

جامعة مولود معمري بتيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



دور الاتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة

دراسة ميدانية في المجلس الشعبي الولائي لولاية

تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

د.خالفي نصيرة

إعداد الطلبة:

-بلعيد لعزري

-حمزة حيدوس

السنة الجامعية : 2025/2024

شكر وعرّفان

نتوجه إلى السماء رافعين أيدينا، معترفين بفضل الله تعالى، ولي نعمتنا، الذي منحنا القوة والصبر، وذلك أمامنا الصعاب، ومهد لنا الطريق لنبلغ غايتنا. فالحمد لله أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، على توفيقه وكرمه.

وإنّ الشكر ليعدّ أقلّ ما يمكن تقديمه عرفانًا بالجميل، ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدّم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة "خالفي نصيرة"، التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها السديدة، وملاحظاتها القيّمة، ومساندتها لنا طوال مراحل هذا البحث. فجزاها الله عنّا خير الجزاء، وبارك في علمها وجهودها.

كما نتوجّه بالشكر والتقدير لكل من ساهم، من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذا العمل المتواضع، وخصّنا بدعمه أو نصحه أو حتى بكلمة طيبة، فلهم منا كل الامتنان.

ولا يفوتنا أن نعبر عن عميق شكرنا وامتناننا لأساتذتنا الكرام الذين رافقونا في مسيرتنا الجامعية، وكانوا منارات علم وهداية، ننهل من علمهم ونستضيء بخبرتهم، فلکم جميعًا أسمی آیات التقدير والعرّفان.

إهداء

إلى من غرسا في قلبي حبّ العلم، وكانا لي سندًا وعاونًا في كل مراحل الحياة،
إلى أمي وأبي، رعاهم الله وأطال في عمرهم، أهدي هذا العمل المتواضع،
عربون وفاء ومحبة، واعتراقًا بجميل لا يوفّى.

إلى عائلتي الكبيرة والصغيرة، من منحوني الدفء والدعم، وكانوا لي خير رفيق
في مسيرتي.

إلى أصدقائي وإخوتي وأحبابي، من شاركوني الطريق، وخففوا عني مشقاته،
وتركوا في القلب أثرًا لا يُنسى.

إلى زملائي وزميلاتي، من تقاسموا معي لحظات الجد والاجتهاد، والنجاح
والتعب.

وإلى كل من ساعدني وساندني ووقف إلى جانبي في رحلتي التعليمية، أهديكم
هذا العمل بكل الحب والامتنان.

بلعيد

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان لهم الفضل عليّ بعد الله

سبحانه وتعالى،

إلى وأمي العزيزة، حفظها الله ورعاها

إلى روح أبي رحمة الله عليه، وأسكنه الله فسيح جنانه

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي عزاءً في التعب، ورفاقاً في الدرب،

إلى عائلتي الكبيرة، وإلى كل الأحباب الذين أحاطوني بدفئهم ومحبتهم،

إلى زملائي وزميلاتي، شركاء الاجتهاد والسعي،

وإلى كل من قدّم لي يد العون والدعم والمساندة في مسيرتي العلمية،

أهديكم هذا العمل، عرفاناً بالجميل ووفاءً لا ينضب.

حمزة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

أعدت هذه الدراسة بهدف معرفة دور الاتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، وذلك من خلال دراسة ميدانية في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، حيث تم التركيز على تحليل طبيعة الاتصال الإداري داخل المجلس، وفاعليته في تحسين الأداء، وتنسيق الوظائف، وتعزيز الشفافية والمشاركة، إضافة إلى الكشف عن أبرز العراقيل التي تعترضه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لتشخيص واقع الاتصال الإداري وعلاقته بمبادئ الجودة الشاملة، وتم استخدام استمارة استبيان موجهة لعينة قسدية من موظفي المجلس بلغ عددها 70 عامل وعاملة، استُرجعت كاملة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي:

- يسود الطابع الرسمي والمركزي على الاتصال الإداري داخل المجلس، ويُعتمد أساسًا على المذكرات الداخلية كوسيلة للتواصل.
 - تُظهر قنوات الاتصال درجة مقبولة من الوضوح والمساهمة في التنسيق، لكنها تحتاج إلى تحسينات لتحقيق فعالية أكبر.
 - يُساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء، ويعزز بدرجة متوسطة مبادئ المشاركة والشفافية داخل المؤسسة.
 - من أبرز العراقيل ضعف الوسائل التكنولوجية ونقص التكوين في تقنيات الاتصال، مما يؤثر سلبيًا على جودة الخدمات.
 - أوصت الغالبية بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية وتكثيف التكوين في تقنيات الاتصال، مع ترسيخ ثقافة تواصل فعّالة داخل المجلس.
- الكلمات المفتاحية:** الاتصال الإداري، الجودة الشاملة، المجلس الشعبي الولائي.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

This study was conducted with the aim of identifying the role of **administrative communication** in achieving **total quality management**, through a field investigation within the **People's Provincial Assembly of Tizi Ouzou**. The focus was placed on analyzing the nature of administrative communication within the council, its effectiveness in improving performance, coordinating tasks, and promoting transparency and participation, in addition to identifying the main challenges it faces.

The study adopted the **descriptive-analytical method**, as it is the most suitable approach to diagnose the reality of administrative communication and its relation to the principles of total quality. A questionnaire was used, directed at a purposive sample of **70 employees** (both male and female) of the council, and all responses were successfully retrieved.

The study yielded the following results:

- Administrative communication within the council is predominantly **formal and centralized**, relying mainly on internal memos as the primary communication tool.
- Communication channels demonstrate an acceptable degree of clarity and contribute to coordination, yet they still require improvements to enhance overall effectiveness.
- Administrative communication contributes to **improving performance**, and moderately supports the principles of **participation** and **transparency** within the institution.
- The main challenges include **weak technological infrastructure** and a **lack of training** in communication techniques, which negatively impact service quality.
- Most participants recommended the need to **develop digital infrastructure**, **intensify training** in communication technologies, and promote a strong culture of effective communication within the council.

Keywords: Administrative communication, Total Quality Management, People's Provincial Assembly.

خطة الدراسة:

مقدمة

الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

2- أسباب اختيار الموضوع.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- منهج الدراسة.

6- أدوات الدراسة.

7- مجتمع البحث وعينته.

8- تحديد المفاهيم.

9- الدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الاتصال الإداري

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري

المطلب الثاني: خصائص الاتصال الإداري

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري

المطلب الرابع: أنواع الاتصال الإداري

المبحث الثاني: مقومات وأساليب الاتصال الإداري ومعوقاته.

المطلب الأول: مقومات الاتصال الإداري

المطلب الثاني: أساليب وطرق الاتصال الإداري

المطلب الثالث: شبكات الاتصال الإداري

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: مقومات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: شروط ومقومات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: معايير تقييم الجودة الشاملة

المطلب الرابع: تحديات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة العمومية

خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

المبحث السادس: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس

المبحث السابع: عرض المقابلة والتعليق عليها

نتائج الدراسة

خاتمة

توصيات واقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية في أنماط التنظيم والإدارة، تزامنت مع ثورة المعلومات والاتصال التي فرضت نفسها كضرورة لا كخيار، لتحديث آليات العمل ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات. ومع تعقد العلاقات الإدارية وتشابك الأدوار الوظيفية، أصبح الاتصال الإداري بمثابة العمود الفقري لأي منظومة تنظيمية ناجحة، حيث يُعد أداة فعّالة لضبط العمليات، توجيه الموارد، تنسيق الجهود، وضمان انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

فالعامل الإداري، أيًا كان ميدانه، لا يمكن أن يبلغ أهدافه دون تواصل فعّال يُمكن من التفاعل الإيجابي بين القيادات والمرؤوسين، وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي، مما يسهم في تحقيق قدر عالٍ من الفعالية التنظيمية. وترداد أهمية هذا الاتصال حين يُوظف في إطار فلسفة حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، التي تقوم على مبادئ أساسية كتحقيق رضا المواطن، التحسين المستمر، المشاركة الجماعية، والشفافية في الأداء. فإدارة الجودة لم تعد ترفاً تنظيمياً، بل أصبحت خياراً استراتيجياً لتحسين جودة الخدمات العمومية وتلبية تطلعات الأفراد.

وفي هذا السياق، بات من الضروري على الإدارات العمومية - خاصة في الدول النامية - تبني نماذج إدارية حديثة، تتماشى مع متطلبات الحكامة الجيدة، وذلك من خلال تعزيز ثقافة الاتصال الإداري وتنمية كفاءاته، باعتباره آلية محورية في تفعيل مبادئ الجودة داخل مؤسسات الدولة. ومن بين هذه المؤسسات نجد المجالس الشعبية الولائية، التي تمثل همزة وصل مباشرة بين الدولة والمواطن، وتلعب دوراً حاسماً في تقديم الخدمات ومتابعة تنفيذ السياسات التنموية على المستوى المحلي.

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، من خلال دراسة ميدانية داخل المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، كعينة تمثل الإدارة العمومية الجزائرية في سعيها لتطوير أدائها وتحسين مستوى الخدمة العمومية. حيث نسعى إلى تحليل طبيعة الاتصال الإداري داخل هذه المؤسسة، وتشخيص مدى مساهمته في تطبيق معايير الجودة، مع الوقوف على الإيجابيات والعوائق التي تعترض هذا المسار التطويري.

وانطلاقاً من أهمية الموضوع، قمنا ببناء هذه الدراسة وفق ثلاثة محاور أساسية:

- **الإطار المنهجي**، الذي يتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وأسباب اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة، مع تحديد المنهج والأدوات ومجتمع البحث.
- **الإطار النظري**، ويتوزع على فصلين: الأول يعرض مختلف المفاهيم والأسس المتعلقة بالاتصال الإداري، والثاني يتناول إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والمبادئ والمقومات.
- **الجانب التطبيقي**، الذي يتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية داخل المجلس الشعبي الولائي لتيزي وزو، بغرض تقديم قراءة تفسيرية للعلاقة بين الاتصال الإداري وتحقيق الجودة في الخدمة العمومية.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

2- أسباب اختيار الموضوع.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- منهج الدراسة.

6- أدوات الدراسة.

7- مجتمع البحث وعينته.

8- تحديد المفاهيم.

9- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في مختلف المجالات، لم يعد بإمكان المؤسسات الإدارية أن تعتمد على الأساليب التقليدية في تسيير أعمالها، بل صار من الضروري تبني ممارسات حديثة تعزز من كفاءتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المتنوعة والمتزايدة. ومن بين هذه الممارسات التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية والتنظيمية، يبرز الاتصال الإداري كعنصر جوهري في بناء منظومة تنظيمية متكاملة وفعالة.

فالعملية الاتصالية في الإدارة ليست مجرد تبادل للمعلومات، بل هي آلية متطورة تهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات والوظائف الإدارية، وضمان نقل الرسائل بوضوح ودقة، مما يخلق بيئة عمل متجانسة تتيح اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وتجنب التضارب أو التداخل في المسؤوليات. كما يلعب الاتصال الإداري دورًا رئيسيًا في تعزيز التفاعل بين العاملين، ودعم روح الفريق الواحد، وإرساء ثقافة الشفافية والمساءلة، والتي تعد من مقومات الإدارة الحديثة الناجحة.

وعلى صعيد آخر، تبرز الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، التي تسعى إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية. فالجودة الشاملة ليست مقتصرة فقط على جودة المنتج أو الخدمة النهائية، بل تتعداها لتشمل جميع مراحل العملية الإدارية، بدءًا من التخطيط والتنظيم إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم. كما ترتكز على مبادئ مثل المشاركة الشاملة للعاملين، تركيز الجهود على رضا المستفيدين، التحسين المستمر، والالتزام بالمعايير المهنية.

ولا شك أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية يمثل تحديًا كبيرًا، خصوصًا في ظل بيئة عمل معقدة ومتشابكة، وتعقيدات تنظيمية متعددة، تفرضها طبيعة العمل العمومي والالتزامات المتنوعة تجاه المواطنين.

وفي هذا الإطار، يُعتبر المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، باعتباره هيئة محلية ذات طابع خدماتي، أحد الفضاءات التي تتجلى فيها أهمية الاتصال الإداري في تسيير الشؤون العامة وتقديم الخدمة العمومية، خاصة في ظل تزايد متطلبات المواطنين وارتفاع سقف الترقب من أداء المؤسسات الحكومية. غير أن ما يُلاحظ على مستوى الواقع المعاش هو وجود عدد من العراقيل الاتصالية التي تعيق تحقيق مستويات الجودة المرجوة، سواء من حيث التدفق المعلوماتي، أو وضوح القنوات الاتصالية، أو تفاعل الموظفين فيما بينهم ومع المواطنين.

وقد دفعت هذه المعطيات إلى طرح تساؤلات حول مدى مساهمة الاتصال الإداري في تحسين جودة العمل في المجلس، ومدى توفر هذا الأخير على آليات تنظيمية واتصالية تواكب متطلبات الإدارة الحديثة. وعليه وانطلاقاً من هذا الواقع، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة مدى إسهام الاتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة داخل المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للاتصال الإداري أن يُسهم في تحقيق الجودة الشاملة في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو؟

ويندرج من هذه الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية:

1- ما هي خصائص ومكونات الاتصال الإداري المعتمد في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو؟

2- ما مدى فاعلية قنوات وأساليب الاتصال الإداري المستخدمة في المجلس في تحقيق التنسيق الوظيفي والتنظيمي؟

3- كيف يسهم الاتصال الإداري في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة، مثل تحسين الأداء،

المشاركة، والشفافية في المجلس؟

4- ما أبرز العراقيل أو التحديات التي تواجه الاتصال الإداري في المجلس، وما انعكاسها على جودة الخدمات المقدمة؟

2- أسباب اختيار الموضوع: تم اختيارنا لموضوع الدراسة نظرا لجملة من الدوافع والأسباب والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أ - الأسباب الموضوعية:

1- أهمية الاتصال الإداري كأداة استراتيجية داخل المؤسسات الإدارية، لما له من دور رئيسي في تنسيق العمل وتبادل المعلومات وتحقيق الانسجام التنظيمي.

2- الارتباط الوثيق بين فعالية الاتصال الإداري وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، باعتبار أن التواصل الفعال يساهم في تحسين الأداء العام وضمان الاستمرارية في تقديم خدمات ذات جودة.

3- السعي لفهم آليات تفعيل الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، خاصة على مستوى الهياكل الإدارية المحلية، ومدى مساهمة الاتصال الإداري في ذلك.

4- ضرورة تطوير الإدارة العمومية الجزائرية بما يتماشى مع متطلبات العصر، إذ يشكل تحسين الاتصال الداخلي خطوة محورية نحو رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا المواطنين.

5- قلة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري والجودة الشاملة في إطار المجالس الشعبية الولائية، مما يمنح لهذه الدراسة قيمة علمية مضافة.

ب - الأسباب الذاتية:

1- الاهتمام الشخصي والعلمي بمواضيع الإدارة العامة والاتصال التنظيمي، لما لها من أهمية في تجويد العمل المؤسساتي وتحسين الخدمة العمومية.

2- ارتباط الموضوع بتخصص الباحث الأكاديمي، مما يعكس توافقاً بين المسار الدراسي وموضوع البحث.

1- الرغبة في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لمفاهيم الاتصال الإداري والجودة الشاملة، من خلال ربطها بسياق عملي واقعي متمثل في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو.
2- السعي للمساهمة في إثراء الحقل المعرفي المحلي بدراسة علمية قابلة للتطبيق، قد تساعد متخذي القرار في تحسين أساليب الاتصال الداخلي وتجويد الأداء الإداري.

3- أهمية الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال الإداري في تنظيم وتنسيق العمليات داخل المؤسسات العمومية، وبيان أثره في تحسين الأداء المؤسسي.
- 2- الكشف عن العلاقة بين فعالية الاتصال الإداري وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المجلس الشعبي الولائي، من حيث الدقة في الأداء، التناسق في الإجراءات، والتحسين المستمر للخدمات.
- 3- التعرف على واقع ممارسات الاتصال الإداري داخل المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، من خلال دراسة ميدانية تعكس البيئة التنظيمية المحلية.
- 4- الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع الاتصال الإداري والجودة الشاملة، ورفد التخصصات ذات الصلة بأطر مفاهيمية وتطبيقية جديدة مبنية على المعاينة الميدانية.
- 5- تقديم نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد في تحسين قنوات وأساليب الاتصال الإداري، وبالتالي تعزيز جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

6- إبراز أهمية تبني نموذج اتصال إداري فعال كمدخل أساسي لتطبيق الجودة الشاملة، وتشجيع المؤسسات العمومية الأخرى على تطوير آلياتها الاتصالية بما يتماشى مع معايير الكفاءة والفعالية.

4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تحديد طبيعة الاتصال الإداري داخل المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، وتحليل بنيته وآلياته وأساليبه المعتمدة في تسيير العمل اليومي.
- 2- بيان أهمية الاتصال الإداري كعنصر تنظيمي حيوي في تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف مستويات الهيكل الإداري وتعزيز التنسيق بين المصالح.
- 3- تحليل العلاقة بين الاتصال الإداري وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مثل تحسين الأداء، تحقيق رضا المواطن، والسعي نحو التطوير المستمر للخدمات.
- 4- الكشف عن مدى مساهمة الاتصال الإداري الفعال في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المجلس الشعبي الولائي، باعتباره هيئة محورية في التنمية المحلية.
- 5- إبراز العراقيل والعوامل التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري داخل المؤسسات العمومية، واقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق.
- 6- تقديم توصيات تستند إلى نتائج الدراسة الميدانية بهدف تحسين آليات الاتصال الإداري وتفعيل دوره في دعم ثقافة الجودة الشاملة داخل الهيئات العمومية المحلية.

5- منهج الدراسة:

أ- منهج الدراسة:

المقصود بالمنهج العلمي تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة، التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة¹.

وبشكل عام يمكن تعريف المنهج بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه².

وللإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونظرًا لأهمية الموضوع وتشعب أبعاده، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لمقاربة هذه الدراسة. ويُعد هذا المنهج من المناهج العلمية التي تهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في واقعها الفعلي، من خلال جمع البيانات حولها، ووصفها وصفًا دقيقًا، ثم تحليلها واستنتاج العلاقات القائمة بين متغيراتها. وتتدرج دراستنا ضمن هذا النمط من البحوث، لكونها تسعى إلى توصيف وتحليل واقع الاتصال الإداري داخل المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، وبيان مدى تأثيره في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة. ويتيح لنا هذا المنهج الإلمام بالجوانب النظرية لمتغيري الدراسة، أي الاتصال الإداري والجودة الشاملة، من حيث التعريفات، الخصائص، الوظائف والأبعاد، إلى جانب إسقاط هذه المعطيات النظرية على الواقع العملي داخل المؤسسة محل

¹ عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، 1676، ص 210.

² ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2008، ص35.

الدراسة، من خلال تحليل آليات الاتصال الإداري المعتمدة، وتقييم مدى فعاليتها في دعم الجودة وتحسين الأداء الإداري العام.

6- أدوات الدراسة:

يحتاج الباحث أثناء إجراء دراسته إلى توظيف مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تمكنه من جمع المعطيات الضرورية حول الظاهرة محل البحث، وذلك بهدف الإحاطة بها من مختلف جوانبها، وتحقيق أكبر قدر من الدقة في التحليل والاستنتاج. وتتنوع أدوات جمع البيانات بحسب طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، حيث يمكن للباحث، وفقاً لسياق بحثه، أن يستخدم أداة واحدة أو أكثر من أدوات البحث العلمي، بغرض الحصول على معلومات وبيانات موثوقة تسهم في الإجابة عن إشكالية البحث وتساؤلاته.

وفي دراستنا الحالية، التي تسعى إلى تحليل دور الاتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة داخل المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، قمنا بتوظيف ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وهي:

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة العلمية من الأدوات المنهجية الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات بطريقة مباشرة، من خلال متابعة الظواهر كما تحدث في الواقع الميداني. وهي تقوم على المشاهدة المنهجية المنظمة للظواهر اعتماداً على الحواس البشرية وما يعززها من وسائل وأدوات تقنية كأجهزة التسجيل أو الوسائط السمعية البصرية، بغرض رصد السلوكيات والإجراءات في بيئتها الطبيعية¹.

¹ مروان عبد المجيد براهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، عمان الاردن، ط1، 2000، ص174.

وتتميز هذه الأداة بقدرتها على تسجيل الظواهر في أحوالها المتغيرة والمتعددة، مما يتيح للباحث فهماً دقيقاً للتفاعلات والأنماط الواقعية كما تحدث، دون الاعتماد على الوساطة اللغوية للمفحوصين كما هو الحال في المقابلات أو الاستبيانات. ويقوم الباحث خلال هذه العملية بمراقبة مكونات الظاهرة، وتسجيل الملاحظات بشكل منتظم ومنهجي، مع الحرص على الموضوعية والدقة، ما يسهم في تحليل العلاقات القائمة بين عناصر الظاهرة الإدارية المدروسة، كمارسات الاتصال الإداري وأثرها في آليات تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة محل الدراسة.

2-المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو الأشخاص الآخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.¹

كما تعرف على أنها محادثة موجهة يقوم بها شخص أو شخصين، هدفها استتارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي أو الإستعانه بها في التوجيه والتشخيص والعلاج.²

تُعد المقابلة العلمية من أدوات البحث النوعية المهمة، حيث تتيح للباحث جمع بيانات دقيقة وعميقة من خلال التفاعل المباشر مع المبحوثين، كما تُعد وسيلة فعّالة للكشف عن المعلومات المرتبطة بالموضوعات المعقدة أو الحساسة التي قد يصعب تناولها عبر أدوات أخرى مثل الاستبيان. وتمتاز المقابلة بمرونتها وقدرتها على التكيف مع مختلف فئات المجتمع، الأمر الذي يعزز من عمق الفهم لموضوع الدراسة.

¹النواسية، فاطمة عبد الرحيم، أساسيات علم النفس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص72.

²المصري ايهاب عيسى المصري، محمد عبد الرؤوف، مقاييس واختبارات، ط1، القاهرة، 2017، ص246.

