تم الاطلاع يوم 20/02/2025 على الساعة 17:58.

36/ قرواط يونس، أهمية نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، https //www.asjp_cerist.dz، تم الاطلاع يوم12/03/2025 ، على الساعة 12:00.

37/ مصطفى عوفي الصالح الساكري، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر المفهوم والنشأة، جامعة باتنة، https// www.asjp_cerist.dz، يوم 27/04/2025، على الساعة 18:59.

38/ موقع معجم المعاني، hettp// www.almany.com، تم الاطلاع يوم 23/02/2025 ، على الساعة 19:02.

المعاجم العربية:

39/ معجم الوسيط، البستاني، 2011

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة –
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والإتصال
تخصص الإتصال التنظيمي

استمارة استبيان حول:

أثر القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية الجزائرية

- دراسة ميدانية على موظفي بلدية بئر الذهب -

من إعداد الطالبة:
آيــة عوايطية

تحت إشراف الأستاذة:
أ. د. لدمية عابدي

ملاحظة: يرجى منكم ملأ الاستمارة علما أن هذه المعلومات ستبقى في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا.
يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

النوع:

- ذكر ☐
- أنثى ☐

اقدمية العمل:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 6 الى 10 سنوات ☐
- من 11 الى 16 سنة ☐
- أكثر من 16 سنة ☐

الوظيفة الحالية:

.....

المحور الثاني: أهمية تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية الجزائرية بلدية بئر الذهب

1/ ماذا تعني لك القيادة التشاركية؟

- طريقة لتسيير وتنظيم العمل داخل البلدية ☐
- قيادة يمارسها رئيس البلدية لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات معه ☐
- طريقة يؤثر بها رئيس البلدية في موظفيه لتنفيذ أوامره ☐

أخرى تذكر .....

2/ كيف تقيم مستوى مشاركتك في عملية اتخاذ القرارات في بلدية بئر الذهب؟

- منخفضة ☐ - معتدلة ☐ - مرتفعة ☐

3/ كيف ترى علاقتك برئيسك؟

- علاقة رسمية ☐
- علاقة متوترة ☐
- علاقة مبنية على الثقة ☐

4/ هل تشعر بوجود نوع من الديكتاتورية في بيئة العمل التي تعمل فيها؟

- نعم ☐ - لا ☐

5/ هل تعاني من كثرة التعليمات والاوامر الرسمية في التعامل بينك وبين رئيسك؟

- دائما ☐ - غالبا ☐ - أحيانا ☐ - أبدا ☐

6/ هل ترى أن للقيادة التشاركية أهمية في خلق البيئة المناسبة للعمل؟

- نعم ☐ - لا ☐

*** اذا كانت إجابتك "بـ نعم" لماذا؟**

- تشجع على التعاون ☐
- تخفف من التعاملات الرسمية ☐
- تخلق الثقة بينك وبين رئيسك ☐

المحور الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية

7/ ما نوع الاتصال الإداري الأكثر استخداما في بلدية بئر الذهب؟

- اتصال رسمي ☐ - اتصال غير رسمي ☐

8/ هل تتيح الإدارة العليا في بلدية بئر الذهب فرصة التواصل المستمر مع المرؤوسين؟

- نعم ☐ - لا ☐

*** في حالة الإجابة "بـ نعم" كيف ذلك؟**

- تنظيم اجتماعات دورية ☐
- تطبيق سياسة الباب المفتوح ☐
- التقارير المكتوبة ☐
- الاتصال الشخصي ☐

أخرى تذكر .....

*** في حالة الإجابة "بـ لا" فهل ذلك راجع إلى:**

- تسلط القيادة الإدارية ☐
- كثرة انشغالات الرؤساء ☐
- عدم الاهتمام بانشغالات المرؤوسين ☐

أخرى تذكر .....

9/ كيف تقيم علاقتك كموظف مع باقي الموظفين؟

- علاقة جيدة مرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل ☐
- علاقة رسمية دون تعدي حدود الرسميات ☐
- علاقة متوترة احيانا تتعدى صراعات العمل ☐
- علاقة قائمة على الثقة والتعاون وروح الفريق ☐

10/ هل يوجد انسياب وتبادل للمعلومات بين الأقسام المختلفة؟

- نعم ☐ - لا ☐

*** اذا كانت إجابتك "بـ لا" فهذا راجع إلى:**

- وجود عوائق في التواصل بين مختلف الأقسام ☐
- نقص الثقة والالتزام بالتحفظ بين الأقسام ☐
- نقص أدوات الاتصال وضعف التكنولوجيا المسؤولة عن تبادل وإيصال المعلومات ☐

11/ هل يستخدم رئيسك وسائل اخرى للتواصل معكم خلافا للوسائل الرسمية المعتادة؟

- نعم ☐ - لا ☐

*** اذا كانت إجابتك "بـ نعم" فيما تتمثل هذه الوسائل؟**

- مناقشات غير رسمية في المقاهي أو الأماكن العامة ☐
- عن طريق الهاتف المحمول والرسائل النصية ☐
- عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي (Facebook instagram linkedln WhatsApp) ☐
- اتصال شخصي أثناء فترات الراحة في العمل ☐

12/ هل ترى أن الاتصال بالإدارة العليا خارج أوقات العمل له دور في الشعور بالرضا الوظيفي؟

- نعم ☐ - لا ☐

13/ حسب رأيك ما طبيعة الاتصال الداخلي السائد في بلديتكم؟

- صاعد ☐ - نازل ☐ - أفقي ☐

المحور الرابع: طبيعة الاتصال الخارجي السائد في بلدية بئر الذهب الذي يساهم في تطبيق القيادة التشاركية

14/ هل يتم استقبال مختلف المشكلات التي يعاني منها المواطنون لإيجاد حل لها؟

- دائما ☐ - أحيانا ☐ - غالبا ☐ - أبدا ☐

*** في حالة الايجاب كيف ذلك؟**

- تنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين ☐
- الأبواب المفتوحة ☐
- الاتصال الشخصي ☐

15/ هل يتحصل المواطنون على المعلومات الكافية التي يحتاجونها من بلدية بئر الذهب؟

- نعم ☐ - لا ☐

16/ كيف تقيم تواصلكم مع مختلف الجهات الخارجية من المؤسسات والإدارات المحلية الأخرى؟

- تواصل جيد ☐
- تواصل متوتر وضعيف إلا للحاجة ☐
- تواصل مبني على الثقة والصورة الحسنة لبلديتكم ☐

17/ كيف تقيم تواصل بلدية بئر الذهب مع المواطنين؟

- تواصل جيد في إطار خدمة عمومية ☐
- تواصل مبني على الثقة والاحترام ☐
- تواصل ضعيف ☐

18/ من خلال تقديمكم للخدمات العمومية للمواطنين وتلبية مختلف انشغالاتهم هل تشعر أن بلديتكم لها مكانة وصورة حسنة لدى مواطنيها؟

- نعم ☐ - لا ☐

*** اذا كانت إجابتك بنعم في رأيك ماهي أهم النقاط الايجابية التي تتمتع بها بلديتك عن باقي البلديات اذكرها**

.....

19/ هل ترى أن الاتصال الخارجي مع المواطنين ضمن مبدأ القيادة التشاركية عبارة عن:

- اتصال قائم على العلاقات الإنسانية ☐
- اتصال قائم على المعرفة الشخصية ☐
- اتصال قائم على المصلحة العامة ☐

المحور الخامس: نتائج تطبيق القيادة التشاركية على الاتصال المؤسساتي في بلدية بئر الذهب

20/ هل تعتقد أن الثقة بين الرئيس والمرؤوس تخفف من ضغوط العمل؟

- نعم ☐ - لا ☐

21/ هل تشعر بالرضا الوظيفي عندما يسمح لك رئيسك بالمشاركة في اتخاذ قرار ما؟

- نعم ☐ - لا ☐

22/ هل ترى أن الأسلوب التشاركي المعمول به من طرف الإدارة العليا له آثار إيجابية في بيئة عملك؟

- نعم ☐ - لا ☐

*** اذا كانت إجابتك بـ نعم فتتمثل هذه الآثار الايجابية في:**

- تحسين التواصل بين الأفراد المؤسسة ☐
- زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ☐
- الشعور بالانتماء والمسؤولية ☐
- تحسين حل المشكلات ☐

*** اذا كانت إجابتك "بـ لا" فهذا راجع إلى:**

- تباطؤ في اتخاذ القرارات ☐
- صعوبة في تحديد المسؤوليات ☐
- نشوء الخلافات ☐
- نقص التدريب على الأسلوب التشاركي ☐

23/ هل ترى أن بلديتكم تتبع مبدأ الديمقراطية التشاركية في تعاملاتها مع الموظفين؟

- نعم ☐ - لا ☐

24/ هل ترى أنه من الضروري تطبيق القيادة التشاركية بشكل فعال من أجل تسريع وتيرة الاتصال وتبادل المعلومات في بلديتكم؟

- نعم ☐ - لا ☐

25/ هل تعتقد أنها توجد عوائق تحول دون تطبيق القيادة التشاركية التي تؤثر على سريان الاتصال بشكل فعال داخل وخارج بلديتكم؟

- نعم ☐ - لا ☐

*** اذا كانت إجابتك "بـ نعم" أذكر هذه العوائق** .....