وفي إطار دراستنا الحالية التي تبحث في دور الاتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة داخل المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، تم إجراء مقابلة نوعية مع السيد بريهمات مالك، المكلف بالإعلام والاتصال لدى رئيس المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، وذلك على مستوى مكتب خلية الاتصال بالمجلس، بتاريخ الأحد 25 ماي 2025 على الساعة 14:30 بعد الزوال.

وقد تمحورت أسئلة المقابلة حول عدة محاور رئيسية، أبرزها:

- خصائص ومكونات الاتصال الإداري المعتمد داخل المجلس.
 - فاعلية قنوات وأساليب الاتصال في تحقيق التنسيق الوظيفي والتنظيمي.
 - دور الاتصال الإداري في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة.
 - العراقيل والتحديات التي تواجه الاتصال الإداري وأثرها على جودة الخدمات.
- وقد أجاب المبحوث عن جميع الأسئلة المطروحة بشكل وافٍ، مما أتاح للباحث الحصول على معطيات نوعية غنية، تُسهم في تحليل واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة المدروسة، وربطه بمستوى تطبيق الجودة الشاملة.

3- الاستمارة (الاستبيان):

يعرف الاستبيان بأنه "أداة للبحث" تتكون من مجموعة أسئلة سيتم صياغتها من قبل الباحث للحصول على إجابات علمية لتحقيق أهداف يحددها الباحث في دراسته.¹

ويعرف أيضا "موريس أنجرس" أن الاستمارة تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسير الآراء وتقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة وذلك لأن صيغ الإجابات تحدد

¹ المعماري، علي احمد خضر، اعادة التشكيل العالم، قراءة تحليلية في المفاهيم والمصطلحات الإعلامية المعاصرة، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2021، ص182.

مسبقًا. هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية.¹

في إطار سعينا للإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم اعتماد أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لما توفره من إمكانيات مهمة، من بينها الوصول إلى عدد كبير من الأفراد في وقت وجيز، وسهولة تحليل المعطيات بفضل توحيد الأسئلة وتوزيعها المنهجي، مما يكفل موضوعية أكبر في التفسير والمقارنة.

وقد تم إعداد الاستمارة انطلاقًا من التساؤلات الرئيسية للدراسة، بهدف ترجمة الإطار النظري إلى مؤشرات ميدانية قابلة للقياس، وتم توزيعها على عينة من موظفي المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، وجاء بناء الاستبيان وفق خمسة محاور أساسية، والمتمثلة في:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: خصائص ومكونات الاتصال الإداري المعتمد في المجلس.

المحور الثالث: فاعلية قنوات وأساليب الاتصال في تحقيق التنسيق الوظيفي والتنظيمي.

المحور الرابع: دور الاتصال الإداري في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة.

المحور الخامس: العراقيل والتحديات التي تواجه الاتصال الإداري وأثرها على جودة الخدمات.

¹ موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، 2004، الجزائر، ص204.

7-مجتمع البحث وعينته:

أ-مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع البحث جميع مفردات أو وحدات الظاهرة التي تدور حولها الدراسة، والتي تتصف بخاصية أو مجموعة من الخصائص المشتركة، وقد يكون هذا المجتمع مكوناً من سكان، موظفين، مؤسسات، أو أي وحدات يمكن ملاحظتها وقياسها إحصائياً. ويُعرف المجتمع الإحصائي بأنه مجموعة من العناصر أو الوحدات التي تحمل سمة معينة تدخل ضمن نطاق البحث دون غيرها¹.

أما في دراستنا هذه، فيتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، ويُقدّر عددهم الإجمالي بـ (100) موظف، ويُشكّلون ما يُعرف بـ الجمهور الداخلي للمؤسسة، أي العناصر البشرية العاملة داخلها، وهم المعنيون مباشرةً بموضوع الاتصال الإداري وجودته.

ب-عينة الدراسة:

تعتبر العينة جزء من الكل، نقوم باختيارها بطريقة معينة لدراستها من أجل التحقيق من الظاهرة في هذا الكل، كما تعرف بأنها مجموعة من الأفراد تختار بطرق مختلفة من مجتمع كبير للدراسة ظاهرة فيه، وبشكل عام فإن العين نعرفها بأنها مجموعة من الأفراد تأخذ من المجتمع الأصل بحيث تكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً².

أيضاً تعرف العينة بأنها نموذجاً يشمل جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفات المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني

¹ أحمد بن مرسي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ط2، ديوان المطبوعات ،الجامعية الجزائر، 2005 ، ص 286.

²بوداود عبد اليمين ،عطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلب التربية البدنية والرياضة ، ديوان المطبوعات، الجامعية الجزائر، 2009، ص 68 .

الباحث دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة الصعوبة أو دراسة تلك الوحدات¹.

ونظرًا لصعوبة تغطية كامل المجتمع الإحصائي، تم اللجوء إلى اختيار عينة قصدية مكونة من (70) موظفًا، تمثل شريحة متنوعة من حيث المناصب والمسؤوليات، بما يسمح بجمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة، وتسهم في تحليل العلاقة بين ممارسات الاتصال ومدى تحقق الجودة الشاملة

8-تحديد المفاهيم:

• الدور:

أ-نغمة:

يمكن فهم كلمة (الدور) بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل (دار)، دورًا ودورانيًا، بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضا دار حوله، وبه، وعليه، وعاد الموضوع الذي ابتدأ منه.²

ب-اصطلاحا:

فالدور لا يرتبط بمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية وسياسية واجتماعية وطبيعية، وذلك ضمن عملية تحديد النتائج الخاصة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين جزئيات ظاهرة ما، أو بين مجموعة محددة من الظواهر وحتى في نطاق المجال الواحد يمكن أن يظهر التنوع في معنى الدور، وبالتالي في تعريفه وإذا تطرنا في إطار حقل العلوم السياسية نجد أن له أكثر من تعريف، إذا عرفوا في المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بأنه موقف أو سلوك أو وظيفة لشخص داخل مجموعة.³

¹ موريس انجرس، مرجع سبق ذكره ، ص207.

² ابراهيم مصطفى و آخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة و النشر ، القاهرة، 1972، ص302.

³ عياد عبد الرضا العبدال، دور مصر في النظام الشرق أوسطي و آفاقه المستقبلية ، رسالة ماجستير (غير المنشورة)، كلية التربية، ابن رشد جامعة بغداد، 2006 ، ص1.

ج- إجرائيا:

هو مجمل الأفعال والممارسات الوظيفية التي يقوم بها الموظفون في المجلس الشعبي الولائي لتيزي وزو، والتي تتجسد في كيفية توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء المهام اليومية المرتبطة بالخدمة العمومية، ويمثل الدور هنا مدى فاعلية وواقعية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من قبل العاملين، وانعكاس ذلك على تحسين الأداء الإداري، جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، ورضا المواطن.

❖ الاتصال:

أ- لغة:

أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة "communication" وهو الكلمة اللاتينية "communis" التي تعني الشيء المشترك، و فعلها "communicate" أي يذيع أو يشبع فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشارك في المعلومات و الأفكار والاتجاهات و نكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص لهذا المفردات فعل يتصل هو يشرك.¹

ب- اصطلاحا:

يرى عالم الاجتماع "تشارلزكولي" بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، و استمرارها عبر الزمان، وتتضمن تغيرات الوجه و الإيماءات و الإشارات و نغمات الصوت و الكلمات و الطباعة و البرق و الهاتف.²

¹ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، علم الكتب، ط 2، القاهرة، 2000، ص19.

² رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، للأردن، 2002، ص12.

ج- إجرائيا:

هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين شخص أو أكثر من خلال وسائل مختلفة مثل: الصوت ، النص، الصورة بهدف تحقيق أهداف محددة، و كما اعتمدوا في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو على أدوات الاتصال سواء الخارجي أو الداخلي كالهاتف الذكي، الرسائل النصية... إلخ

❖ الاتصال الإداري:

أ- اصطلاحا:

الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، سواء كانت هذه المعلومات شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية، بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويشمل الاتصال الرسمي الذي يتم عبر قنوات محددة كالقرارات والمراسلات الإدارية، والاتصال غير الرسمي الذي يحدث خارج الأطر التنظيمية. ويُعد الاتصال الإداري أداة أساسية في عملية اتخاذ القرار، وتوجيه العمل، وتنسيق العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية، كما يسهم في توجيه الموظفين وتحفيزهم وضمان انسيابية المعلومات داخل المؤسسة¹.

ب - إجرائياً:

الاتصال الإداري في هذه الدراسة يُقصد به: كل أشكال التفاعل والتواصل الرسمي وغير الرسمي التي تحدث بين الموظفين والمسؤولين داخل المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، باستخدام الوسائل التقليدية أو تكنولوجيا الاتصال الحديثة، بهدف تنظيم العمل، تبادل المعلومات، اتخاذ القرارات، تحسين جودة الخدمات العمومية، وتسهيل تنفيذ المهام الإدارية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في المجلس.

¹الزبيدي، محمود عبد الفتاح، الاتصال الإداري الفعال، دار الحامد، عمان، 2016، ص23.

❖ الجودة:

أ- لغة:

الجودة من الفعل "جَادَ" أي أتى بالفعل الحسن وأتقنه، ويُقال: "جَادَ الشيء" أي صار جيدًا، أي بلغ درجة عالية من الإتقان والإحكام. ويُقال: "فلانٌ جيد في عمله" أي متقن ومجيد له. والجيد ضد الرديء، والجودة تعني إحكام الشيء وتحسينه¹.

ب- اصطلاحًا:

تعرف الجودة بأنها مجموعة الخصائص والسمات التي تتعلق بخدمة أو منتج معين، والتي تجعله قادرًا على تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين أو الزبائن. وهي لا تقتصر فقط على تحقيق المواصفات الفنية، بل تشمل أيضًا رضا المستفيد، والتحسين المستمر، وتقليل الأخطاء، وزيادة الفعالية والكفاءة².

وفي سياق الإدارة، تشير الجودة إلى الالتزام بمجموعة من المعايير والإجراءات التي تضمن تقديم خدمات أو منتجات تحقق مستوى عاليًا من الإتقان والاعتمادية.

ج- إجرائيًا:

في هذه الدراسة، تُقصد بالجودة مدى التزام المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو بتقديم خدمات عمومية ذات مستوى عالٍ من الإتقان، تُلبي حاجات المواطنين وتوقعاتهم، من خلال تطوير الأداء الإداري، تسهيل الإجراءات، تقليص الأخطاء، وتوظيف تكنولوجيا الاتصال لتحسين سرعة الاستجابة والفعالية التنظيمية. وتمثل الجودة هنا أحد المؤشرات

¹ ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، المجلد 3، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ، ص 177.

² عبد الوهاب، عبد الرحمن، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، القاهرة، 2019، ص 14.

الأساسية لقياس أثر الاتصال الإداري على كفاءة العمل داخل المجلس ومدى رضا المواطن عن الخدمة المقدمة.

❖ الجودة الشاملة:

أ- اصطلاحاً:

الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) هي نظام إداري شامل يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي في جميع مجالاته وأنشطته، من خلال إشراك جميع العاملين على مختلف المستويات، بهدف تلبية حاجات وتوقعات الزبائن (الداخليين والخارجيين)، وتحقيق رضاهم بدرجة عالية، مع الالتزام بالتحسين المستمر وتقليل الهدر والأخطاء¹.

وتعتمد الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية، من بينها: التركيز على الزبون، مشاركة الجميع، تحسين العمليات، اتخاذ القرار بناءً على البيانات، والتفكير المنظومي.

ج- إجرائياً:

في سياق هذه الدراسة، تُقصد بـ الجودة الشاملة: مدى التزام المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو بتطبيق المبادئ الحديثة لإدارة الجودة على جميع المستويات الإدارية والتنظيمية، بما في ذلك إشراك الموظفين في تحسين الخدمات، الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال، مراقبة الأداء، الاستجابة لملاحظات المواطنين، والعمل على التحسين المستمر في تقديم الخدمة العمومية. وتمثل الجودة الشاملة هنا الإطار العام الذي يُقاس من خلاله تأثير الاتصال الإداري على تطوير الأداء ورفع كفاءة العمل داخل المجلس.

¹ أبو قحف، عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتحسين الأداء وزيادة الربحية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،

9- الدراسات السابقة:

❖ الدراسة الأولى:¹

أجرى الكبيسي عبد الكريم (2015) دراسة بعنوان "أثر الاتصال الإداري في تحقيق جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في العراق"، هدفت إلى تحليل العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري وجودة الأداء في المؤسسات الحكومية العراقية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 120 موظفًا موزعين على ثلاث مؤسسات حكومية في بغداد.

توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الصاعد الفعال يسهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية، ويزيد من رضا الموظفين، في حين يؤدي غياب الاتصال التفاعلي إلى انخفاض جودة

❖ الدراسة الثانية:²

أجرى العنزي نواف عبد الله (2017) دراسة بعنوان "أثر الاتصال التنظيمي على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية الكويتية"، هدفت إلى الكشف عن مساهمة الاتصال التنظيمي في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان على عينة بلغت 165 موظفًا في خمس وزارات كويتية.

¹الكبيسي، عبد الكريم، "أثر الاتصال الإداري في تحقيق جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في العراق"، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة بغداد، العدد 12، 2015.

²العنزي، نواف عبد الله، "أثر الاتصال التنظيمي على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية الكويتية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد 178، السنة 43، 2017.

أظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي يساهم في توضيح المهام وتحسين التنسيق وزيادة جودة الخدمات العامة، كما بيّنت الدراسة أهمية التغذية الراجعة من الموظفين في ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة.

❖ الدراسة الثالثة:1

قدمت **عبد الرحمن خديجة (2018)** دراسة بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المحلية وأثرها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة ولاية سطيف"، سعت إلى قياس مدى تطبيق الجودة الشاملة ودور الاتصال الإداري في دعمها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، وشملت عينة من 42 موظفًا في إدارات محلية بسطيف.

توصلت النتائج إلى أن أنماط الاتصال التقليدية تعيق تطبيق الجودة الشاملة، وأوصت بتحديث البنية التحتية الاتصالية وتطوير مهارات الاتصال الوظيفي.

❖ الدراسة الرابعة:2

أنجزت **نوال بنات علي البلوشة، نبهات بن حارث الحارصي، وعلي بن سيف العوني (2019)** دراسة بعنوان "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"، والتي هدفت إلى التعرف على جهود التحول الرقمي وأثرها على الجودة والحوكمة الإلكترونية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي النوعي، بالاعتماد على المقابلات وتحليل الوثائق. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من أربع مؤسسات حكومية (وزارة التقنية والاتصالات، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، شرطة عمان السلطانية) ومؤسسة خاصة (بنك مسقط).

¹ عبد الرحمن، خديجة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المحلية وأثرها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة ولاية سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 2018.

² البلوشة، نوال بنات علي، الحارصي، نبهات بن حارث، العوني، علي بن سيف، "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جامعة محمد بن خليفة للنشر، العدد 6، 2019.

توصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي أسهم في تحسين أنظمة الاتصال الإداري، وسرّع من جودة تقديم الخدمات العمومية.

❖ الدراسة الخامسة:¹

أجرى Lunenburg, Fred C. (2021) دراسة بعنوان "الاتصال والأداء التنظيمي: أثر الاتصال الإداري على إدارة الجودة الشاملة (TQM)" ، نُشرت في "المجلة الدولية للإدارة والأعمال والإدارة"، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الاتصال الإداري في دعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية والإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية. استخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي، وشملت العينة 110 موظفين من خمس جامعات أمريكية. بيّنت النتائج أن التواصل الفعال يعزز التفاهم الداخلي، ويساعد في تقليل الأخطاء وتحسين الخدمة.

وأكدت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها دون بنية اتصالية فعالة وشفافة.

¹ Lunenburg, Fred C, "Communication and Organizational Performance: The Impact of Administrative Communication on Total Quality Management (TQM)", International Journal of Management, Business, and Administration, Vol. 24, Issue 2, 2021.

الجانب النظري

الفصل الأول: الاتصال الإداري

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري

المطلب الثاني: خصائص الاتصال الإداري

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري

المطلب الرابع: أنواع الاتصال الإداري

المبحث الثاني: مقومات وأساليب الاتصال الإداري ومعوقاته.

المطلب الأول: مقومات الاتصال الإداري

المطلب الثاني: أساليب وطرق الاتصال الإداري

المطلب الثالث: شبكات الاتصال الإداري

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل موضوع الاتصال الإداري باعتباره عنصرًا أساسيًا في عمل المؤسسات، حيث يساهم في نقل التعليمات وتوضيح الأدوار، مما يرفع من فاعلية الأداء التنظيمي. ويُعرف الاتصال الإداري بأنه عملية إيصال المعلومات والقرارات داخل المنظمة وخارجها باستخدام وسائل متعددة لتسهيل التفاعل وتحقيق الأهداف. وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين: يتناول الأول تعريف الاتصال الإداري وأهميته وأنواعه وخصائصه، بينما يعرض الثاني مقوماته وأساليبه وشبكاته، بالإضافة إلى أهم المعوقات التي تعيق فعاليته.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.

يعتبر الاتصال من أهم الأدوات التي استخدمها الإنسان منذ بداياته الأولى ليتعامل مع مختلف الظروف التي تصادفه ومع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات ازدادت حاجتها لعملية اتصال فعال فأصبح الاتصال من أهم الوظائف الإدارية التي تربط كافة الوظائف الإدارية لهذا الغرض قسمنا هذا المبحث إلى أربع مطالب وهي كالآتي : المطلب الأول يحمل عنوان تعريف الاتصال الإداري المطلب الثاني أهمية الاتصال الإداري المطلب الثالث سميناه أنواع الاتصال الإداري والمطلب الرابع تحت عنوان خصائص الاتصال الإداري.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري.

يعرف الاتصال الإداري على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المؤسسة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.¹

كما يعرف الاتصال الإداري بأنه عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات الى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المنشود، يتم عن طريق الاتصال بين مجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض.²

¹ أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة لنشر، عمان، 2008، ص9

² القاضي فؤاد، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، 2006، ص301

والاتصال الإداري هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.¹

عرفه بشير العلق بأنه تدفق المعلومات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى الرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين.²

وعرفه حسان والعجمي بأنه وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء المؤسسة، ويحقق التعاون الذهني والعاطفي بين عمال المؤسسة، ويساعد على الارتباط والتماسك، وبذلك يحقق الرئيس التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما يعتبر الاتصال عملية مهمة لإحداث التغيير في السلوك البشري.³

المطلب الثاني: خصائص الاتصال الإداري

يملك الاتصال الإداري العديد من الخصائص نلخصها فيما يلي :

❖ **الاتصال الإداري عملية مستمرة :** بما أن عملية الاتصال تشتمل على سلسلة من الأفكار التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغيير الحاصل بالمؤسسة، لذلك يستحيل على الفرد أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته ولو أراد أن يفعل ذلك لتغيير الاتصال، والاتصال لا يمكن إعادته كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد بشكل محدد.

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص28.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص137.

³ حسان حسن، العجمي محمد، الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص250.

❖ **الاتصال الإداري يشكل نظاما متكاملًا :** الاتصال الإداري يتكون من وحدات متداخلة تعمل جميعا معا وتتفاعل مع بعضها البعض من مرسل إلى مستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذ ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل ويصبح بدون تأثير مطلوب.¹

❖ **الاتصال الإداري عملية تفاعلية آنية ومتغيرة :** الاتصال عملية مبنية على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم المرسل بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظره الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسائله بحيث أن صياغة الرسالة تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة، وهكذا تتداخل الرسالة وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية باستعمال رموز ووسائل يفهمها المستقبل.

❖ **الاتصال الإداري غير قابل للتراجع :** قد يحدث في بعض الحالات الاتصالية أن يتراجع الشخص عن الاتصال قد يمكنه ذلك لكن ليستطيع إصلاح ما أفسده الاتصال لكن يجب أن يكون أعد الرسالة وقبل إرسالها إلى المرسل إليه، يمكن إبقائها ولكن في بعض الحالات وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه فإنه يبنى على التفاعلات بين مختلف المستويات خصوصا داخل الأقسام الإدارية، كما أنه لا يمكن تفادي الاتصال في أغلب الحالات.²

❖ **الاتصال الإداري يقتضي مهارات خاصة :** الاتصال الإداري يتوفر على قدر من المهارات المتمثلة في مهارات خاصة بحسن الاستماع والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارة التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر

¹شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 20-21.

²ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص84.

المستطاع حتى يتمكن المشاركون في عملية الاتصال لدى مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح ودقة عن أفكارهم وآرائهم ورغباتهم .

❖ **الاتصال الإداري ذو أبعاد متعددة :** للاتصال أهداف متعددة ومستويات متباينة المعاني وعليه فالإتصال يجب أن يكون مزدوجا بحيث يتفاعل المستقبل مع المرسل للتأكد من المعلومات التي يسلمها كما يجب أن يكون الإتصال مفتوحا من جميع الاتجاهات لمعرفة استجابات المستمعين ويجب أن يقوم خاصة على أساس التفاهم لا على أساس الأمر.¹

وهناك خصائص أخرى للاتصال نذكرها فيما يلي :

قد تبدو أسباب اختلاف معاني كلمة اتصال محيرة في أول الأمر ولكن المعاني المختلفة لهذه الكلمة قد نشأت و تطورت عبر التاريخ الطويل لدراسة علم الإتصال، ويكفي أن ندرك المدى البعيد للأنشطة التي تشير إليها كلمة الإتصال وقد نتعرف على بعض العوامل التي ساهمت في اكتسابها كل هذه المعاني المختلفة.

◀ **المجال والأنشطة :** من العوامل الهامة في هذا الصدد أن كلمة الإتصال تشير إلى مجموعة أنشطة تشير إلى مجال دراسي، فالناس يدرسون الإتصال كما أنهم يتصلون ببعضهم البعض، فالدارس قد يدرس اللغة الإنجليزية ويهتم بكتابتها ولكن في حالة الإتصال لا تملك إلا لفظا واحدا يشير إلى كل مجال الدراسة والأنشطة معا وفي آن واحد.²

◀ **العلم والفن :** العامل الثاني الذي قد ساهم في تعدد معاني هذا اللفظ هو تعدد الطرق التي اتبعها الباحثون في دراسة الإتصال، وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة

¹شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص23.

²جمال أبو شنب، نظريات الإتصال والإعلام، المفاهيم -المداخل النظرية -القضايا، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأردن، 2015، ص23-22.

بالإتجاه العلمي في دراسة الإتصال ومع ذلك فقد بقي هناك عدد من الباحثون طوال هذه السنوات يهتمون بدراسة علم الإتصال بالطريقة التقليدية التي تعتبر جزء من العلوم الإنسانية والأدبية، فالإتصال يعتبر ظاهرة علمية يمكن فهمها باستخدام الطرق الرياضية و البحثية المنضبطة، بينما يراه البعض نشاطا إبداعيا.¹

◀ **طبيعي وهادف** : عندما نفكر في الإتصال باعتباره نشاطا أكثر منه مجال للدراسة تظهر أمامنا معان أخرى كثيرة يمكن النظر للإتصال على أنو عملية التحدث والإتصالات ومن جهة أخرى نشاطا مقصودا بذاته.

◀ **الهاوي والمحترف** : إن أحد استخدامات كلمة الإتصال تشير إلى الأنشطة الكثيرة منها الكلام والقراءة والكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة وتشير هذه الكلمة إلى الأنشطة التي يزورها المحترفون في التسويق والدعاية والإرشاد.²

◀ **الإتصال والإتصالات** : من العوامل التي تساعد على تعدد معاني هذه الكلمة الخلط بين الإتصال والإتصالات، فالأشخاص الذين اهتموا بالإتصال كان مجال اهتمام التقنيات والوسائل، وقد استخدم الناس مصطلح الإتصالات الهابطة لتشير إلى هذه التقنيات وإلى رسائل معينة تنقل بدراسة وسائل أخرى.

◀ **الانتشار والشيوخ** : العامل الآخر الذي ساهم في تعدد معاني هذه الكلمة هو الإهتمام البالغ بعلوم الإتصال في السنوات الأخيرة، ففي العشرين سنة الماضية زاد عدد

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 51.

² برانت روبن، الإتصال والسلوك الإنساني، ترجمة مجموعة باحثين من جامعة الملك سعود، ط1، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 1991، ص 18-20.

الكتب الخاصة بالاتصال وكذلك المجالات الوسائل والمدرسون والدارسون والأقسام التي تهتم بدراسة الاتصال.¹

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري.

يعتبر موضوع الاتصال الإداري أكثر المواضيع أهمية على مستوى أية إدارة مهما كانت طبيعة وظيفتها ومهما كان حجمها وذلك باعتبار أن هذه المنظمة تتكون من قنوات اتصال تربطها بكافة أجزائها وفروعها في شكل منسق وموحد ومنظم وأي خلل في هذه القنوات يمكن أن يؤثر على تماسك المؤسسة، وتصاحب أهمية الاتصالات الإدارية على مستوى المنظمة الإدارية المعاصرة بما تتصف من تضخم حجمها وتشعب وتباعدها بين فروعها وتعقيد وظائفها مما يجعل من عملية الاتصال بين أجزائها ضرورة لاستمرار المنظمة وفعاليتها وازدهارها، يؤكد ذلك "ماكس فيبر" حيث يقول "أنه لا يمكن للناس أن يسيطروا على بيئتهم ولا للمديرين أن يسيطروا على منظماتهم إلا عن طريق المعلومات التي يتم تناقلها بين الأطراف المعنية إذ ترتبط الكفاءات الإنتاجية للعامل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة.²

كما يبدو أن للاتصال أهمية في الإدارة بكونه عملية أساسية والتي تظهر في الممارسات الفعالة للعملية الإدارية إذ تساعد الإداريين على فهم أهداف وغايات المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف باعتباره كشرط أساسي لإمكانية قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح، كما أن الاتصالات الإدارية تساعد على تكوين علاقات

¹ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 134.

² محمد فاتح صالح، عبد المعطي عساف، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 71

إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلاً للمشاكل التي قد يواجهونها في العمل وخارجه.¹

وتتضح أهميته أيضاً أنه اجتماعي وتفاعلي، وذلك نظراً لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر التي تحدث فيه ويعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة فهو وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال، كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصاً عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية، كما أن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على فعالية الاتصال فيها.²

كما يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل ما قد يترتب عليه التنظيم كذلك رفع الكفاءات والعناية بالموارد البشرية الإنتاجية، وهذا ما يتطلب علاقات جيدة بين الإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة، تؤدي عملية الاتصال كذلك دوراً مهماً في القرارات المتخذة، فبعد عملية إتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات التي تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي قد تواجهها، لهذا وتعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة بين

¹ عبد الإله عتيق محمد، أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد3، 2022، ص422

² السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص 111 .

الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيهه عملية الاتصال بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من الأعصاب إلى الدماغ.¹

والاتصال الجيد يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهما وقبولاً من المرؤوسين، من خلال فتح مجال مباشر حول المواضيع المهمة للجميع للنقاش والتحاور،² ويهدف لإحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية.³

وتعتبر الاتصالات وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبارها تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتحديد المشاكل وسبل علاجها وتمكن الإدارة من تقييم أداء العمال وإنتاجية العمل.⁴ ويؤكد أهمية الاتصال الإداري بعض النظريات القيادية القائمة على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة، وبالأخص المدخل السلوكي في القيادة حيث تعد المنظمة من وجهة نظر السلوكية علاقات اتصال تجري في محيط العمل من خلال عملية الاتصال.⁵

أما من الناحية الأخلاقية فقد اكتسب الاتصال أهمية كبيرة إذ أنه من الممكن أن تتحول معظم المنظمات في القرن الحالي إلى منظمات تنتج وتحلل المعلومات بدلاً من إنتاج السلع وبذلك تصبح المعلومات جزءاً أساسياً في كل نشاط داخل المنظمة وذلك باعتمادها على

¹ محمد علي لحرارشة، أحمد خليل قرعان، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص77.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص244.

³ صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص26.

⁴ بن سهلة ثاني توفيق، دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009، ص25.

⁵ أحمد علي عياصرة، ومحمد محمود، العودة فاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص26.

معلومات صحيحة وصادقة وبالتالي الشعور الدائم بالأخلاق في مكان العمل وهذا الأمر يحتم على المنظمة وضع قانون أخلاقي يقبل به جميع الموظفين ويعملون على تطبيقه، ومنه فإن الاتصال الإداري مفتاح نجاح وفاعلية الإدارة وبالتالي فهو عامل حيوي في عملية التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح أية منظمة والحفاظ على إستمرارها وبقائها وتقدمها، بحيث أن هذه الاتصالات تمثل الشرايين التي تمتد أجزاء المنظمة المختلفة بالتالي معرفة المشكلات التي تعترض المنظمات في الوقت الحاضر الأمر الذي يوضح أهمية ودور الاتصال في المنظمة.¹

المطلب الرابع: أنواع الاتصالات الإدارية

هناك نوعين من الاتصالات الإدارية، الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

أولاً-الاتصال الرسمي:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية أو خارجية، وهي بصفة عامة تنقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي²:

أ- الاتصالات النازلة Downlinks Communications :

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المؤسسة، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات، والتي تنطوي على القواعد والأوامر والتعليمات، وهو نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة، وتقدم المعلومات بالطريقة التي يوصى بها أداء معين من

¹ حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص31.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأعمال، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص277.

المهام.¹ كما تعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة من طرق الاتصال من أعلى إلى أسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم، بالإضافة إلى العديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والمنشورات وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات.²

نستخلص مما سبق أن الاتصالات النازلة هي اتصالات تتم من أعلى لأسفل الهرم الإداري بهدف نقل المعلومات والبيانات من الإدارة إلى العاملين بشأن العمل، وإعطاء التوجيهات والسياسات لتسيير العمل وطرق التنفيذ.

ب- الاتصالات الصاعدة Upwards Communications :

أي من الإدارة الدنيا إلى العليا، ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة، وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، حيث يرجع توقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للإستجابة لمقترحات وآراء العاملين آخذا بسياسة الباب المفتوح.³

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طبق تطبيقا صحيحا فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة إرتباط العامل في المنظمة ويزيد من إنتاجيته، وبالأخص عندما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه تحتويه وتسمع له.⁴

¹ وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 19، 2018، ص 234.

² شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 161.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، 196.

⁴ عمر قيس، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة الدنانين، العدد 15، 2019، ص 219.

ففي حين يعتبر الاتصال النازل اتصالاً موجهاً، فإن الاتصال الصاعد يأخذ إتجاهاً غير موجه، وبينما عالج الهيكل التنظيمي الاتصال في الاتجاهين (الصاعد والهابط) إلا أن الاتصال الصاعد لقي اهتماماً أقل عند دعاة النظريات التنظيمية فقد أسيء استخدامه وأصبح ينظر إليه كأنه أمر غير طبيعي وغير عادي في التنظيمات الصناعية والحكومية، وأصبح الموظف الذي يمارس هذا النوع من الاتصال كأنه يخاطر بمركزه ووظيفته، لأن تمرير المعلومات إلى أعلى أمر غير تقليدي.

وقد حدد "كاتزوكان" أربعة أنواع من المعلومات تنقل خلال الاتصال الصاعد هي :

- معلومات عن العامل وأدائه ومشكلاته.
- معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.¹

ج- الاتصالات الأفقية Horizontal communications :

وهي الاتصالات الجانبية وتتم هذه الاتصالات في المستوى الإداري الواحد، حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد مما يحقق التنسيق بحيث يتجاوز مشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين.²

يأخذ الاتصال في المنظمات شكلين رئيسيين بشكل عام هما الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية، فالداخلية تتمثل في تدفق المعلومات داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها، وتأخذ أشكال الاتصالات الرسمية أما الاتصالات الخارجية تمثل الاتصالات غير الرسمية التي تتمثل في الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع المنظمات الأخرى أو مع

¹ حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، دارالبداية، 2011، ص98.

² محمد حسين الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص94.

زبائنهما، وتمتد عمليات الاتصال الخارجي إلى المستهلكين والوسطاء والحكومة وال نقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة.¹

ثانياً - الاتصال غير الرسمي:

هو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كأى مناسبة يجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم.²

المبحث الثاني: مقومات وأساليب الاتصال الإداري ومعوقاته.

إن أي منظمة هي عبارة عن كيان، ونسق مفتوح، يضم أفراد وجماعات تعمل معاً، لتحقيق أهداف ورغبات مشتركة خاصة بالمؤسسة، فالالاتصال الفعال هو مفتاح وسر نجاح المنظمة، وعليه يتوقف ازدهارها وبقاءها. لهذا الغرض قسمنا مبحثنا هذا إلى أربع مطالب وهي كالاتي المطلب الأول تحت عنوان مقومات الاتصال الإداري المطلب الثاني تحت عنوان أساليب وطرق الاتصال الإداري المطلب الثالث تحت عنوان شبكات الاتصال الإداري والمطلب الرابع تحت عنوان معوقات الاتصال الإداري.

المطلب الأول: مقومات الاتصال الإداري

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات عادية.
- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المؤسسة وطبيعة وظروف بيئة العمل.

¹ Griffin, R and Moorhead, Organization Behavior, 1st ed Houghton Mifflin ,Boston,1986, p24.

² علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص262

– تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال، كأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ويقول: "ما الذي يريد توصيله ولمن يريد توصيله" لكي يستخدم الوسيلة والرسالة المناسبة.

– ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.¹

– ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال والعمل على تمتيتها وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، والكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يتمكن المشاركون في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح لما يقوله الآخرون.

– إجابة فن الاستماع، هذا ما بينته مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية في دراستها أن 75% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع، وأن قيامهم بالاستماع الجيد يساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوسين.

– ضرورة وجود نظام سليم للاتصالات يكون مسؤولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المؤسسة وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المؤسسة.

– مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات طرق اتصالية مباشرة بين المدير ومرؤوسيه.

¹ هالة منصور، الاتصال الفعال، (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، ط1، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 58.

– المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.¹

المطلب الثاني: أساليب وطرق الاتصال الإداري

تستعمل أساليب الاتصال لنقل المعلومات، والأفكار بين فئات المنظمة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المعلومات المراد نقلها، ويجمل الباحثين والعلماء في ميدان علوم الإعلام والاتصال أن هناك نوعين من أساليب الاتصال هي: الاتصال اللفظي والذي يندرج ضمنه كل من أسلوب الاتصال الكتابي وأسلوب الاتصال الشفوي، والاتصال الغير لفظي يندرج ضمنه أسلوب الاتصال التصويري.

أولاً- الاتصال اللفظي: وسنتطرق فيه إلى النقاط التالية:

1- أسلوب الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم ومعقدة التنظيم لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف المرجو منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة، والوضوح والدقة.² والاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ، خاصة المتعلقة بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل.³

وللأسلوب الكتابي مجموعة من المزايا ينفرد باقي الأساليب المختلفة منها:

– يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب والرجوع إليه عند الضرورة.

¹بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23-24.

²عبد العزيز إبراهيم شيحا، أصول الإدارة العامة، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 398.

³سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987، ص 287

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة والجهد المبذول يعطي وقتا كافيا للمستقبل للتأمل والتمحيص، والتدقيق ومحاولة الفهم، وللاتصال الكتابي عدة طرق ووسائل تسهل القيام بالمهام ومن أهمها نجد : التقارير، المذكرات، المنشورات، الخطابات الرسمية، المجلات والصحف التي تصدرها المؤسسة.¹
- ❖ **الرسائل الوظيفية :** وهي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا، كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا.²
- ❖ **التقارير:** إما تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية، وإما تقارير عن موضوعات معينة، مثل: تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.³
- ❖ **المذكرات والمقترحات:** وهذا النوع ينقل المعلومات الهامة والمفيدة، أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره أو حل مشكلاته أي أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة المؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى وقد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي.⁴
- ❖ **النشرات الداخلية للعاملين:** فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها لكي يتمكن من تأدية عمله على أكمل وجه والهدف من النشرة الداخلية هو:
- تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص120.

³ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، ط1 ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 488.

⁴ محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، ط1، منشأة المعارف، القاهرة، 1998، ص 78.

– تعمل على تأكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

❖ **الشكاوي** : وهي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون أداءه في المستوى المطلوب كما يؤثر سلبا على السير الحسن للمؤسسة.¹

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث تجعلها على علم بظروف العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية ويجعلها تتبنى بعض الاقتراحات في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.²

2- أسلوب الاتصال الشفوي:

وهو الذي يتم عن طريق نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ولا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوسين فقد يكتفي بسماع صوته فقط وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا.³

إذ يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما إذ يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، بحيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق الهاتف.⁴

– يقوي الروابط ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

¹ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 490.

² محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 266

³ محمود عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص 16.

⁴ محمود عودة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

– يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات إلى الأطراف الأخرى.¹ ويكثر استخدام الاتصال الشفوي في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، لذا فالوسائل التي يستخدمها عديدة ونذكر منها الوسائل المستعملة في الإدارة :

❖ **الاجتماعات والندوات:** هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة، تمكنها من تعميق الوعي وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها عند القيام بالوظائف، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها، من خلال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين.²

❖ **الحديث الشفوي:** يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه، أو عن طريق الهاتف وقد يكون رسمي أو غير رسمي، وفي الحالة الثانية قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي.³

والحديث الشفوي قد يحمل في مضمونه تعليمات، أو قرارات، أو اقتراحات وله تأثير كبير ومباشر وآني، لما يظهر من تعبيرات الوجه وإيماءاته عند الحديث مما يعطي دافعية، وتحفيز للعمال المتحدث معهم، ورفع معنوياتهم ، بذلك يؤثر على العمال وعلى المؤسسة ككل .

❖ **المقابلات:** وهي من أهم الأساليب الاتصالية، إذ أن المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة، أو

¹ طارق المجذوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية لطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص521

² محمود عودة، مرجع سبق ذكره، ص17

³ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 483.

إمكانياته ومهاراته، أو لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة وشروطها وخدماتها، وتفسير برامج جديدة.¹

ثانياً - الاتصال الغير لفظي:

- أسلوب الاتصال التصويري: ويشمل كل أنواع الاتصال كوسيلة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهذه الوسائل تشمل : لغة الإشارة، لغة الحركة، لغة الأشياء.

هو نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات كحركات اليد والجسم مثل تعابير الوجه والعينين وتستخدم فيه أيضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشرطة الفيديو وغيرها لذلك فالالاتصال التصويري لا يتم إلا عن طرق الاتصال الشخصي المرئي (رؤية المرسل للمستقبل) حيث يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لهذه التعبيرات والتعامل معها.²

المطلب الثالث: شبكات الاتصال الإداري

شبكات الاتصال الداخلي:

❖ **نمط شكل العجلة :** وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أفراد المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.³

¹ إبراهيم شيخا، مرجع سبق ذكره، ص 399.

² جعلوط سامر وآخرون، الاتصال والاتصال الإداري، المبادئ والممارسة، دار رضا للنشر، سوريا، 2002، ص 26.

³ بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 183

❖ **الاتصال على شكل سلسلة** : يتمثل هذا النوع من إمكانية الرئيس الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد، يصلح هذا النوع في المنظمات الصغيرة.¹

❖ **شبكة الاتصال على شكل y** : شبكته أقل ديمقراطية حيث تتيح لثلاث أفراد لكي يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين في حين نتيح الفرصة للباقيين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط، وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلاث مستويات توضح من هو رئيس الجماعة.²

❖ **نمط الدائرة** : وهذا النمط يستطيع فيه كل فرد أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.³

❖ **شبكة نجمية** : تستخدم هذه الشبكة لربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض بواسطة حاسوب مركزي بحيث أن كل أنواع الاتصالات تمر عبر هذا الحاسوب فتعتمد على قدرة الحاسوب المركزي، من مزايا هذه الشبكة أن أي عطل في أي جهاز لا يؤثر على عمل الشبكة لكن في حال تعطل الحاسوب المركزي يتسبب في تعطل عمل الشبكة ككل.⁴

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص211.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص24
³ هادي نهر، أحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل النظريات- العمليات - الوسائط - الكفايات، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص241-242

⁴ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص199

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري.

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميته، فهي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تساهم في التقليل من الوصول إلى أهداف المؤسسة المنشودة.

أ- المعوقات التنظيمية :

❖ **انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي** : تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية للمنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال الغير رسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.¹

كما يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل وزيادة البعدين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الاتصالات بسبب اختلال الهيكل التنظيمي.²

❖ **التخصص** : قد يكون التخصص هو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها خاصة التي يصعب معها الاتصال بدون الفنيين المتخصصين، هذا بالإضافة إلى أن ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه، يضر بمصال المنظمة ككل حيث يركز الاهتمام على مصلحة قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو اتخاذ القرارات، كما أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى

¹فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه- نظرياته- وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص29.

²النمر سعود بن محمد، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط3، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص388

عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعر به العاملون من إحباط حينما ينظر الفرد إلى طبيعة عمله على أنه أقل من مستواه التعليمي أو التخطيط عندما لا يتمكن الموظف من النهوض بأعمال لم يتدرب عليها أو لديه المهارات اللازمة للقيام بها وهذا بدوره يعوق فاعلية الاتصال الإداري.¹

❖ **الحجم الكبير للمنظمة :** إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال مما يعرض المعلومات والبيانات إلى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بالمستويات الإدارية المتعددة للمنظمة حيث يتم في الاتصالات الصاعدة حجب الأخبار غير السارة عن الرؤساء الإداريين من أجل إخفاء الحقيقة أو بطء تدفقها، كما يتم في الاتصالات الهابطة تشويه التوجيهات والتعليمات التي تصدرها القيادات إلى المرؤوسين بسبب تباين التفسير مما يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات وتدفقها بين أجزاء التنظيم المختلفة.²

❖ **عدم وضوح سياسة الاتصال :** يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الاتصال مما يؤدي إلى نتائج عكسية على المؤسسة كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعرب عن رؤيتها لعملية الاتصال ودورها في تحقيق المهام التنظيمية، الأهداف المرغوبة وكذلك عدم تحديد قنوات الاتصال وأساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحقق فعالية الاتصال الإداري حيث يساعد ذلك على تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات تجاه الاتصال مما لو كانت هناك سياسة واضحة ومحددة للاتصال كما أن عدم وضوح نظام الاتصال يعد من المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري، مما يترتب عليه أحيانا تشويه المعلومات المتبادلة

¹ محمود خضري، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص134

² موسى اللوزي، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد15، العدد4، 1993، ص31.

أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل على استيعابها أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها.¹

❖ **افتقاد الإدارة للمعلومات :** إن المنظمات المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات التي تواجهها وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري.²

❖ **تعدد المستويات الإدارية :** يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين في هذه المستويات كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية مما يستغرق زمنا أطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة ومحتوياتها للتحريف أو التعديل.

❖ **نطاق الإشراف :** تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف فعند اتساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسؤول بأن سلطته اتسعت وان جميع العاملين مسؤولين عن تنفيذ أوامره دون مناقشة ما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظرا لتردده في استقبال الاتصالات أو تقليصه من معدلات تعامله مع رئيسه أو يرفض القيام بالمطلوب أو يتجاهل مضمون الرسالة.

❖ **تعدد مستويات المدير :** وتعد إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال نتيجة زيادة حجم العمل باضطراب وشعور المدير بعدم القدرة على إكمال العمل في الوقت المحدد، فإنه يقلص من عمليات

¹ إبراهيم شيخا، الإدارة العامة (العملية الإدارية)، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص402

² محمد إبراهيم التويجري، الاتصال الإداري أنواعه وأساليبه دراسة مقارنة : مجلة الإداري، العدد33، 2004، ص127-

الاتصال لتوفير الوقت الذي يستغرقه في إصلاح العمل، مما قد يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناتجة عن الاتصال.¹

❖ **حجم الجماعة :** لحجم الجماعة المستقبلية أثر على عملية الاتصال أو فشلها، إذا كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان التركيز عليها واستقبال الاستفسارات والرد عليها بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقلة.

ب- المعوقات النفسية :

وتتمثل في الأساليب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن وتكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويتذكره كما أن هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه؛ وبالتالي هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.² وتتخلص المعوقات النفسية في :

❖ **معوقات في المرسل :** تنحصر الأخطاء في المرسل إلى عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه وهذه العوامل تتمثل في الخبرة والتعلم والفهم، والإدراك والشخصية أما أهم الأخطاء التي يقع بها المرسل تتمثل في دوافه التي تؤثر - في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها للمستقبل، واعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية والتحيز لطبيعة الأمور والأحداث.³

¹ إبراهيم شيخا، مرجع سبق ذكره، ص 402

² محمد إبراهيم التويجري، مرجع سبق ذكره، ص 127-128

³ حمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دوت دط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 253.

❖ **معوقات في المستقبل :** يقع المرسل إليه يصله في الخطأ عند استقباله الرسالة فيفسرها تبعا لحالته النفسية فعندما يشعر بالارتياح في حالته المعنوية فإنه يفسر الرسالة بكيفية تختلف عن إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية فيفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض معنوياته بدل النظر للأمور نظرة موضوعية مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.¹

❖ **فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:** قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء المؤسسة والمرؤوسين، أو بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.²

❖ **المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها :** إذا كانت الاتصالات تعد عاملا مهما وحيويا في التنظيم وأمرًا لازما لاستمرار الحياة في جميع أطرافه إلا أن الإفراط فيها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها، فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والبدئية إلى أن يصبح الاتصال عبئا على المستقبل ويكون في ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت ، فقد يعتمد بعض المدراء كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منهم في إبراز إمكانياتهم في أو إرضاء غروهم ولا شك في أن المبالغة في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن الحضور أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال.

¹ غايات بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2006، ص42

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002،

❖ الفروق الشخصية أو الذاتية للمرسل والمستقبل (معوقات اللغة) :

فالمرسل عندما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة ومركزه الوظيفي وقيمه وعاداته والمرسل إليه عندما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها قد يؤدي إلى فهم المرسل اليه لموضوع الاتصال على نحو مالم يكن يقصده المرسل فعملية الاتصال ليست هينة هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تألف أو تنافر المتغيرين التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه.¹

ج- المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة) :

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجوانب المادية وتعطى لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية.²

د- المعوقات التكنولوجية : إن وسائل الاتصال تطورت تطورا كبيرا نتيجة ارتباط

التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها.³

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص287.

² علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص70.

³ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص226.

هـ- **المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة) :** وتتصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كأدوات الاتصال والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجوانب المادية وتعطى لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية.¹

و- **معوقات في الإصغاء:** حيث كثيراً من الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقط يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث وقد يكون ناتج عن اللامبالاة وعدم الاهتمام بمحتوى الرسالة.

ز- **المعوقات الثقافية والاجتماعية:** وهي ذلك البعد الاجتماعي الذي يتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم والأعراف السائدة في المجتمع والتي تميزه عن غيره من مجتمعات بما في ذلك المجتمع من مدينة إلى قرية إلى صحراء إلى حي ... الخ.²

ح- **معوقات وسيلة الاتصال :** ويحدث ذلك عندما يوجد قصور في اختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة لعملية الاتصال فعدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة لطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة ذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.³

ط- **معوقات بيئية :** هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المنظمة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به، وتحدث هذه العوامل أثراً على فعاليته، وتتمثل هذه العوامل

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 175 .

²علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص109.

³محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص131-132

في الآتي : الانتشار الجغرافي للمنظمة والبعد عن مركز الرئيس بحيث تعاني المنظمات كبيرة الحجم من عدم فعالية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها، فالمسافة البعيدة بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وغالبا تتعرض هذه المعلومات للتعديل والتحريف.¹

¹محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص253.

خلاصة الفصل:

للاتصال دورا أساسيا في أي مؤسسة لما له من أهمية في تنمية قدرات العاملين، فالاتصال هو الأسلوب الذي يساعد على تحديد النمط الإشرافي السائد في المؤسسة وأيضا تحسين نشاط الأفراد من خلال عملية تقييم الأداء ، ويعتبر المشرف من أبرز الوسائل غير المباشرة التي تلجأ إليها الإدارة للاتصال بالعمال بهدف توضيح أمور العمل وتنفيذ سياسات المؤسسة وكل ما يتعلق بظروف العمل المادية منها أو الاجتماعية وهذا يتطلب توفر سمات وأساليب معينة تساعد المشرف على أداء أدواره وتضمن فعالية الاتصال.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: مقومات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: شروط ومقومات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: معايير تقييم الجودة الشاملة

المطلب الرابع: تحديات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة العمومية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يلخص هذا الفصل أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث لتحسين الأداء المؤسسي وضمان رضا المستفيدين، من خلال إشراك جميع أفراد المؤسسة في تحسين العمليات والخدمات. ويتناول الفصل مفهوم الجودة الشاملة، نشأتها، مبادئها، أهدافها، وأدواتها، إضافة إلى معايير التقييم والتحديات التي تعيق تطبيقها في الإدارة العمومية، تمهيداً لدراسة العلاقة بينها وبين الاتصال الإداري في الفصل الميداني القادم.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابة للتحويلات المتسارعة في بيئة العمل، وزيادة متطلبات المستفيدين، مما دفع المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تبني فلسفات إدارية جديدة تهدف إلى تحسين الأداء وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية.

وقد أصبحت الجودة الشاملة محورًا أساسيًا في استراتيجيات المؤسسات، خاصة مع تزايد التنافسية والاهتمام المتزايد برضا المواطن، لذلك ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، وهي: المطلب الأول بعنوان تعريف إدارة الجودة الشاملة، يليه المطلب الثاني حول نشأة وتطور مفهوم الجودة الشاملة، ثم المطلب الثالث المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأخيرًا المطلب الرابع الذي يعالج أهداف الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) بأنها: عملية إدارية شاملة ومتكاملة تهدف إلى التحسين المستمر في جودة الخدمات والمنتجات من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة، وتعزيز ثقافة الجودة والالتزام الجماعي، مع التركيز على إرضاء المستفيدين الداخليين والخارجيين على حد سواء¹.

كما تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يركز على مجموعة من المبادئ تشمل: القيادة الفعالة، التمرکز حول الزبون، التحسين المستمر، والعمل الجماعي، ويهدف إلى تحقيق جودة شاملة في جميع مكونات المؤسسة من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم².

¹ القريوتي، محمد عبد الغني، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 25.

² البزاز، قاسم حسن، إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013، ص 42.

ووفقاً لجوزيف جوران (Juran) ، فإن إدارة الجودة الشاملة هي: "كل الأنشطة التنظيمية التي تهدف إلى تحسين جودة العمليات والمنتجات من خلال التحسين المستمر بمشاركة جميع أفراد المؤسسة¹."

أما إدوارد ديمينغ (Deming) ، فيُعرفها بأنها: "نظام من الوسائل التي تُمكن المؤسسة من التحسين المستمر في كل نشاط تقوم به، بدءاً من التخطيط ووصولاً إلى رضا الزبائن²."

وفي السياق العربي، يعرفها بشير العلق بأنّها: "مدخل إداري شامل يسعى إلى إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية تحسين الجودة، والعمل على الوقاية من الأخطاء، بدلاً من تصحيحها بعد وقوعها، وذلك لضمان رضا الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف³."

كما يُعرفها الشرقاوي وآخرون بأنها: "إدارة تركز على الجودة في كل جوانب العمل داخل المؤسسة، بحيث تُصبح الجودة مسؤولية جماعية، تهدف إلى التحسين المستمر، وتطوير الأداء المؤسسي من خلال التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين⁴."

من خلال هذه التعاريف، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد وظيفة أو إجراء تقني، بل هي ثقافة تنظيمية شاملة تنعكس في السلوك الإداري وتوجهاته، وتستلزم الالتزام الكامل من جميع المستويات داخل المؤسسة، وخاصة القيادة العليا، من أجل إرساء قواعد التحسين المستمر والرضا الشامل⁵.

¹ Juran, J.M, **Juran's Quality Handbook**, McGraw-Hill, New York, 1999, p. 45.

² Deming, W. Edwards, **Out of the Crisis**, MIT Press, Cambridge, 1986, p 5.

³ العلق، بشير، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية، دار اليازوري، عمان، 2011، ص63.

⁴ الشرقاوي، أحمد وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية والخدمية، مكتبة الرشد، الرياض، 2014، ص28.

⁵ الزبيدي، مازن كريم، إدارة الجودة الشاملة: منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر، عمان، 2017، ص70.

المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ترتبط نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتطورات الاقتصادية والصناعية التي شهدتها العالم منذ بدايات الثورة الصناعية، حين كان التركيز ينصبّ على زيادة الإنتاجية، دون اعتبار كبير للجودة. لكن مع تزايد المنافسة وتنامي وعي المستهلك، بدأت المؤسسات تدرك أهمية الجودة كأداة استراتيجية للبقاء والنمو، ما مهد الطريق لظهور مفاهيم أكثر شمولاً، من بينها إدارة الجودة الشاملة¹.

لقد مرّ تطور مفهوم الجودة بعدة مراحل، بدأت بمرحلة الفحص النهائي للمنتج (Inspection)، حيث كان يتم التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات بعد الانتهاء من تصنيعه، دون اهتمام بالعمليات التي سبقته. ثم تلتها مرحلة ضبط الجودة (Quality Control) التي ركزت على التحكم في العمليات الإنتاجية للحد من العيوب².

وفي منتصف القرن العشرين، برزت مرحلة توكيد الجودة (Quality Assurance) ، والتي تعني ضمان الجودة من خلال التزام كل الإدارات بالمعايير المعتمدة، مع تطور نظم التوثيق والمراجعة الداخلية. ومع مرور الوقت، ونتيجة للتغيرات العالمية في السوق واتساع المنافسة الدولية، ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمفهوم استراتيجي يسعى إلى دمج الجودة في كل مستويات المؤسسة ووظائفها³.

وقد ساهمت مساهمات مفكرين مثل إدوارد ديمينغ (Deming) وجوزيف جوران (Juran) وكروسبي (Crosby) في ترسيخ أسس هذا المفهوم، من خلال تأكيدهم على أهمية التحسين

¹العلاق، بشير، مرجع سبق ذكره، ص 59.

²القريوتي، محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³البزاز، قاسم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المستمر، مشاركة العاملين، وأهمية التدريب والوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها بعد وقوعها¹.

أما في السياق العربي، فقد بدأ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية أولاً، ثم انتقل إلى القطاعات الخدمية كالصحة والتعليم، لا سيما مع انتشار ثقافة التميز المؤسسي والتحول نحو الإدارة بالأهداف².

وقد عززت المنظمات الدولية مثل المنظمة الدولية للتقييس (ISO) من أهمية الجودة الشاملة من خلال إصدار المعايير العالمية مثل ISO التي ساعدت في توحيد الرؤية حول الجودة وتشجيع المؤسسات على تبني منهجيات شاملة في إدارتها³.

خلاصة القول، إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تطور من مجرد إجراءات فنية محدودة إلى نظام متكامل وشامل، يعكس فلسفة تنظيمية تهدف إلى التميز المؤسسي وتلبية احتياجات كافة الأطراف المعنية، من خلال المشاركة الفاعلة والالتزام الدائم بالتحسين والتطوير.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار المرجعي لتطبيق هذا النظام داخل المؤسسات. وهذه المبادئ تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا الزبائن وتحقيق التميز التنظيمي من خلال العمل الجماعي، والتحسين المستمر، والتركيز على الجودة في جميع مراحل العملية الإدارية والإنتاجية.

¹ Juran, J.M, op cit, p. 52.

² الزبيدي، مازن كريم، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ الشراوي، أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 33.

1- التركيز على الزبون (Customer Focus) :

تعد تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، سواء كانوا داخليين أو خارجيين، هي حجر الزاوية في إدارة الجودة الشاملة. فالمنظمة الناجحة هي التي تتفهم متطلبات زبائنها وتسعى إلى تحقيق رضاهم وتحسين تجربتهم¹.

2- القيادة الفعالة (Leadership) :

تضطلع القيادة بدور محوري في تبني فلسفة الجودة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توفير بيئة ملائمة وتحديد الرؤية المشتركة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر².

3- إشراك العاملين (Employee Involvement):

يعد تمكين العاملين ومشاركتهم الفعالة في عمليات اتخاذ القرار وتحسين الأداء من المبادئ الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة، فالجودة مسؤولية جماعية تتطلب مساهمة كل فرد في المؤسسة³.

4- التحسين المستمر (Continuous Improvement):

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير الأنشطة والعمليات بصورة مستمرة، سواء من خلال تحسين المنتجات أو طرق الأداء أو الإجراءات الإدارية، ويُعد ذلك مبدأً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية⁴.

¹ Deming, W. op cit, p. 5.

² الزبيدي، مازن كريم، مرجع سبق ذكره، عمان، 2017، ص 68.

³ القريوتي، محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ خليفة، عادل، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص 107.

5- اتخاذ القرار بناءً على البيانات: (Fact-Based Decision Making)

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على المعلومات الدقيقة والموثوقة في اتخاذ قراراتها، حيث يتم استخدام أدوات إحصائية وتقارير منتظمة لتقييم الأداء ومعالجة المشكلات¹.

6- إدارة العلاقات مع الموردين (Mutually Beneficial Supplier Relationships):

تؤمن إدارة الجودة الشاملة بأهمية الشراكة الاستراتيجية مع الموردين والمؤمنين، باعتبار أن العلاقة الجيدة معهم تساهم في تحسين سلسلة التوريد وضمان جودة المدخلات والعمليات².

7- منهج العمليات: (Process Approach)

يرتكز هذا المبدأ على النظر إلى العمل على أنه سلسلة مترابطة من العمليات التي يجب إدارتها وتحسينها بشكل مستمر لتحقيق نتائج فعالة وفعالة³.

وعليه تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة إطارًا عمليًا لتطبيق نظم الجودة في المؤسسات، وهي مبادئ مترابطة تكمل بعضها البعض، وتشكل معًا فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى الارتقاء بالأداء وتحقيق التميز عبر جميع مستويات المؤسسة.

¹الشرقاوي، أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60.

²البيزاز، قاسم حسن، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 112.

³ Evans, James R., Lindsay, William M.: Managing for Quality and Performance Excellence, Cengage Learning, 2017, p. 212.

المطلب الرابع: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق رضا الزبائن، وهي لا تقتصر على تحسين المنتج أو الخدمة فحسب، بل تشمل كافة أبعاد العمل التنظيمي. كما أن تطبيقها يعود بفوائد متعددة على كل من المؤسسة والعاملين والمتعاملين معها.

أولاً- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

1-تحقيق رضا الزبائن:(Customer Satisfaction)

يعد تحقيق رضا الزبائن الهدف الأول والأسمى لإدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات تفوق توقعاتهم أو تساويها، وبناء علاقة مستمرة معهم¹.

2-تحسين جودة العمليات والمنتجات:(Process and Product Quality)

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير وتحسين كافة العمليات الداخلية للمؤسسة، مما ينعكس على جودة المنتج النهائي ويقلل من الأخطاء والعيوب².

3-تحقيق ميزة تنافسية:(Competitive Advantage)

من خلال تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، تصبح أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق، سواء من حيث السعر أو الجودة أو سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن³.

¹ Juran, J.M, op cit, p115 .

² Op cit, p116.

³ Oakland, J.S, **Total Quality Management: Text with Cases**, Routledge, London, 2014, p197.

4- خفض التكاليف وتقليل الفاقد: (Cost Reduction)

يساهم تحسين العمليات وخفض معدلات العيوب والأخطاء في تقليل الهدر والتكاليف غير المباشرة، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحسين الأداء المالي¹.

5- تعزيز الاتصال الداخلي والتعاون بين الأقسام:

تعزز إدارة الجودة الشاملة روح الفريق والعمل التعاوني بين مختلف وحدات المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتقليل الصراعات الإدارية².

ثانياً- فوائد إدارة الجودة الشاملة:

1- رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم:

من خلال التدريب المستمر وتحفيز العاملين على المشاركة، تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير رأس المال البشري وتعزيز الإبداع والابتكار³.

2- تحسين صورة المؤسسة وزيادة ثقة المتعاملين:

تؤدي الجودة الشاملة إلى بناء سمعة طيبة للمؤسسة لدى الزبائن والمستثمرين، مما يعزز من مكانتها في السوق ويزيد من حصتها السوقية⁴.

¹ خليفة، عادل، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² القريوتي، محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 93.

³ الشرقاوي، أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 112.

⁴ الكبيسي، ماجد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي، دار المسيرة، عمان، 2016، ص 91.

3- التحفيز على الابتكار والتطوير المستمر:

تشجع إدارة الجودة الشاملة العاملين على اقتراح الحلول وتحسين طرق العمل، ما يؤدي إلى الابتكار في تقديم الخدمات وتصميم المنتجات.

4- الاستجابة السريعة للتغيرات والفرص السوقية:

بفضل تنظيمها الداخلي القائم على الفاعلية والانسيابية في العمليات، تصبح المؤسسة أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة¹.

يتضح من خلال ما سبق أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد تقنية إدارية بل فلسفة شمولية تسعى إلى تحسين كافة مكونات النظام المؤسسي من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والرضا الشامل لكل الأطراف ذات العلاقة، وذلك من خلال الالتزام المستمر بمبادئ الجودة، والعمل بروح الفريق، والاعتماد على المعلومات والبيانات في اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: مقومات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا يقتصر نجاح إدارة الجودة الشاملة على فهم مفهومها ومبادئها فحسب، بل يتطلب توفر مجموعة من المقومات والظروف التي تضمن تطبيقها الفعّال داخل المؤسسات. فالتطبيق الناجح لمبادئ الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على توفر شروط تنظيمية وثقافية وإدارية ملائمة، بالإضافة إلى استخدام أدوات وتقنيات محددة تساعد في تحسين الأداء وقياس النتائج بدقة.

في هذا المبحث، سنستعرض أولاً الشروط والمقومات الأساسية التي يجب أن تتوفر في المؤسسات لضمان تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة بشكل ناجح. ثم سنتناول الأدوات

¹ خليفة، عادل، مرجع سبق ذكره، ص120.

والتقنيات التي تستخدم في عمليات تحسين الجودة، والتي تعد وسائل ضرورية لتطبيق مبادئ الجودة بصورة عملية. كما سنعرض معايير تقييم الجودة التي تساعد في قياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة وتحديد نقاط القوة والضعف. وأخيراً، سنتناول أبرز التحديات التي قد تواجه تطبيق الجودة الشاملة، لا سيما في الإدارة العمومية، والتي تتطلب تجاوزها لضمان استمرارية نجاح هذا النهج.

المطلب الأول: شروط ومقومات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات

إن نجاح أي مؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) يتوقف بشكل أساسي على توفر مجموعة من الشروط والمقومات التي تهيئ البيئة الملائمة لذلك، وتساعد في التحول من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على الجودة والتحسين المستمر. وتتوزع هذه المقومات على مستويات متعددة تشمل القيادة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات وغيرها.

أولاً- دعم الإدارة العليا والتزامها:

تعد القيادة الفعالة والدعم الحقيقي من الإدارة العليا من أهم شروط نجاح الجودة الشاملة، إذ يُعد القادة المحفّزون الأساس في ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال تبنيهم لرؤية واضحة وتخصيصهم للموارد الضرورية وتفعيلهم لمبادئ التحفيز والمساءلة¹.

¹ القريوتس، محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص109.

ثانيا- مشاركة العاملين وتمكينهم:

لا يمكن تطبيق الجودة الشاملة دون إشراك العاملين في مختلف المستويات، عبر تدريبهم، تمكينهم من اتخاذ القرارات، وتقدير مجهوداتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الانتماء التنظيمي والتحفيز الذاتي¹.

ثالثا-ثقافة تنظيمية داعمة للجودة:

يشترط لنجاح الجودة الشاملة توافر ثقافة تنظيمية إيجابية تؤمن بمبادئ التحسين المستمر، وتكافئ المبادرات والمقترحات، وتحفز على الإبداع والابتكار، بعيداً عن البيروقراطية والعقوبات الفردية².

رابعا-توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة:

إن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يتطلب توفر كفاءات بشرية مدربة ومؤهلة، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والتقنية المناسبة التي تدعم تحقيق أهداف الجودة³.

خامسا-وجود نظام فعال للمعلومات والقياس:

تحتاج الجودة الشاملة إلى نظام معلومات إداري دقيق يسمح بجمع وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الصائبة، كما تحتاج إلى أدوات قياس فعالة لقياس الأداء ومقارنته بالمعايير المطلوبة⁴.

¹الزبيدي، مازن كريم، مرجع سبق ذكره، ص134.

²الكبيسي، ماجد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص97.

³العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص138.

⁴ Deming, W. Edwards: op cit, p71.

سادسا-تدريب مستمر للعاملين على مفاهيم الجودة:

يعد التدريب المستمر أحد أعمدة الجودة الشاملة، حيث يسمح بتطوير المهارات الفنية والسلوكية للعاملين، ويزيد من وعيهم بمبادئ الجودة وأدواتها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي¹.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس مسألة شكلية أو إجرائية، بل يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية شاملة تقوم على الالتزام القيادي، إشراك الموارد البشرية، وتحفيز ثقافة الجودة، وذلك عبر مقومات استراتيجية تؤسس لنظام جودة متكامل ومستدام.

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة

تُعد أدوات وتقنيات الجودة الشاملة وسائل عملية تدعم عمليات التحليل والتقييم والتحسين المستمر، وتمكّن المؤسسات من كشف نقاط الضعف وتحديد مصادر الخلل وتحقيق الفعالية التنظيمية. هذه الأدوات تختلف من حيث بساطتها أو تعقيدها، لكنها تشترك جميعاً في هدف تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا الزبائن.

فيما يلي أهم هذه الأدوات:

1-مخطط السبب والأثر Ishikawa Diagram أو (مخطط عظمة السمكة):

هو أداة تحليلية تُستخدم لتحديد الأسباب الجذرية لمشكلة ما. يربط هذا المخطط بين المشكلة (الأثر) والعوامل التي قد تكون سببها (الأسباب)، ويصنف هذه الأسباب عادة إلى فئات مثل: المعدات، الأفراد، الإجراءات، البيئة².

¹الشرقاوي أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص102.

²العلاق، بشير، مرجع سبق ذكره، ص165.

2- خرائط التدفق (Flowcharts) :

تستخدم هذه الأداة لتصوير خطوات عملية معينة بشكل تسلسلي، ما يساعد على فهم سير العمليات واكتشاف مواضع الهدر أو التأخير أو التكرار. وهي مفيدة جدًا في تحليل وتحسين العمليات¹.

3- التحليل الإحصائي: (Statistical Process Control – SPC)

تُستخدم هذه التقنية لمراقبة جودة المنتجات أثناء عمليات التصنيع أو الأداء الخدمي، عبر تحليل التغيرات باستخدام الرسوم البيانية الإحصائية (مثل: مخططات السيطرة). تساعد في التمييز بين التغير العشوائي والمسبب².

4- التحليل البنيوي (SWOT) :

تُستخدم هذه الأداة لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة (Strengths)، الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats)، وذلك لدعم اتخاذ قرارات استراتيجية تخدم الجودة³.

¹ Ishikawa, Kaoru, **Guide to Quality Control**, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1986, p 19.

²Montgomery, Douglas C, **Introduction to Statistical Quality Control**, Wiley, 2009, p 33.

³الزبيدي، مازن كريم، مرجع سبق ذكره، ص145.

5- مخططات باريتو (Pareto Charts) :

تعتمد هذه الأداة على مبدأ باريتو (20/80)، وتستخدم لتحديد المشكلات الأكثر تأثيرًا في النظام، بناءً على التكرار أو التأثير، مما يساعد على تركيز جهود التحسين على الأسباب ذات التأثير الأكبر¹.

6- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) :

أداة استراتيجية لقياس أداء المؤسسة من أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. تساعد في ربط أهداف الجودة بالأهداف الإستراتيجية².

7- التحسين المستمر (Kaizen) :

مفهوم ياباني يعني "التحسين المتدرج والدائم"، ويركز على إشراك كل أفراد المؤسسة في تحسين العمليات بشكل يومي، معتمداً على التقييم الدوري والمقترحات التطويرية³.

ومن خلا ما سبق يمكننا القول أن لأدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة تُعد بمثابة العمود الفقري لأي استراتيجية تحسين داخل المؤسسة، فهي لا تُستخدم فقط لتحديد المشاكل بل كذلك لتطوير الحلول، وبذلك تسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز رضا المستفيدين.

¹ Juran, J.M, op cit, p 85.

² Kaplan, R. S. & Norton, D. P, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business Press, 1996, p 24.

³ Imai, Masaaki, **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**, McGraw-Hill, New York, 1986, p 3.

المطلب الثالث: معايير تقييم الجودة الشاملة

تُعد معايير تقييم الجودة الشاملة أدوات منهجية تساعد المؤسسات على قياس مدى فاعلية تطبيق مبادئ الجودة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال مؤشرات كمية ونوعية تُبرز نقاط القوة والضعف، وتساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة وتحسينية. تتنوع هذه المعايير حسب نماذج الجودة المعتمدة عالمياً، مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM ، وجائزة بالدريج Baldrige للجودة، إلى جانب معايير المواصفة الدولية ISO 9001. وفيما يلي أبرز هذه المعايير:

1- التركيز على العميل:

يشكل رضا العميل معياراً أساسياً في تقييم الجودة، ويشمل مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال، من خلال قياس درجة الرضا، ومعدلات الشكاوى، وولاء العملاء¹.

2- القيادة:

يقيس هذا المعيار مدى التزام الإدارة العليا برؤية واضحة للجودة، ودورها في نشر ثقافة الجودة، وتحفيز العاملين، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ خطط التحسين المستمر².

3- الإدارة الاستراتيجية:

يرتبط هذا المعيار بكيفية وضع الخطط والسياسات التي تدعم الجودة الشاملة، ومدى ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بمؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة³.

¹ العلق، بشير، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² الزبيدي، مازن كريم، مرجع سبق ذكره، ص 165.

³ Dale, B.G, **Managing Quality**, Blackwell Publishing, 2003, p 120.

4- تنمية الموارد البشرية:

تُقيّم المؤسسة حسب مدى تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم، ومدى إشراكهم في عمليات التحسين واتخاذ القرار، بالإضافة إلى قدرتها على خلق بيئة عمل محفزة¹.

5- إدارة العمليات:

يُقيّم هذا المعيار فاعلية وكفاءة العمليات الإنتاجية أو الخدمية من حيث الانسيابية وتقليل الهدر وتحقيق الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة.

6- التحسين المستمر:

من المعايير الأساسية، ويقاس مدى التزام المؤسسة بتطبيق فلسفة التحسين المستمر (Kaizen) عبر تطوير المنتجات والخدمات والعمليات، باستخدام أدوات الجودة والتحليل الدوري للأداء².

7- النتائج المؤسسية:

يُعنى هذا المعيار بقياس النتائج النهائية التي تحقّقها المؤسسة في مختلف المجالات، كالكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والنمو المالي، وجودة المنتج أو الخدمة، مما يعكس نجاعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة³.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن معايير تقييم الجودة الشاملة تشكل أداة استراتيجية تتيح للمؤسسات تقييم أدائها بشكل موضوعي وشامل، كما تسهم في تحديد الفجوات بين

¹حسن، نوال، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مكتبة الرشد، الرياض، 2016، ص 201.

²العلاق، بشير، مرجع سابق، ص 205.

³Juran, J.M, op cit, p87.

الواقع والمأمول، وتحفيز الابتكار والتحسين المستمر في مختلف أنشطتها، وهو ما يُعزز قدرتها التنافسية ويحقق رضا الزبائن الداخليين والخارجيين على السواء.

المطلب الرابع: تحديات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة العمومية

رغم ما توفره إدارة الجودة الشاملة من إمكانيات تطويرية ورفع لكفاءة الأداء، إلا أن الإدارة العمومية في البلدان العربية - ومنها الجزائر - تواجه جملة من التحديات البنيوية والتنظيمية والثقافية عند محاولة تطبيق هذه المقاربة، سواء في مؤسسات الدولة أو في المجالس المنتخبة كالمجلس الشعبي الولائي. وفيما يلي أبرز هذه التحديات.

1- ضعف ثقافة الجودة في المحيط الإداري:

يُعد غياب ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة أحد أبرز المعوقات، حيث تسود في كثير من الإدارات العمومية ثقافة تقليدية تركز على الإجراءات الشكلية والروتين الإداري، دون اهتمام حقيقي بتحسين الأداء أو إرضاء المواطن كـ "زبون داخلي أو خارجي"¹.

2- ضعف الالتزام القيادي:

يُعتبر غياب الدعم الجاد من القيادات الإدارية عائقاً جوهرياً، إذ غالباً ما ينظر المسؤولون إلى الجودة على أنها مجرد شعارات أو برامج ظرفية، لا كخيار استراتيجي يتطلب الاستثمار وتغيير العقلية².

¹ عثمان، عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 112.

² العلاق، بشير، مرجع سبق ذكره، ص 212.

3- مقاومة التغيير التنظيمي:

تواجه مشاريع الجودة مقاومة من قبل الموظفين الذين يخشون فقدان مناصبهم أو تغيير بيئة العمل المألوفة، خاصة في إدارات تتسم بالجمود والبيروقراطية وعدم إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار¹.

4- نقص الكفاءات والتدريب:

تعاني العديد من الإدارات العمومية من نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق تقنيات وأدوات الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب المستمر والموجه خصيصاً لرفع مستوى الوعي بالجودة².

5- غياب نظام معلومات فعال:

يتطلب تطبيق الجودة توافر نظام معلومات إداري دقيق وحديث يسمح بتجميع وتحليل البيانات بشكل آني لدعم القرارات، وهو ما تفتقر إليه كثير من الإدارات التي تعتمد على ملفات ورقية وأنظمة تقليدية³.

6- الإطار القانوني والتنظيمي

لا تزال النصوص القانونية في عدد من الدول العربية قاصرة عن دعم مفاهيم الجودة، بل إن بعض القوانين الإدارية تعيق المرونة والابتكار وتحصر الموظف في قوالب جامدة لا تسمح بالتحسين المستمر⁴.

¹ حسن، نوال، مرجع سبق ذكره، ص 189.

² الزبيدي، مازن كريم، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³ السلمي، عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2013، ص 160.

⁴ عبد المجيد، خالد، إصلاح الإدارة العمومية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 90.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن لتحديات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة العمومية ليست تقنية فقط، بل هي في جوهرها تحديات ثقافية وهيكلية وتنظيمية، تتطلب إرادة سياسية وإدارية حقيقية، وتغييرًا تدريجيًا في العقليات والممارسات نحو إدارة أكثر شفافية وكفاءة ورضا للمواطن.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلاً إدارياً حديثاً يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين، حيث تم التعريف بالمفهوم ومبادئه الأساسية، وتبيان نشأته وتطوره. كما عرض الفصل أهداف الجودة وفوائدها، ومقومات تطبيقها في المؤسسات، إلى جانب أدواتها ومعايير تقييمها، مع تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيقها في الإدارة العمومية، مما يمهد لدراسة العلاقة بينها وبين الاتصال الإداري في الفصل الموالي.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

المبحث السادس: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس

المبحث السابع: عرض المقابلة والتعليق عليها

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي للدراسة المحور الأساسي والرئيسي لأي دراسة لما لها من أهمية كبيرة كونها تساعد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، من خلال تفريغ بيانات الاستمارة وتفسيرها فالجانب التطبيقي مكمل للجانب المنهجي والنظري، ويأتي هذا الإطار الذي يعد تجسيد للإطار النظري على أرض الواقع والمتمثل في الكشف عن الدور الذي تؤديه تكنولوجيا الاتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة على مستوى المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو، حيث قمنا بتصميم استمارة استبيان وقمنا بتوزيعها على عينة من موظفي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو والتي قدر عددها بـ 70 مفردة وذلك قصد الحصول على معلومات وبيانات ذات دقة كبيرة وكم هائل من المعطيات، التي تساهم في الوصول إلى نتائج ذات حيادية وعلمية ومنطقية، بعيدا عن التخمين والحدس والتكهن.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي

وزو.

1-تعريف المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو: هو مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام ويدعى المجلس الشعبي الولائي وهو هيئة التداول في الولاية.

يعد المجلس الشعبي الولائي نظامه الداخلي ويصادق عليه، يحدد النظام الداخلي النموذجي للمجلس عن طريق التنظيم.

يعقد المجلس الشعبي الولائي أربع دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشر يوما على الأكثر، تنعقد هذه الدورات وجوبا خلال أشهر مارس ويونيو وسبتمبر وديسمبر ولا يمكن جمعها.

يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة غير عادية يطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو يطلب من الوالي.

تختم الدورة الغير عادية باستفادة جدول أعمالها ويجتمع المجلس الشعبي الولائي بقوة القانون في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية وترسل لاستدعاءات إلى دورات المجلس الشعبي الولائي مرفقة بمشروع جدول الأعمال من رئيسه أو ممثله الذي يعين من ضمن نواب الرئيس. وتدون في سجل مداورات المجلس الشعبي الولائي، يحدد جدول أعمال الدورة وتاريخ انعقادها بمشاركة الوالي بعد مشاوره أعضاء المكتب.

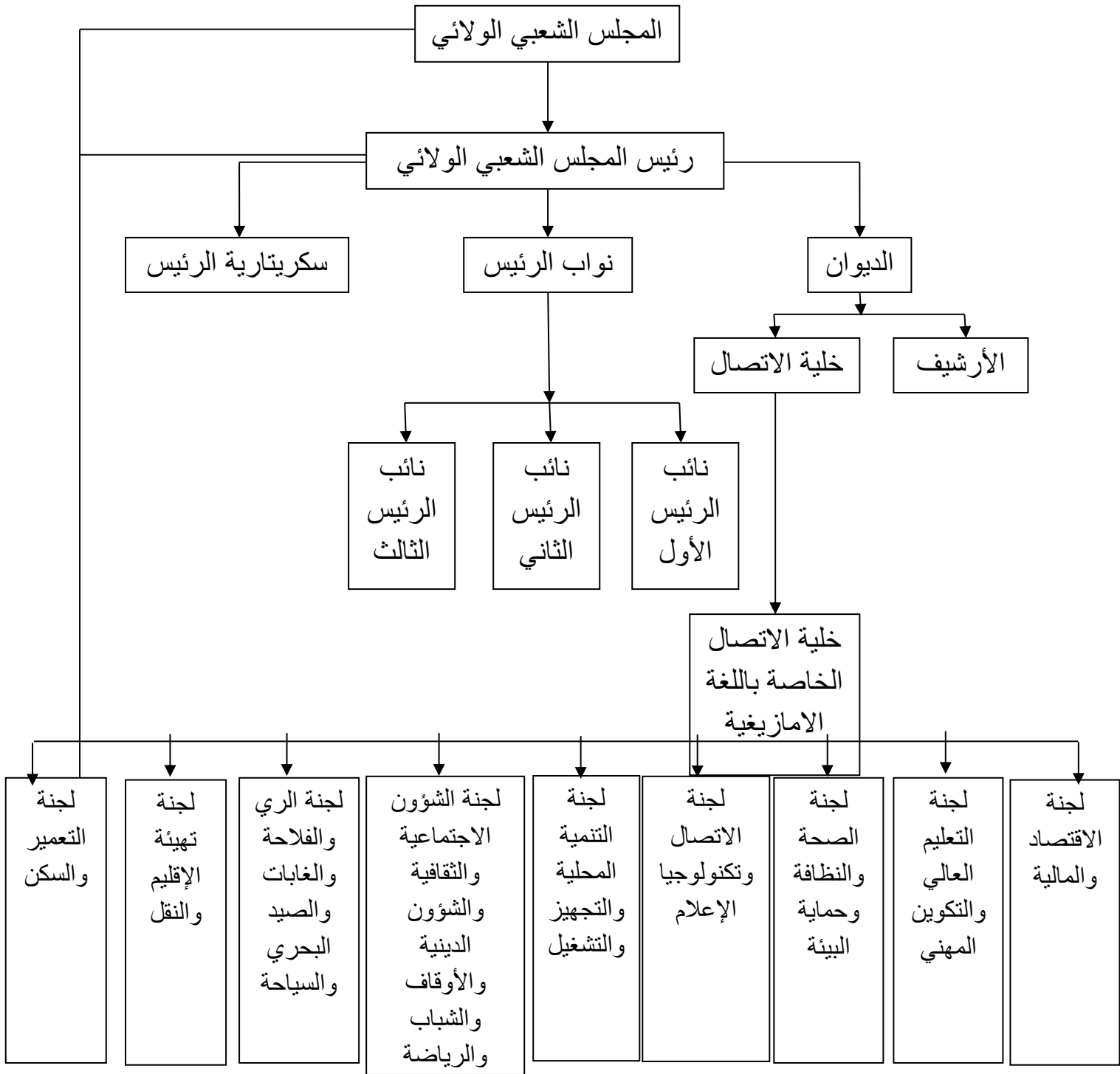
تجري مداورات وأشغال المجلس الشعبي الولائي بما فيها مداورات وأشغال اللجان في المقرات للمجلس الشعبي الولائي، يتولى رئيس الجلسة ضبط المناقشات ويمكنه طرد أي شخص غير عضو بالمجلس يخل بحسن سير هذه المناقشات بعد إدارة للمجلس الشعبي الولائي مكتب يتكون من الأعضاء الآتي ذكرهم:

- رئيس المجلس الشعبي الولائي رئيس.

- نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي أعضاء .
 - رؤساء اللجان المجلس الشعبي الولائي.
 - تحدد مهام هذا المكتب وكيفيات تسييره عن طريق النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي.
- يشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ولاسيما المتعلقة بما يلي:
- التربية والتعليم العالي والتكوين المهني.
 - الإقتصاد والمالية.
 - الصحة والنظافة وحماية البيئة.
 - الاتصال وتكنولوجيات الإعلام.
 - تهيئة الإقليم والنقل.
 - التعمير والسكن.
 - الشؤون الاجتماعية والثقافية والشؤون الدينية والوقف والرياضة والشباب.
 - التنمية المحلية التجهيز والاستثمار والتشغيل ويمكنه ايضا تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الاخرى التي تهم الولاية، يمكن للجان المجلس الشعبي الولائي دعوة كل شخص من شأنه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة بحكم مؤهلاته او خبرته.¹

¹مقابلة مع السيد، بريهمات مالك، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، بتاريخ 27 ماي 2025 على الساعة 14:30 ، مقر المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو.

2- الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو.¹



الشكل رقم (1): يمثل الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

¹ نفس المرجع السابق.

3- مهام المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو "APW":

ان المجلس الشعبي الولائي يقوم بعدة صلاحيات تدرج ضمن وظيفته العامة الأصلية فيه وهذا ما سنذكره كالتالي:

ومن أهم تلك التي ترتبط بشروط تعيين موظفيه، وذلك في إطار القانون الأساسي للوظيفة العمومية وتحديد شروط تنظيم وسير المؤسسات التي تقوم بتنفيذ مشاريع ذات منفعة عامة في نطاق الولاية وهذا ما أكدته المادة 76، 75، 74 من قانون الولاية 12-07.

1- إذا يداول المجلس في أي قضية تهم الولاية.

2- الإقرار بمشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشاريع الميزانية السنوية ومتابعتها.

3- إعداد البرامج والخطط من أجل تحقيق المتطلعات والآمال التي تهدف إلى النفع العام والمصالح العامة.

4- فرض الضرائب المحلية والرسوم وهذا من أجل الحفاظ على الخزينة العمومية واحترام القوانين.

5- العمل على التنسيق بين البرامج الجهوية والبرامج الوطنية من جهة وبرامج البلديات بالولاية من جهة أخرى.

6- العمل على رقابة المجالس الشعبية الأقل مستوى والتنسيق بينهما مثل: "المجلس الشعبي البلدي".

7- الاشراف على أملاك الدولة والإدارة مختلف العقارات داخل الولاية، وإدارة المرافق المحلية العامة التي تعود بالنفع على المجتمع.¹

4- تشكيل المجلس الشعبي الولائي "APW" بولاية تيزي وزو:

المجلس الشعبي الولاية هو جهاز المداولة على مستوى الولاية ويعد الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية وصورة حقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسيير ورعاية

¹ نفس المرجع السابق.

مصالحهم، وقد نصت المادة 12 من القانون 12/7 على أن "الولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام ويدعي المجلس الشعبي الولاية وهو هيئة المداولة في الولاية".¹

يتضح من خلال هذه المادة أن أعضاء المجلس الشعبي الولائي يجب أن يكون منتخبين لأن الانتخاب هو أسلوب في تنصيب الممثلين المحليين بمنحهم قدرا معين من الحرية والمبادرة والممارسة الفعلية لمهام الانتخابية والتعبير عن آرائهم وعن مصالح منتخبهم في المجلس الشعبي الولائي يتكون من عدة أعضاء يكتسبون صفة العضوية عن طريق الانتخابات حدد المشرع أحكامه في القانون العضوي 12/01 المتعلق بالانتخاب والذي نص على شروط يجب أن تتوفر في المترشح لعضوية هذا المجلس، كما حدد إجراءات انتخابات أعضائه²

لمعرفة شروط الترشح لعضوية المجلس الشعبي الولائي، يتحتم علينا الرجوع إلى المادة 78 من القانون العضوي رقم 12/01 المتعلق بنظام الانتخابات وهذه الشروط تتعلق بالمرشح والقائمة الانتخابية يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- أن يتمتع بالحقوق السياسية والمدنية ولا يوجد في إحدى حالات فقدان الأهلية طبقا لما نصت عليه المادة 3 من القانون العضوي 12/01 المتعلق بالانتخابات.
- 2- أن يكون بالغا من العمر 23 سنة كاملة يوم الاقتراع وهذا الأمر يوسع المشاركة ويضفي طابع التشبيه داخل المجلس.³
- 3- أن يكون متمتعاً بالجنسية الجزائرية وهذا المشروع الجزائري لم يفرق بين الجنسية الأصلية المكتسبة.

¹ حسين فريحة، شرح القانون الإداري، دراسة مقارنة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص177، 176

² تنادية تياب، وجود اللامركزية الإدارية في الجزائر المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، العدد 2، كلية الحقوق، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2010، ص24

³ بلال بلعالم، إصلاح الجماعات الإقليمية، الولاية في إطار القانون رقم 07/12، رسالة ماجستير فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص05.

4-ان يثبت أداءه للخدمة الوطنية أو اعفائه منها، فلا يعقل ان يسمح للمنتخب بالترشح وتقلد مهام ذات مسؤوليات ممتعة في الدولة وهو الذي تهرب من أداء واجباته تجاه هذه الأخيرة.¹

5-أن لا يكون محكوما عليه في الجنايات أو الجرح المنصوص عليها في المادة 05 من قانون الانتخابات ولم يرد اعتباره لنص المادة 05 من القانون العضوي 12 / 01 المتعلق بنظام الانتخابات.

6-عدم وجود المترشح في حالة عدم القابلية للانتخابات وحالات التنافي، بالإضافة إلى الشروط التي نصت عليها المادة 78 السالفة الذكر وتصنيف شرطين، هما:

أ-عدم وجود المترشح في حالة عدم القابلية للانتخاب التي تمثل في استبعاد بعض الأشخاص ممن تتوفر فيهم باقي الشروط القانونية لصالح سلامة ونزاهة الانتخابات من جهة وإبعاد فرضية تأثيرهم لنفوذهم في ذلك هؤلاء الأشخاص في الولاية، رؤساء الدوائر الكتاب العادون للولايات، أعضاء الجيش الوطني، موظفو اسلاك الأمن.

ب-حالات التنافي: فتظهر بعد الإعلان عن نتائج الاق ويصبح صاحبها مخيراً بين ممارستها أو التخلي عنها، ومن أبرزها تعارض العضوية بين المجلس المنتخب وآخر كعضوية مجلس الشعبي الولائي.²

¹ بلال بلعالم، نفس المرجع السابق، ص05

² اسماعيل فريجات، الأسس الديمقراطية لنظام الجماعات المحلية في الجزائر، كيفية تشكيل المجالس الشعبية البلدية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، الجزائر، 2016، ص192.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.**الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة
نكر	27	38,6%
أنثى	43	61,4%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هي من الإناث بنسبة 61.4%، في حين أن نسبة الذكور بلغت 38.6% فقط، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين.

وتُظهر هذه النسبة الغالبة للعنصر النسوي أن حضور النساء في المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو قد يكون أكثر بروزاً، وهو ما قد يعكس إما تركيبة القوة العاملة داخل المجلس، أو مدى انخراط النساء في الوظائف الإدارية والمجالات المتعلقة بالاتصال والتنسيق، التي عادةً ما تسجل مشاركة نسائية معتبرة في مؤسسات القطاع العمومي.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	13	18,6%
من 30 إلى 40 سنة	30	42,9%
من 41 إلى 50 سنة	18	25,7%
أكثر من 50 سنة	9	12,9%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تنتمي إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة %42.9، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة %25.7، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة %18.6، بينما تمثل الفئة أكثر من 50 سنة النسبة الأصغر بـ %12.9.

وتُظهر هذه النتائج أن أغلب العاملين بالمجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، مما قد يدل على أن طاقم المجلس يتمتع بدرجة من الخبرة والمهنية، مع قابلية جيدة للتفاعل مع متطلبات العمل الإداري والاتصالي، كما أن تمثيل الفئة الشابة لا يزال محدودًا نسبيًا، وهو ما قد يعكس حاجة إلى تعزيز إدماج الكفاءات الشابة ضمن الجهاز الإداري لضمان الاستمرارية والتجديد.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريا أو أقل	22	31,4%
شهادة جامعية (ليسانس، ماستر)	40	57,1%
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	8	11,4%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون شهادة جامعية (ليسانس، ماستر) بنسبة %57.1، تليها فئة بكالوريا أو أقل بنسبة %31.4، في حين تمثل فئة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) النسبة الأصغر بـ %11.4.

وتدل هذه النتائج على أن الأغلبية من العاملين بالمجلس الشعبي الولائي يمتلكون تأهيلاً جامعياً يسمح لهم بأداء مهامهم الإدارية بكفاءة، مما يعزز جودة الاتصال الإداري وتنفيذ الإجراءات التنظيمية. كما أن النسبة القليلة لحاملي الشهادات العليا قد تشير إلى نقص في الكفاءات التخصصية المتقدمة، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على مستوى التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري داخل المجلس.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المجلس الشعبي

الولائي

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	32,9%
من 5 إلى 10 سنوات	31	44,3%
أكثر من 10 سنوات	16	22,9%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع في فئة من 5 إلى 10 سنوات من الخبرة، بنسبة 44.3%، تليها فئة العاملين الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 32.9%، وأخيراً فئة الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 22.9%.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية الموظفين بالمجلس يتمتعون بخبرة متوسطة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، وهو ما يعكس وجود قاعدة متماسكة من الموظفين الذين يمتلكون خبرة كافية لفهم آليات العمل والتواصل الإداري داخل المجلس. كما أن وجود نسبة جيدة من الموظفين ذوي الخبرة الأقل قد يدل على تجدد مستمر في الموارد البشرية، مما يساهم في إدخال أفكار وأساليب جديدة. بالمقابل، قلة نسبة ذوي الخبرة العالية قد تؤثر على استمرارية

الخبرات العميقة داخل المؤسسة، وهو ما يستدعي الانتباه لتعزيز نقل المعرفة والتدريب المستمر.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

الجدول رقم (05): يمثل الوسائل الأكثر استخدامًا في الاتصال الإداري داخل المجلس.

النسبة	التكرار	الوسائل الأكثر استخدامًا في الاتصال الإداري داخل المجلس
35,7%	25	الاجتماعات الدورية
38,6%	27	المذكرات الداخلية
14,3%	10	البريد الإلكتروني
5,7%	4	الهاتف الإداري
5,7%	4	أخرى
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن الوسيلة الأكثر استخدامًا في الاتصال الإداري داخل المجلس هي المذكرات الداخلية بنسبة 38.6%، تليها الاجتماعات الدورية بنسبة 35.7%، في حين جاءت نسبة استخدام البريد الإلكتروني أقل بكثير بنسبة 14.3%، بينما كان استخدام الهاتف الإداري ووسائل أخرى متواضعًا بنسبة 5.7% لكل منهما.

وتعكس هذه النتائج طبيعة العمل داخل المجلس التي تميل إلى التواصل الرسمي والمباشر، حيث تحظى المذكرات والاجتماعات بأهمية كبيرة في تبادل المعلومات والتوجيهات الإدارية. كما يدل انخفاض استخدام البريد الإلكتروني والهاتف على محدودية الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة أو ضعف البنية التحتية الرقمية، مما قد يؤثر على سرعة

وفعالية الاتصال داخل المجلس. هذا الأمر يستدعي النظر في تطوير قنوات الاتصال الإلكترونية لتعزيز الكفاءة وتحسين التنسيق الإداري.

الجدول رقم (06): يمثل خصائص الاتصال الإداري من حيث الطابع والتوجيه.

النسبة	التكرار	خصائص الاتصال الإداري من حيث الطابع والتوجيه
40%	28	الطابع الرسمي
11,4%	8	الطابع غير الرسمي
12,9%	9	التوجيه من الأعلى للأسفل
35,7%	25	التفاعل المتبادل بين المستويات
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن الطابع الرسمي هو السائد في الاتصال الإداري داخل المجلس بنسبة 40%، يليه التفاعل المتبادل بين المستويات بنسبة 35.7%، في حين جاء الطابع غير الرسمي والتوجيه من الأعلى للأسفل بنسب أقل، حيث بلغت نسبة الطابع غير الرسمي 11.4% والتوجيه من الأعلى للأسفل 12.9%.

تعكس هذه النتائج أن الاتصال داخل المجلس يميل بشكل أساسي إلى الطابع الرسمي، لكنه يتضمن أيضاً قدرًا كبيرًا من التفاعل المتبادل بين المستويات، مما يشير إلى وجود حوار نسبي بين الموظفين على المستويات المختلفة. هذا التنوع في الخصائص يوضح أن المجلس لا يعتمد فقط على أساليب اتصال روتينية وتقليدية، بل توجد محاولات لتعزيز التواصل الأفقي، رغم أن الاتصال غير الرسمي والتوجيه الأحادي الاتجاه يظلان أقل تأثيرًا في البيئة الإدارية.

الجدول رقم (07): يمثل خصائص الاتصال الإداري من حيث الطابع والتوجيه حسب

متغير المؤهل العلمي

المجموع	التفاعل المتبادل بين المستويات		التوجيه من الأعلى للأسفل		الطابع غير الرسمي		الطابع الرسمي		الإجابة	المتغير
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
31.4%	22	60%	15	0%	0	0%	0	25%	7	بكالوريا أو أقل
57.1%	40	40%	10	100%	9	100%	8	46.4%	13	شهادة جامعية (ليسانس، ماستر)
11.4%	8	0%	0	0	0	0%	0	28.6%	8	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
100%	70	100%	25	100%	9	100%	8	100%	28	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تصورات أفراد العينة حول خصائص الاتصال الإداري من حيث الطابع والتوجيه تختلف باختلاف مستوى المؤهل العلمي، وهو ما يعكس تبايناً في تمثيلات الأفراد للواقع الاتصالي داخل المجلس بناءً على خلفياتهم الأكاديمية.

فبالنسبة لفئة الحاصلين على شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر)، فقد كانت آراؤهم موزعة على مختلف خصائص الاتصال الإداري، إذ شكّلوا النسبة الأكبر في اعتبار الاتصال داخل المجلس ذا طابع غير رسمي بنسبة 100%، كما رأى 100% منهم أن الاتصال يتم وفق أسلوب توجيهي من الأعلى إلى الأسفل، مما قد يدل على إدراكهم لوجود هياكل تواصلية جامدة نسبياً، حيث تهيمن التعليمات العمودية ويقلّ التفاعل الأفقي. ومع ذلك، عبّر 40%

منهم عن وجود نوع من التفاعل المتبادل بين المستويات، ما يشير إلى بعض المرونة في القنوات الاتصالية، وإن كانت محدودة.

أما فئة بكالوريا أو أقل، فقد ركزت بشكل أساسي على الطابع الرسمي (25%)، ولكن النسبة الأكبر منهم (60%) رأت أن الاتصال يتم من خلال تفاعل متبادل بين المستويات، ما قد يُفهم على أنه تصور أكثر بساطة وواقعية لطبيعة الاتصال المباشر بين العاملين، دون تعقيدات بيروقراطية.

في المقابل، أظهرت فئة الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) تركيزًا ملحوظًا على الطابع الرسمي للاتصال بنسبة 28.6%، بينما لم تُسجَل أية نسبة لديهم في بقية الخصائص الأخرى (غير رسمي، توجيه علوي، تفاعل متبادل). ويبدو أن هذه الفئة تتبنى تصورًا صارمًا أو تقليديًا لطبيعة الاتصال، ربما نتيجة توقعات عالية منهم بشأن الانضباط المؤسسي وهيكله قنوات التواصل.

هذه المعطيات تبرز أن المستوى التعليمي يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل نظرة الأفراد لطبيعة الاتصال داخل المؤسسة، فكلما ارتفع مستوى التأهيل الأكاديمي، زادت التوقعات نحو التنظيم والرسمية، بينما تميل المستويات التعليمية الأدنى إلى النظر إلى الاتصال من زاوية عملية مباشرة تركز على التفاعل اليومي. ومن هنا، فإن تحسين فعالية الاتصال الإداري يستوجب مراعاة هذه الفروقات عبر اعتماد آليات تواصل متعددة الخصائص (رسمية وغير رسمية، عمودية وأفقية) لتلبية حاجات وتصورات مختلف الفئات التعليمية داخل المجلس.

الجدول رقم (08): يمثل درجة احترام التسلسل الإداري في عملية الاتصال داخل المجلس.

النسبة	التكرار	درجة احترام التسلسل الإداري في عملية الاتصال داخل المجلس
38,6%	27	دائمًا
38,6%	27	أحيانًا
17,1%	12	نادرًا
5,7%	4	أبداً
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يظهر أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تؤكد احترام التسلسل الإداري في عملية الاتصال داخل المجلس، حيث جاءت نسبتا دائماً وأحياناً متساويتين بنسبة 38.6% لكل منهما، مما يشير إلى أن نحو ثلاثة أرباع العينة يراعون التسلسل الإداري بدرجة متغيرة. في المقابل، أشار حوالي 17.1% إلى أن احترام التسلسل يتم نادراً، و 5.7% أفادوا بعدم احترامه أبداً.

تشير هذه النتائج إلى أن التسلسل الإداري يحظى باحترام نسبي داخل المجلس، لكنه ليس مطلقاً أو موحدًا بين جميع الموظفين. قد يعكس ذلك بعض المرونة أو الاستثناءات في تطبيق التسلسل، وهو ما قد يسهم في تسريع بعض العمليات أو ظهور قنوات اتصال غير رسمية أحياناً. مع ذلك، فإن احترام التسلسل يبقى قاعدة أساسية للحفاظ على النظام التنظيمي داخل المجلس.

الجدول رقم (09): يمثل الفاعلين الأساسيين في عملية الاتصال الإداري داخل المجلس.

النسبة	التكرار	الفاعلين الأساسيين في عملية الاتصال الإداري داخل المجلس
48,6%	34	الرئيس أو المدير
15,7%	11	الأمناء أو الكتّاب الإداريون
27,1%	19	رؤساء الأقسام
2,9%	2	جميع الموظفين بشكل متساوٍ
5,7%	4	أخرى
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن الفاعل الأساسي في عملية الاتصال الإداري داخل المجلس هو الرئيس أو المدير بنسبة كبيرة بلغت 48.6%، تليه رؤساء الأقسام بنسبة 27.1%، ثم الأمناء أو الكتّاب الإداريون بنسبة 15.7%. أما من يرى أن جميع الموظفين يشاركون بشكل متساوٍ في الاتصال الإداري فتأتي نسبتهم منخفضة جدًا عند 2.9%، في حين أشار 5.7% إلى فاعلين آخرين.

تعكس هذه النتائج تركيز عملية الاتصال الإداري على المستويات العليا في الهرم التنظيمي، حيث يتمثل دور الرئيس أو المدير كرئيسي في توجيه وتنسيق الاتصال داخل المجلس. كما يشير ذلك إلى الطابع الهرمي للاتصال الإداري الذي يعتمد بشكل أساسي على القادة ورؤساء الأقسام، ما قد يعكس تنظيمًا رسميًا يحافظ على وضوح الأدوار والسلطات في تدفق المعلومات.

الجدول رقم (10): يمثل علاقة الفاعلين الأساسيين في عملية الاتصال الإداري داخل المجلس حسب متغير الجنس

المتغير	الإجابة		الرئيس أو المدير	الأمناء أو الكتّاب الإداريون		رؤساء الأقسام		جميع الموظفين بشكل متساوٍ		أخرى		المجموع	
	ن	ت		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
الجنس	ذكر	13	38.2%	5	45.5%	5	26.3%	1	50%	3	75%	27	38.6%
	أنثى	21	61.8%	6	54.5%	14	73.7%	1	50%	1	25%	43	61.4%
	المجموع	34	100%	11	100%	19	100%	2	100%	4	100%	70	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تصورات أفراد العينة حول الفاعلين الأساسيين في عملية الاتصال الإداري داخل المجلس تختلف باختلاف متغير الجنس، مما يشير إلى وجود تباين في إدراك المسؤوليات الاتصالية بين الذكور والإناث.

فقد أظهرت النتائج أن الإناث شكّلت النسبة الأكبر ضمن من اعتبروا أن الرئيس أو المدير هو الفاعل الأساسي في الاتصال الإداري بنسبة 61.8%، مقارنة بـ 38.2% لدى الذكور. وهو ما قد يُعبّر عن ميل الإناث إلى رؤية الهياكل الإدارية بشكل هرمي يتركز فيه النفوذ الاتصالي على رأس المؤسسة، وربما يعكس ثقافة تنظيمية تُعزز من سلطة المركز في توجيه الاتصال.

أما فيما يخص دور الأمناء أو الكتّاب الإداريين، فقد تقاربت آراء الذكور والإناث (بنسب 45.5% للذكور و 54.5% للإناث)، ما يشير إلى وجود تصور مشترك حول أهمية هذا الدور كحلقة وصل إدارية مهمة في تسيير الاتصال اليومي داخل المجلس.

وفيما يتعلق برؤساء الأقسام، فقد سُجلت نسبة أعلى بكثير لدى الإناث (73.7%) مقارنة بالذكور (26.3%)، مما يدل على أن الإناث يرون في هذه الفئة عنصرًا محوريًا في عملية الاتصال، وربما يعكس ذلك تفاعلًا أكبر لهن مع المستوى المتوسط في الهيكل التنظيمي.

أما خيار "جميع الموظفين بشكل متساوٍ"، فقد كان نادر التكرار، ولم يظهر أي اختلاف جوهري بين الجنسين (50% لكليهما)، ما يُظهر اتفاقًا على أن الاتصال الإداري لا يتم تقاسمه بشكل متوازن بين جميع العاملين، وربما يعكس ذلك شعورًا عامًا بالإقصاء أو المركزية.

وبالنسبة لفئة "أخرى"، فقد صرّح 75% من الذكور بأنها الجهة الفاعلة في الاتصال مقابل 25% من الإناث، وهي نسبة وإن كانت صغيرة من حيث العدد، إلا أنها قد تُشير إلى إدراك بعض الذكور لأطراف غير نمطية أو غير رسمية تمارس أدوارًا اتصالية داخل المجلس (مثل مستشارين، أو وسطاء إداريين غير مهيكليين).

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الاختلاف في إدراك من يقود عملية الاتصال الإداري يرتبط بمحددات اجتماعية، مما يُحتم على المجلس مراجعة آليات توزيع المهام الاتصالية وتوضيح أدوار كل فئة وظيفية، بهدف تعزيز الفعالية وتكافؤ الفرص في ممارسة أدوار الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

الجدول رقم (11): يمثل مدى وضوح قنوات الاتصال الإداري في هيكل المجلس.

النسبة	التكرار	مدى وضوح قنوات الاتصال الإداري في هيكل المجلس
25,7%	18	واضحة جدًا
60%	42	موسطة الوضوح
14,3%	10	غير واضحة
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن غالبية أفراد العينة يرون أن قنوات الاتصال الإداري في هيكل المجلس تتمتع بدرجة من الوضوح، حيث بلغت نسبة الذين يرونها موسطة الوضوح نسبة كبيرة وصلت إلى 60%، تليها نسبة 25.7% يرونها واضحة جدًا، في حين يرى 14.3% فقط أن هذه القنوات غير واضحة.

توضح هذه النتائج أن هناك إدراكًا عامًا إيجابيًا لمستوى وضوح قنوات الاتصال داخل المجلس، مع وجود مجال للتحسين من أجل الوصول إلى درجة وضوح أكبر، خاصةً أن نسبة غير الراضين عن وضوح القنوات ليست كبيرة جدًا. هذا يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يوفر أساسًا جيدًا للتواصل الإداري، لكنه قد يحتاج إلى تعزيز وضوح القنوات لتفادي سوء الفهم أو الارتباك في تبادل المعلومات.

الجدول رقم (12): يمثل مدى وضوح قنوات الاتصال الإداري في هيكل المجلس حسب متغير الفئة العمرية

المجموع		واضحة غير		متوسطة الوضوح		جداً واضحة		الإجابة	المتغير
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
18.6%	13	20%	2	23.8%	10	5.6%	1	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
42.9%	30	20%	2	35.7%	15	72.2%	13	من 30 إلى 40 سنة	
25.7%	18	30%	3	33.3%	14	5.6%	1	من 41 إلى 50 سنة	
12.9%	9	30%	3	7.1%	3	16.7%	3	أكثر من 50 سنة	
100%	70	100%	10	100%	42	100%	18	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تصورات أفراد العينة حول مدى وضوح قنوات الاتصال الإداري في هيكل المجلس تختلف باختلاف الفئة العمرية، مما يدل على أن العمر يُؤثر في تقييم وضوح البنية الاتصالية داخل المؤسسة.

فقد أظهرت النتائج أن فئة من 30 إلى 40 سنة شكّلت النسبة الأكبر بين من رأوا أن قنوات الاتصال "واضحة جداً" بنسبة 72.2%، ما يُشير إلى أن هذه الفئة العمرية، غالباً ما تكون في ذروة عطائها المهني وتتمتع بفهم أفضل للهيكل التنظيمي والآليات التواصلية داخل

المجلس. كما أن احتكاكها اليومي بمختلف مستويات العمل يمكن أن يمنحها رؤية أوضح لمسارات الاتصال الرسمية.

أما فئة من 41 إلى 50 سنة، فقد مالت بشكل أكبر نحو اعتبار قنوات الاتصال "متوسطة الوضوح" بنسبة 33.3% و"غير واضحة" بنسبة 30%، ما قد يعكس إما نقدًا لتراجع الشفافية أو تغييرات في أساليب الاتصال لا تتماشى مع توقعاتهم المهنية أو خبراتهم السابقة، مما يوئد لديهم إحساسًا بالغموض أو عدم الكفاءة في هذه القنوات.

أما الفئة أقل من 30 سنة، فقد توزعت إجاباتها بشكل متفاوت، حيث بلغت نسبة الذين اعتبروا القنوات "متوسطة الوضوح" 23.8%، و"غير واضحة" 20%. وهذا يشير إلى صعوبات محتملة في اندماج هذه الفئة في بيئة الاتصال الإداري الرسمية، إما لضعف التوجيه أو لعدم مشاركتهم الفعالة في العملية الاتصالية.

وفئة أكثر من 50 سنة، التي تمثل شريحة الأقلية، أظهرت بدورها تشككًا في وضوح قنوات الاتصال، حيث اعتبر 30% من أفرادها أنها "غير واضحة"، ما قد يدل على شعور بالإقصاء أو بعدم مواكبة التغييرات الاتصالية الحديثة داخل المجلس.

بشكل عام، تعكس هذه المعطيات أن وضوح قنوات الاتصال لا يُنظر إليه بشكل موحّد، بل يتأثر بالعمر، مما يفرض على الإدارة ضرورة تبني استراتيجيات تواصلية تراعي التباينات العمرية وتُبسّط آليات التواصل بما يناسب مختلف الأجيال داخل المؤسسة، لضمان مشاركة فعّالة وشاملة لجميع العاملين.

الجدول رقم (13): يمثل مساهمة قنوات الاتصال في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والوظائف.

النسبة	التكرار	مساهمة قنوات الاتصال في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والوظائف
18,6%	13	بدرجة كبيرة
47,1%	33	بدرجة متوسطة
17,1%	12	بدرجة ضعيفة
17,1%	12	لا تساهم
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن غالبية أفراد العينة يرون أن قنوات الاتصال تساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والوظائف بدرجة متوسطة، حيث بلغت هذه النسبة 47.1%. كما يرى 18.6% منهم أن هذه القنوات تساهم بدرجة كبيرة في التنسيق، بينما نسب متساوية بلغت 17.1% يرون أن مساهمة القنوات في التنسيق ضعيفة أو غير موجودة.

تشير هذه النتائج إلى أن قنوات الاتصال داخل المجلس لها دور واضح في تعزيز التنسيق الوظيفي، لكن هذا الدور ليس بالقوة المطلوبة، مما يدل على وجود بعض المعوقات أو نقاط ضعف في فاعلية هذه القنوات. لذلك، من المهم العمل على تحسين وسائل الاتصال وأساليبه لتفعيل التنسيق بين المصالح والأقسام المختلفة بشكل أكثر كفاءة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي للمجلس.

الجدول رقم (14): يمثل آراء المستجوبين حول سرعة تمرير المعلومات بين الأقسام.

النسبة	التكرار	آراء المستجوبين حول سرعة تمرير المعلومات بين الأقسام
31,4%	22	دائماً
37,1%	26	أحياناً
17,1%	12	نادراً
14,3%	10	أبداً
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن أغلب أفراد العينة يرون أن سرعة تمرير المعلومات بين الأقسام تتم بصورة متوسطة إلى جيدة، حيث بلغت نسبة الذين يعتقدون أنها تتم "أحياناً" 37.1%، تليها نسبة 31.4% يرون أنها تتم "دائماً". في المقابل، هناك نسبة مجتمعة تبلغ 31.4% يرون أن سرعة تمرير المعلومات نادرة أو لا تتم أبداً.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك انطباعاً إيجابياً نسبياً حول سرعة نقل المعلومات داخل المجلس، لكنه ليس بالأداء المثالي، إذ لا تزال توجد بعض البطء أو المعوقات في بعض الأحيان. وهذا يبرز الحاجة إلى تحسين آليات الاتصال وتسريع تدفق المعلومات بين الأقسام لتحقيق تكامل وتناغم أكبر في العمل الإداري.

الجدول رقم (15): يمثل آراء المستجوبين حول سرعة تمرير المعلومات بين الأقسام

حسب متغير الخبرة

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة		المتغير
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
32.9%	23	50%	5	41.7%	5	30.8%	8	22.7%	5	أقل من 5 سنوات	الخبرة	
44.3%	31	10%	1	16.7%	2	50%	13	68.2%	15	من 5 إلى 10 سنوات		
22.9%	16	40%	4	41.7	5	19.2%	5	9.1%	2	أكثر من 10 سنوات		
100%	70	100%	10	100%	12	100%	26	100%	22	المجموع		

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تصورات المستجوبين حول سرعة تمرير المعلومات بين الأقسام داخل المجلس تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة، وهو ما يُشير إلى أثر التجربة المهنية في إدراك فعالية الاتصال الأفقي داخل المؤسسة.

فقد كشفت النتائج أن أعلى نسبة من الذين يرون أن تمرير المعلومات يتم "دائماً" تعود لفئة ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 68.2%، ما يدل على أن هذه الفئة تعيش في مرحلة مهنية متوازنة تجمع بين الاندماج المؤسسي والقدرة على التقدير الواقعي لسير العمليات الاتصالية. ويُحتمل أن هذه الفئة تشغل مناصب وسطى أو تنفيذية تتيح لها مراقبة وتقييم سرعة تدفق المعلومات بدقة.

أما فئة أقل من 5 سنوات من الخبرة، فقد توزعت بشكل متفاوت، حيث تمثل النسبة الأكبر ممن أجابوا بـ"نادرا" (41.7%) و"أبدا" (50%)، ما يعكس شعورًا بضعف انسيابية المعلومات لديهم. وقد يُعزى ذلك إلى محدودية وصولهم إلى مصادر القرار أو إلى كونهم لا يزالون في طور التكيف مع النظام الاتصالي القائم داخل المجلس.

وبالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات من الخبرة، فقد جاءت إجاباتهم موزعة بين "نادرا" و"أبدا" بنسب مرتفعة (41.7% و40% على التوالي)، مما قد يعكس نوعًا من التراجع في الرضا عن فعالية الاتصال مع التقدم في الخبرة، وربما نتيجة تراكم التجارب التي كشفت عن اختلالات مزمنة في التواصل بين الأقسام، أو لتوقعاتهم العالية التي لم تُلبَّ بالشكل المطلوب.

بناءً على ما سبق، يُظهر الجدول أن سرعة تمرير المعلومات بين الأقسام ليست موحدة في نظر العاملين، وإنما تتأثر بسنوات الخبرة، الأمر الذي يفرض على الإدارة دراسة هذه التباينات لإعادة النظر في آليات الاتصال الأفقي، وضمان انسيابية المعلومات بشكل أكثر عدلاً وفاعلية بين مختلف الفئات المهنية.

المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

الجدول رقم (16): يمثل مدى مساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء العام للمجلس.

النسبة	التكرار	مدى مساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء العام للمجلس
62,9%	44	نعم
18,6%	13	لا
18,6%	13	إلى حد ما
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يرون أن الاتصال الإداري يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء العام للمجلس، حيث بلغت نسبة المؤيدين لهذا الرأي 62.9%. بينما يعبر 18.6% منهم عن عدم مساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء، ونفس النسبة تقريباً ترى أن المساهمة موجودة لكن "إلى حد ما".

تعكس هذه النتائج تقييماً إيجابياً عاماً لدور الاتصال الإداري في تعزيز كفاءة العمل بالمجلس، مما يدل على أن التواصل الجيد يعتبر عاملاً أساسياً في رفع جودة الأداء المؤسسي. ومع ذلك، وجود نسبة غير قليلة ترى مساهمة محدودة أو معدومة يشير إلى وجود تحديات تحتاج إلى معالجة لتعزيز فعالية الاتصال الإداري بشكل أكبر.

الجدول رقم (17): يمثل مساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء العام للمجلس حسب متغير الجنس

المجموع		ما حد إلى		لا		نعم		الإجابة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
38.6%	27	53.8%	7	23.1%	3	38.6%	17	ذكر	المتغير
61.4%	43	46.2%	6	76.9%	10	61.4%	27	أنثى	
100%	70	100%	13	100%	13	100%	44	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تصورات أفراد العينة حول مدى مساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء العام للمجلس تختلف حسب متغير الجنس، وهو ما يعكس تبايناً في تقييم الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة وفقاً للتموقع المهني والاجتماعي لكل فئة.

فقد أظهرت النتائج أن فئة الإناث عبّرت بشكل أوضح عن قناعتها بمساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء، حيث شكّلت نسبة 61.4% من إجمالي الذين أجابوا بـ"نعم"، مقابل 38.6% فقط من الذكور. هذا قد يُفسر بمدى انخراط الإناث في آليات العمل الإداري والتفاعل مع شبكات التواصل الداخلي، وربما بحساسيتهن التنظيمية التي تجعلهن أكثر انتباهاً للتغييرات الإيجابية في الأداء الناتج عن تفعيل الاتصال.

في المقابل، فإن نسبة معتبرة من الذكور (53.8%) ممن اختاروا "إلى حد ما"، ما يشير إلى تحفظهم أو تقييمهم النسبي لمساهمة الاتصال في تحسين الأداء، وهو ما قد يرتبط بتجارب مهنية أكثر صرامة أو نقدية، أو بإدراك فجوات في التطبيق العملي لقنوات الاتصال الإداري.

أما بالنسبة لفئة الذين أجابوا بـ"لا"، فقد شكّلت الإناث الأغلبية بنسبة 76.9%، ما قد يعكس وجود حالات من الإحباط أو من ضعف فاعلية قنوات الاتصال لديهن في مواقع عملهن، أو ربما شعور بالإقصاء من عمليات الاتصال الرسمية.

بناء على ذلك، يُمكن القول إن متغير الجنس يُحدث تبايناً واضحاً في تقييم فاعلية الاتصال الإداري داخل المجلس، ويستدعي الأمر تحليلاً أعمق للممارسات الاتصالية القائمة لرصد ما إذا كانت تحقق الشمول والمساواة في الوصول إلى المعلومة والمشاركة في تحسين الأداء العام. كما يُوصى بتعزيز السياسات الاتصالية التشاركية التي تدمج مختلف الفئات في صلب العملية الاتصالية لضمان استثمارها الكامل في تحسين جودة الخدمات والعمل الإداري.

الجدول رقم (18): يمثل مدى تشجيع الاتصال الإداري على المشاركة في اتخاذ القرار.

النسبة	التكرار	مدى تشجيع الاتصال الإداري على المشاركة في اتخاذ القرار
20%	14	بدرجة كبيرة
61,4%	43	بدرجة متوسطة
11,4%	8	بدرجة ضعيفة
7,1%	5	لا تساهم
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن أغلب أفراد العينة يرون أن الاتصال الإداري يشجع بدرجة متوسطة على المشاركة في اتخاذ القرار، حيث بلغت نسبة هؤلاء 61.4%. في حين

يرى 20% منهم أن الاتصال الإداري يشجع بدرجة كبيرة على المشاركة، بينما يرى 11.4% أن دوره ضعيف، و7.1% يرون أنه لا يساهم في ذلك.

تعكس هذه النتائج أن الاتصال الإداري داخل المجلس يلعب دوراً مهماً في تعزيز مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، لكنه غالباً لا يصل إلى أعلى درجات التشجيع. قد يشير ذلك إلى وجود فرص لتحسين آليات الاتصال بما يعزز من انخراط الموظفين وفاعليتهم في عمليات اتخاذ القرار، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة.

الجدول رقم (19): يمثل مدى تعزيز الاتصال الإداري لمبدأ الشفافية في العمل داخل المجلس.

النسبة	التكرار	مدى تعزيز الاتصال الإداري لمبدأ الشفافية في العمل داخل المجلس
52,9%	37	نعم
34,3%	24	لا
12,9%	9	أحياناً
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة، وبنسبة 52.9%، يرون أن الاتصال الإداري يعزز مبدأ الشفافية في العمل داخل المجلس. بالمقابل، تبلغ نسبة من يرون أن الاتصال الإداري لا يعزز الشفافية 34.3%، فيما يرى 12.9% منهم أن ذلك يحدث أحياناً فقط.

تشير هذه النتائج إلى وجود توجه إيجابي نحو تأثير الاتصال الإداري في دعم الشفافية داخل المجلس، وهو ما يعد مؤشراً جيداً على وجود درجة من الوضوح والمصداقية في تبادل

المعلومات. إلا أن نسبة من يشككون في ذلك أو يرون أنها تحدث أحياناً تدل على وجود بعض التحديات أو العقبات التي قد تعيق تعزيز الشفافية بشكل كامل، مما يستدعي العمل على تحسين قنوات الاتصال وسياسات المشاركة والمعلومات لضمان شفافية أكبر في العمل الإداري.

الجدول رقم (20): يمثل تعزيز الاتصال الإداري لمبدأ الشفافية في العمل داخل المجلس

حسب متغير الخبرة

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
32.9%	23	44.4%	4	37.5%	9	27%	10	أقل من 5 سنوات	متغير الخبرة
44.3%	31	33.3%	3	29.2%	7	56.8%	21	من 5 إلى 10 سنوات	
22.9%	16	22.2%	2	33.3%	8	16.2%	6	أكثر من 10 سنوات	
100%	70	100%	9	100%	24	100%	37	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مدى إدراك أفراد العينة لمساهمة الاتصال الإداري في تعزيز مبدأ الشفافية داخل المجلس يختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة، ما يعكس تأثير التجربة المهنية في تشكيل تصورات الموظفين حول أداء المؤسسة الاتصالي.

فقد أظهرت النتائج أن فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات كانوا الأكثر اقتناعاً بدور الاتصال الإداري في ترسيخ الشفافية، حيث بلغت نسبتهم 56.8% من

بين الذين أجابوا بـ"نعم"، ما يدل على توازن هذه الفئة بين حداثة العهد بالعمل ومراعاة حد أدنى من الخبرة يُمكنها من تقييم فعالية قنوات الاتصال داخل المجلس بشكل موضوعي.

أما فئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات)، فقد أبدت نسبة كبيرة نسبياً من التحفظ، إذ شكّلت 37.5% من إجمالي من يرون أن الاتصال لا يعزز الشفافية، و44.4% من الذين أجابوا بـ"أحياناً". هذا قد يُعزى إلى ضعف إدماج هذه الفئة في آليات اتخاذ القرار أو اطلاعها المحدود على سير العمليات الإدارية، ما يولّد شعوراً بضعف الشفافية داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، فإن فئة ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات أظهرت تبايناً في مواقفها؛ فقد شكّل أفرادها 33.3% من بين الراضين لفكرة مساهمة الاتصال في تعزيز الشفافية، بينما لم تتجاوز نسبتهم 16.2% ضمن المؤيدين. هذا قد يعكس نوعاً من الإحباط أو التشكيك المتراكم لدى هذه الفئة نتيجة تراكم التجارب السلبية أو ضعف التجاوب مع مبادرات تحسين الاتصال طيلة سنوات العمل.

بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن الخبرة المهنية تلعب دوراً مهماً في تحديد نظرة الموظف إلى فعالية الاتصال الإداري في ترسيخ الشفافية، حيث تتفاوت هذه النظرة بين النفاؤل الواقعي، والتحفظ الحذر، والتقييم النقدي بناءً على التجربة المتراكمة. وهو ما يفرض على القائمين على إدارة المجلس اعتماد مقاربة اتصال تشاركية ومفتوحة تراعي احتياجات وتصورات جميع الفئات المهنية، خاصة تلك التي تشعر بالإقصاء أو التهميش الاتصالي.

الجدول رقم (21): يمثل مدى اعتماد أساليب اتصال تضمن الجودة مثل التغذية الراجعة والتقييم والاجتماعات الدورية.

النسبة	التكرار	مدى اعتماد أساليب اتصال تضمن الجودة مثل التغذية الراجعة والتقييم والاجتماعات الدورية
35,7%	25	نعم بانتظام
42,9%	30	أحيانا
14,3%	10	نادرا
7,1%	5	لا يتم اعتمادها
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة، وصلت إلى 42.9%، يرون أن أساليب الاتصال التي تضمن الجودة مثل التغذية الراجعة والتقييم والاجتماعات الدورية تُعتمد أحياناً. كما أشار 35.7% من المستجوبين إلى اعتماد هذه الأساليب بانتظام، في حين يرى 14.3% أنها نادراً ما تُعتمد، و7.1% قالوا إنه لا يتم اعتمادها على الإطلاق.

تعكس هذه النتائج أن هناك وعياً نسبياً بأهمية استخدام أساليب اتصال تضمن جودة التواصل الإداري، لكن التطبيق المنتظم لها لا يزال بحاجة إلى تعزيز. فالاعتماد المتفاوت لهذه الأساليب قد يؤثر على كفاءة الاتصال وفعالية الإدارة، مما يستوجب تبني ممارسات أكثر انتظاماً لضمان تحسين عمليات الاتصال وتحقيق نتائج إيجابية في الأداء الإداري.

المبحث السادس: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس

الجدول رقم (22): يمثل أبرز العراقيل التي تواجه الاتصال الإداري داخل المجلس.

النسبة	التكرار	أبرز العراقيل التي تواجه الاتصال الإداري داخل المجلس
42,9%	30	ضعف الوسائل التكنولوجية
12,9%	9	غموض التعليمات والمراسلات
22,9%	16	ضعف التكوين في تقنيات الاتصال
20%	14	المركزية في اتخاذ القرار
1,4%	1	أخرى
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن أغلب أفراد العينة يرون أن أبرز العائق الذي يواجه الاتصال الإداري داخل المجلس هو ضعف الوسائل التكنولوجية، حيث بلغت نسبتهم 42.9%. بعد ذلك، جاءت مشكلة ضعف التكوين في تقنيات الاتصال بنسبة 22.9%، تليها المركزية في اتخاذ القرار بنسبة 20%، ثم غموض التعليمات والمراسلات بنسبة 12.9%. أما النسبة المتبقية 1.4% فشملت أسباباً أخرى متنوعة.

تعكس هذه النتائج وجود تحديات تقنية وبشرية تؤثر على فعالية الاتصال الإداري داخل المجلس. ضعف الوسائل التكنولوجية يشير إلى حاجة ملحة لتحديث الأدوات والأنظمة المستخدمة، بينما ضعف التكوين يؤكد ضرورة تعزيز قدرات العاملين في مجال تقنيات الاتصال. أما المركزية في اتخاذ القرار وغموض التعليمات، فتدل على مشكلات تنظيمية

وإجرائية قد تعيق تدفق المعلومات بسلاسة، مما يستوجب تبني حلول شاملة لتحسين بيئة الاتصال الإداري.

الجدول رقم (23): يمثل أبرز العراقيل التي تواجه الاتصال الإداري داخل المجلس حسب متغير الجنس

المجموع		أخرى		المركزية في اتخاذ القرار		ضعف التكوين في تقنيات الاتصال		غموض التعليمات والمراسلات		ضعف الوسائل التكنولوجية		الإجابة		المتغير	
38.6%	27	0%	0	57.1%	8	25%	4	33.3%	3	40%	12	ذكر	الجنس		
61.4%	43	100%	1	42.9%	6	75%	12	66.7%	6	60%	18	أنثى			
100%	70	100%	1	100%	14	100%	16	100%	9	100%	30	المجموع			

يتضح من الجدول أعلاه أن تصورات المبحوثين حول العراقيل التي تواجه الاتصال الإداري داخل المجلس تختلف باختلاف الجنس، ما يعكس تبايناً في الخبرات الميدانية ومواقع الملاحظة داخل بيئة العمل.

فقد أظهرت النتائج أن فئة الإناث أكثر إدراكاً لمشكل ضعف الوسائل التكنولوجية، حيث عبّرت 60% منهن عن أن هذا العنصر يمثل أبرز عائق في فعالية الاتصال الإداري، مقابل 40% من الذكور. وهو ما قد يشير إلى أن الموظفات، بحكم طبيعة المهام أو التخصصات التي يشغلنها، يعتمدن بشكل أكبر على أدوات الاتصال الرقمية أو يواجهن صعوبات أكثر وضوحاً في هذا الجانب.

أما فيما يتعلق بضعف التكوين في تقنيات الاتصال، فقد ظهرت النسبة الكبرى لدى الإناث أيضاً بنسبة 75%، مقابل 25% فقط من الذكور، مما يدل على حاجة ملحة لدى الموظفات للتكوين والتدريب المهني في المجال الاتصالي، سواء بسبب قلة الفرص المتاحة أو لضعف التأطير الموجه لهذه الفئة تحديداً.

وعلى العكس، فإن الذكور أبدوا وعياً أكبر بمشكلة "المركزية في اتخاذ القرار"، إذ عبّر 57.1% منهم عن أن هذا العامل يُشكل أحد أبرز العراقيل في التواصل داخل المجلس، مقارنة بـ 42.9% من الإناث. ويمكن تفسير ذلك بأن الذكور قد يكونون أكثر احتكاكاً بالدوائر الإدارية العليا أو أكثر انخراطاً في عمليات اتخاذ القرار، مما يتيح لهم معاينة تأثير المركزية على فعالية الاتصال بشكل مباشر.

وفيما يتعلق بـ "غموض التعليمات والمراسلات"، فإن الإناث بدأن أكثر حساسية تجاه هذا العائق بنسبة 66.7%، مقارنة بـ 33.3% من الذكور، وهو ما يمكن أن يعكس تفاوتاً في تلقي التعليمات أو تفسيرها، ويبرز الحاجة إلى تحسين صياغة الرسائل الإدارية وتوضيحها. كما أن الفئة الوحيدة التي أشارت إلى "أخرى" كخيار للعراقيل كانت من الإناث بنسبة 100%، مما قد يدل على استعداد أكبر لديهن لطرح عراقيل بديلة أو إضافية خارجة عن القوالب التقليدية المدرجة في الاستبيان.

بشكل عام، تكشف هذه المعطيات عن تباين النوع الاجتماعي في إدراك العراقيل الاتصالية داخل المجلس، ما يبرز أهمية اعتماد مقارنة مراعية للنوع في سياسات تطوير الاتصال الإداري، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل فئة من حيث التكوين، التجربة، وطبيعة المهام.

الجدول رقم (24): يمثل مدى تأثير العراقيل على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

النسبة	التكرار	مدى تأثير العراقيل على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
44,3%	31	بدرجة كبيرة
41,4%	29	بدرجة متوسطة
11,4%	8	بدرجة ضعيفة
2,9%	2	لا تؤثر
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يرون أن العراقيين التي تواجه الاتصال الإداري تؤثر بشكل ملحوظ على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث بلغت نسبة الذين يرون التأثير بدرجة كبيرة 44.3%، تليها نسبة 41.4% يرون أن التأثير متوسط، في حين اعتبر 11.4% أن التأثير ضعيف، ونسبة قليلة جداً 2.9% يرون أن العراقيين لا تؤثر على جودة الخدمات.

تشير هذه النتائج إلى أن العراقيين الإدارية والفنية التي تواجه الاتصال داخل المجلس لها انعكاسات واضحة على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يعكس أهمية معالجة هذه العراقيين وتحسين آليات الاتصال لضمان رفع جودة الأداء وتحقيق رضا المواطنين.

الجدول رقم (25): يمثل مقترحات أفراد العينة لتحسين الاتصال الإداري داخل المجلس.

النسبة	التكرار	مقترحات أفراد العينة لتحسين الاتصال الإداري داخل المجلس
62,9%	44	تطوير البنية التحتية الرقمية
10%	7	تكوين الموظفين في الاتصال الإداري
15,7%	11	تعزيز ثقافة التواصل
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن أغلب أفراد العينة يقترحون تطوير البنية التحتية الرقمية كأفضل وسيلة لتحسين الاتصال الإداري داخل المجلس، حيث بلغت نسبتهم 62.9%، تليها نسبة 15.7% من الأفراد الذين يرون أهمية تعزيز ثقافة التواصل، في حين اقترح 10% فقط تكوين الموظفين في مجال الاتصال الإداري.

تعكس هذه النتائج تركيزاً كبيراً على الجانب التكنولوجي والبنية الرقمية كعامل رئيسي لتحسين الاتصال الإداري، مما يشير إلى وعي الموظفين بأهمية تحديث الأدوات والوسائل المستخدمة في الاتصال. كما تبرز الحاجة إلى تعزيز التواصل الثقافي والمهني داخل المجلس لدعم بيئة عمل أكثر فعالية وتعاوناً.

الجدول رقم (26): يمثل مقترحات أفراد العينة لتحسين الاتصال الإداري داخل المجلس

حسب متغير المؤهل العلمي

المجموع	وضع آليات تقييم دوري للاتصال		تعزيز ثقافة التواصل		تكوين الموظفين في الاتصال الإداري		تطوير البنية التحتية الرقمية		الإجابة		المتغير
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
31.4%	12	0%	0	27.3%	3	71.4%	5	31.8%	14	بكالوريا أو أقل	المؤهل العلمي
57.1%	40	100%	8	27.3%	3	28.6%	2	61.4%	27	شهادة جامعية (ليسانس، ماستر)	
11.4%	8	0%	0	45.5%	5	0%	0	6.8%	3	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	
100%	70	100%	8	100%	11	100%	7	100%	44	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تصورات أفراد العينة حول سبل تحسين الاتصال الإداري داخل المجلس تختلف بشكل ملحوظ باختلاف مستوياتهم التعليمية، ما يعكس تأثير الخلفية الأكاديمية في تشكيل تصورات الموظفين حول أولويات الإصلاح الإداري. فقد

أظهرت المعطيات أن فئة الحاصلين على شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر) أعطت أهمية كبرى لتطوير البنية التحتية الرقمية بنسبة بلغت 61.4%، وهو ما يعكس وعي هذه الفئة بالدور المحوري الذي تلعبه التقنيات الحديثة في تسريع عملية تبادل المعلومات، وضمان الوصول الفوري والدقيق إلى البيانات، وبالتالي رفع كفاءة التنسيق الداخلي بين مختلف المصالح.

أما فئة الموظفين الحاصلين على شهادة البكالوريا أو أقل، فقد أبدت توجهاً واضحاً نحو ضرورة تكوين الموظفين في مجال الاتصال الإداري، حيث بلغت النسبة 71.4%. ويُحتمل أن يكون هذا التوجه نابعاً من شعور هذه الفئة بوجود فجوة مهارية تؤثر سلباً على أدائهم، ما يدفعهم إلى المطالبة بتكوين يرفع من كفاءتهم في التفاعل والتواصل ضمن بيئة العمل الرسمية.

ومن جهة أخرى، أبرزت نتائج فئة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) توجهاً مميزاً نحو تعزيز ثقافة التواصل داخل المجلس بنسبة 45.5%، وهو ما يعكس تصورات أكثر عمقاً تتجاوز الجانب التقني للاتصال، وتركّز على بناء بيئة عمل تشاركية تقوم على قيم الثقة، الحوار، والانفتاح الأفقي بين الموظفين.

كما يجدر التوقف عند نتيجة لافتة تتعلق بمقترح "وضع آليات تقييم دوري للاتصال"، الذي حظي باهتمام حصري تقريباً من طرف فئة الشهادة الجامعية بنسبة 100%، ما يشير إلى إدراكهم لأهمية تقويم الأداء الاتصالي بصفة مستمرة لضمان فعالية استراتيجيات التواصل داخل المؤسسة.

وتُبرز هذه النتائج كيف أن اختلاف المستوى التعليمي لا ينعكس فقط في المهارات المكتسبة، بل يتجلى أيضاً في نمط التفكير الإداري، وتحديد أولويات الإصلاح، مما يفرض

على إدارة المجلس تبني مقاربة متعددة المستويات في تحسين الاتصال الإداري، تراعي التنوع المهني والأكاديمي للموظفين، وتعمل على تقديم حلول تكاملية تجمع بين البُعدين التقني والبشري في عملية الاتصال.

من خلال إجابات المبحوثين على السؤال الرابع حول كيفية تحسين الاتصال الإداري داخل المجلس بما يساهم في رفع جودة الأداء والخدمات، برزت مجموعة من المقترحات المتكررة، كان أبرزها:

تطوير البنية التحتية الرقمية لتسهيل تدفق المعلومات وتسريع عمليات التواصل الإداري؛ تكوين الموظفين في مهارات وتقنيات الاتصال الإداري بما يعزز كفاءتهم في استخدام القنوات الرسمية وغير الرسمية بكفاءة؛ تعزيز ثقافة التواصل والانفتاح داخل المجلس لتشجيع التفاعل البناء بين مختلف المستويات الوظيفية؛ اعتماد آليات دورية للتقييم والمتابعة مثل الاجتماعات المنتظمة والتغذية الراجعة؛ إضافة إلى تقليص مظاهر المركزية في اتخاذ القرار، وتوسيع نطاق المشاركة والتشاور بين الموظفين والإدارة، ما من شأنه دعم مبادئ الشفافية وتحقيق تنسيق أفضل بين المصالح.

تشير المقترحات التي قدمها المبحوثون إلى وعي واضح بأهمية تطوير الاتصال الإداري كعنصر أساسي لتحسين جودة الأداء والخدمات داخل المجلس. فتركيز غالبية المستجوبين على تطوير البنية التحتية الرقمية يعكس إدراكًا جماعيًا لحاجة الإدارة إلى مواكبة التحول الرقمي وتجاوز العقبات التكنولوجية التي قد تعرقل سرعة وفعالية الاتصال. كما أن الدعوة إلى تكوين الموظفين في مهارات الاتصال توضح وجود اعتراف بضعف في الكفاءة التواصلية الداخلية، مما قد يؤدي إلى سوء فهم أو ضعف في التنسيق الوظيفي.

من جهة أخرى، فإن التركيز على تعزيز ثقافة التواصل والانفتاح وإرساء آليات للتقييم والتغذية الراجعة يدل على وجود رغبة في بناء بيئة تنظيمية أكثر تفاعلية وشفافة، تقل فيها

المركزية ويتسع فيها مجال المشاركة في اتخاذ القرار. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين يرون أن تحسين الاتصال لا يقتصر على الوسائل التقنية فقط، بل يشمل أيضًا الجانب البشري والثقافي للتواصل، وهو ما يعكس إدراكًا ناضجًا لأبعاد الاتصال الإداري ودوره في تحقيق فعالية العمل وتحسين العلاقة مع المواطن.

المبحث السابع: عرض المقابلة والتعليق عليها

أجريت هذه المقابلة مع السيد بريهمات مالك، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المجلس الشعبي الولائي ببنيزي وزو، وقد كانت الاجابات على النحو التالي:¹

➤ السؤال الأول: كيف تصف طبيعة الاتصال الإداري داخل المجلس؟ هل هو رسمي أكثر أم غير رسمي؟ ولماذا؟

الجواب: الاتصال الإداري داخل المجلس يغلب عليه الطابع الرسمي، وذلك بسبب اعتماد الهيكل الإداري على التسلسل الهرمي وتبادل التعليمات والمذكرات عبر قنوات محددة. معظم التوجيهات تأتي من الإدارة العليا إلى باقي الأقسام، مما يجعل الاتصال موجّهًا من الأعلى للأسفل. رغم وجود بعض أشكال الاتصال غير الرسمي بين الزملاء، إلا أنه لا يُعتمد عليه في الأمور التنظيمية أو الوظيفية الرسمية.

➤ السؤال الثاني: ما هي المكونات الأساسية التي يعتمد عليها الاتصال الإداري

داخل المجلس (مثل: التعليمات، الاجتماعات، الوثائق، التقارير)؟

الجواب: الاتصال الإداري يعتمد بشكل رئيسي على التعليمات الكتابية مثل المذكرات الداخلية، إضافة إلى الاجتماعات الدورية التي تُعقد للتنسيق بين المصالح، وكذلك البريد

¹مقابلة مع السيد، بريهمات مالك، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المجلس الشعبي الولائي ببنيزي وزو، بتاريخ 27 ماي 2025 على الساعة 14:30 ، مقر المجلس الشعبي الولائي ببنيزي وزو.

الإلكتروني الرسمي في بعض الحالات. تُستخدم الوثائق الإدارية والتقارير الدورية أيضًا في نقل وتبادل المعلومات، لكن يظل الجانب الشفوي، مثل الهاتف الإداري، وسيلة داعمة أكثر منه أساسية.

➤ السؤال الثالث: ما هي أهم قنوات الاتصال المستخدمة في تسيير العمل داخل

المجلس؟

الجواب: القنوات الأكثر استخدامًا في المجلس هي المذكرات الداخلية، والاجتماعات الدورية، يليها الهاتف الإداري. البريد الإلكتروني يُستخدم بدرجة أقل بسبب محدودية البنية الرقمية أو ضعف التكوين على أدوات التكنولوجيا لدى بعض الموظفين. التواصل المباشر بين الزملاء يُستعمل أحيانًا في الحالات المستعجلة أو اليومية.

➤ السؤال الرابع: هل ترى أن هذه القنوات فعالة في ضمان التنسيق بين مختلف

المصالح والوحدات؟ وضح ذلك.

الجواب: إلى حد ما، القنوات المتوفرة تساهم في تحقيق التنسيق، لكن ليس بالدرجة المطلوبة. فمثلاً، الاجتماعات الدورية فعالة نسبيًا في توحيد الرؤية بين الأقسام، لكن بطء تمرير المعلومات وضعف الوسائل التكنولوجية يجعل عملية التنسيق تواجه بعض التأخير، خاصة عند التعامل مع ملفات مشتركة أو تعليمات مستعجلة. وضوح قنوات الاتصال يلعب دورًا في التنسيق، لكنه بحاجة إلى تحسين.

➤ السؤال الخامس: هل يساهم الاتصال في تعزيز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار؟ كيف يتم ذلك؟

الجواب: بصورة عامة، المشاركة في اتخاذ القرار ليست معممة على كل الموظفين. بعض القرارات تُناقش في اجتماعات الأقسام أو الورش التنظيمية، ويُسمح فيها بإبداء الرأي، لكن تبقى القرارات الرئيسية مركزية وتتخذ من قبل الرئيس أو الإدارة العليا. مع ذلك، هناك توجه تدريجي نحو إشراك بعض رؤساء الأقسام في تقديم المقترحات، خصوصًا في الجوانب التقنية أو التنظيمية.

➤ السؤال السادس: ما أبرز العراقيل أو العوائق التي تواجهكم في الاتصال الإداري داخل المجلس؟

الجواب: من أبرز العراقيل ضعف الوسائل التكنولوجية مثل ضعف شبكة الإنترنت أو عدم توفر تطبيقات تواصل داخلية فعالة. كما أن غموض بعض التعليمات، وعدم وضوحها أو تأخرها، يؤثر على حسن تنفيذها. هناك أيضًا تحديات تتعلق بضعف التكوين في تقنيات الاتصال، والمركزية في اتخاذ القرار التي تُضعف التفاعل الأفقي بين الأقسام.

➤ السؤال السابع: ما هي مقترحاتكم لتحسين الاتصال الإداري بما يخدم تحقيق الجودة الشاملة؟

الجواب: من الضروري تطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير أدوات اتصال حديثة داخل المجلس. كما نحتاج إلى تكوين مستمر للموظفين في مجال الاتصال الإداري وتكنولوجيا المعلومات. تعزيز ثقافة التواصل المفتوح، واعتماد آليات التغذية الراجعة والتقييم الدوري لقنوات وأساليب الاتصال، من شأنه أن يرفع مستوى الفعالية ويخدم مبادئ الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بسرعة الاستجابة وشفافية العمل.

❖ التعليق على المقابلة:

أُجريت هذه المقابلة مع السيد بريهمات مالك، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، وقد كشفت الإجابات التي قدمها عن واقع الاتصال الإداري داخل المجلس، حيث يتّضح أن هذا الأخير يتّسم بالطابع الرسمي بدرجة كبيرة، بالنظر إلى طبيعة الهيكل الإداري الهرمي الذي يعتمد على توجيه التعليمات عبر قنوات محددة كالمذكرات والاجتماعات الدورية. كما أشار إلى أن المكونات الأساسية للاتصال تشمل الوثائق الإدارية، البريد الإلكتروني بدرجة أقل، والهاتف الإداري كوسيلة دعم. أما قنوات الاتصال المستخدمة فهي تقليدية في مجملها، وتساهم في تحقيق قدر معين من التنسيق بين الوحدات، لكنها تظل غير كافية بسبب بطء تمرير المعلومات ونقص الوسائل التكنولوجية، مما يؤثر على فعالية التنسيق خاصة في الملفات المستعجلة. كما أوضح أن الاتصال لا يُوظّف بشكل فعال في تعزيز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، حيث تبقى القرارات الأساسية مركزية رغم وجود محاولات لإشراك بعض رؤساء الأقسام. ومن أبرز العراقيل التي تواجه الاتصال الإداري داخل المجلس: ضعف البنية التحتية الرقمية، غموض التعليمات، ضعف التكوين في تقنيات الاتصال، والمركزية في التسيير. وبخصوص سبل التحسين، اقترح السيد بريهمات ضرورة تحديث الوسائل التكنولوجية، وتوفير تكوين مستمر للموظفين، إضافة إلى ترسيخ ثقافة التواصل المفتوح، واعتماد آليات تقييم دوري لقنوات الاتصال، بما يخدم تحقيق الجودة الشاملة، خاصة في ما يتعلق بسرعة الاستجابة وشفافية الأداء. تعكس هذه المقابلة وعياً تنظيمياً لدى القائمين على الاتصال داخل المجلس، لكنها في المقابل تُبرز الحاجة الملحة إلى مراجعة عميقة لآليات الاتصال بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

❖ نتائج الدراسة:

1- نتائج الدراسة في ضوء محاور الاستمارة:

- اتضح لنا من خلال الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة دراستنا أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت 61.4%، مما يشير إلى حضور نسوي معتبر داخل المجلس الشعبي الولائي لتيزي وزو. كما أظهرت نتائج توزيع السن أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 42.9%، وهو ما يعكس غلبة الفئة المتوسطة عمراً، التي غالباً ما تجمع بين الكفاءة والخبرة.

- أما من حيث المستوى التعليمي، فقد تبين أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر) بنسبة 57.1%، وهو مؤشر على تأهيل أكاديمي يسمح بأداء المهام الإدارية بكفاءة. وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد احتلت الفئة التي تملك خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات النسبة الأكبر بـ 44.3%، ما يدل على أن طاقم المجلس يتكوّن في معظمه من موظفين ذوي خبرة مهنية متوسطة، تتيح لهم فهماً أعمق لآليات العمل الإداري وتحدياته.

- تعدّ المذكرات الداخلية الوسيلة الأكثر استخداماً في الاتصال الإداري داخل المجلس بنسبة 38.6%، مما يعكس تفضيلاً واضحاً للتواصل الرسمي والمكتوب في نقل المعلومات والتعليمات.

- يسود الطابع الرسمي في خصائص الاتصال بنسبة 40%، وهو ما يدل على بيئة تنظيمية تعتمد على التراتب والشكليات في تمرير القرارات والتوجيهات.

- عند النظر إلى المستوى التعليمي، نجد أن: فئة بكالوريا أو أقل تركز بنسبة 60% على التفاعل المتبادل، ما يشير إلى اعتمادها على التواصل المباشر والبسيط بين الأفراد بعيداً

عن الرسميات. أما فئة الجامعيين (ليسانس وماستر) أظهرت تصوراً يغلب عليه الطابع غير الرسمي والتوجيه من الأعلى للأسفل بنسبة 100% لكل منهما، ما يعكس شعوراً بهيمنة القرارات من القمة وضعف التواصل الأفقي. أما حملة الدراسات العليا فقد ركزوا فقط على الطابع الرسمي بنسبة 28.6%، ما يدل على توقعاتهم بوجود هيكل اتصالي صارم ومنظم داخل المجلس.

-أما في ما يخص احترام التسلسل الإداري، فقد جاءت نسبتا "دائماً" و"أحياناً" متساويتين بـ38.6%، ما يعكس احتراماً نسبياً للقنوات الرسمية، لكن بمرونة تتكيف مع المواقف المختلفة.

-يرى أغلب المبحوثين أن الرئيس أو المدير هو الفاعل الأساسي في الاتصال الإداري بنسبة 48.6%، ما يعبر عن مركزية الاتصال واعتماده على القرارات العليا.

-بالنسبة لاختلاف التصورات حسب الجنس فالإناث أشرن بنسبة 61.8% إلى أن المدير هو المحور الرئيسي في الاتصال، وهو ما يدل على تصور هرمي واضح للسلطة داخل المجلس. في حين أن الذكور صرحوا بنسبة 75% بأن جهات "أخرى" تقوم بالاتصال، مما قد يشير إلى إدراكهم لوجود قنوات غير رسمية أو أفراد يمارسون أدواراً اتصالية دون صفة رسمية.

-أغلب المستجوبين (60%) يرون أن قنوات الاتصال الإداري في هيكل المجلس متوسطة الوضوح، ما يعكس وجود بنية تواصلية مقبولة لكنها ليست مثالية، مما يستدعي تحسناً لتحقيق المزيد من الشفافية والوضوح.

-فئة 30 إلى 40 سنة شكّلت الغالبية (72.2%) ممن اعتبروا القنوات "واضحة جدًا"، وهو ما يُظهر أن هذه الفئة العمرية أكثر توافقًا أو اندماجًا مع آليات الاتصال الحالية، مقارنة بباقي الفئات.

-النسبة الأكبر (47.1%) من المستجوبين ترى أن قنوات الاتصال تساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التنسيق بين المصالح، ما يدل على وجود دور ملحوظ لهذه القنوات، لكنه ما يزال يحتاج إلى تطوير ليصبح أكثر فعالية وتأثيرًا.

-أكبر نسبة (37.1%) ترى أن المعلومات تمر بين الأقسام "أحيانًا"، ما يعكس مستوى متوسطًا من الرضا حول سرعة تدفق المعلومات، ويشير إلى وجود أوجه قصور يجب معالجتها.

-فئة ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات شكّلت النسبة الأكبر ممن قالوا إن المعلومات تمر "دائمًا" بنسبة 68.2%، ما يُظهر إدراكًا إيجابيًا لدى هذه الفئة حول فعالية الاتصال، وربما يدل على موقعهم الوظيفي الذي يسمح بتفاعل أفضل مع تدفق المعلومات.

-أظهرت نتائج المحور الرابع أن أغلب المستجوبين (62.9%) يرون أن الاتصال الإداري يساهم في تحسين الأداء العام للمجلس، ما يعكس وعيًا إيجابيًا بأهمية التواصل في دعم جودة العمل. وقد تبين أن فئة الإناث شكّلت الأغلبية ضمن من أكدوا هذا الدور، وهو ما يشير إلى انخراطهن بشكل أكبر في قنوات الاتصال الداخلي.

-وفيما يتعلق بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، فإن النسبة الأكبر (61.4%) رأت أن الاتصال يشجع على ذلك بدرجة متوسطة، ما يدل على وجود مشاركة لكنها لا تزال تحتاج إلى مزيد من التفعيل والتوسيع. أما بخصوص الشفافية، فقد اعتبر أكثر من نصف العينة

(52.9%) أن الاتصال يعزز هذا المبدأ داخل المجلس، وهو ما يعد مؤشراً على وجود جهود واضحة في هذا الجانب.

-من جهة أخرى، تبرز فئة ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات كالأكثر اقتناعاً بدور الاتصال في ترسيخ الشفافية (56.8%)، مما يدل على نظرهم المتوازنة بحكم تراكم تجربة مهنية معتدلة. أما فيما يخص اعتماد أساليب الاتصال الجيد مثل التغذية الراجعة والاجتماعات، فقد أشار أغلب المشاركين (42.9%) إلى أن هذه الأساليب تُعتمد "أحياناً"، ما يعكس حاجة إلى توطين هذه الممارسات بشكل أكثر انتظاماً لضمان جودة الاتصال وتحسين الأداء الإداري.

-يتضح أن العائق الأكثر بروزاً هو ضعف الوسائل التكنولوجية، حيث صرح بذلك 42.9% من أفراد العينة، وهذا يدل على وجود مشكلات تقنية تحول دون تحقيق اتصال فعال، ما يستدعي تطوير التجهيزات الرقمية وتحسين البنية التحتية.

-كما تظهر النتائج أن أبرز العراقيل حسب متغير الجنس أن النساء أكثر تضرراً من ضعف الوسائل التكنولوجية بنسبة 60%، وكذلك من ضعف التكوين في تقنيات الاتصال بنسبة 75%.

-أغلب المشاركين، بنسبة 44.3%، يرون أن هذه العراقيل تؤثر بدرجة كبيرة على جودة الخدمات.

-إن الغالبية العظمى (62.9%) تقترح تطوير البنية التحتية الرقمية كأولوية لتحسين الاتصال.

-كما اتضح أن حملة الشهادات الجامعية ركزوا على تطوير البنية التحتية الرقمية بنسبة 61.4%، أما فئة البكالوريا أو أقل أولت أهمية كبرى لـ تكوين الموظفين في تقنيات الاتصال

بنسبة 71.4%، أما أصحاب الدراسات العليا، فاقترحوا تعزيز ثقافة التواصل بنسبة 45.5%.

2- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات المطروحة:

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بتساؤل "ما هي خصائص ومكونات الاتصال الإداري المعتمد في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو:" يتبين أن الاتصال الإداري داخل المجلس يغلب عليه الطابع الرسمي والمركزي، حيث يُعتمد بشكل أساسي على المذكرات الداخلية كوسيلة للتواصل، مما يعكس أولوية للتواصل المكتوب الموجه من الإدارة العليا نحو القاعدة. كما يتسم الاتصال كذلك بهيمنة القرارات الصادرة من الإدارة العليا، إذ يُعد المدير أو الرئيس الطرف الفاعل الأساسي في العملية الاتصالية، ما يدل على مركزية واضحة في نقل وتداول المعلومات. كما يُلاحظ احترام نسبي للتسلسل الإداري، مع بعض المرونة التي تسمح بتجاوز القنوات الرسمية في حالات معينة. ويُظهر تباين التصورات حسب المستوى التعليمي والجنس؛ فالفئات الأقل تعليمًا تميل إلى التواصل المباشر والتفاعلي، في حين يعكس تصور الجامعيين والدراسات العليا شعورًا بهيكلية صارمة وتواصل أحادي الاتجاه. كما ترى الإناث أن المدير هو المحور الأساسي للاتصال، بينما يميل الذكور إلى الإشارة لفاعلين آخرين خارج الإطار الرسمي. بوجه عام، يعكس هذا النمط الاتصالي حاجة إلى تطوير آليات أكثر تفاعلية، تُوازن بين الرسمية والمرونة، وتعزز التواصل الأفقي داخل المؤسسة بما يدعم فعالية الأداء الإداري.

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بتساؤل "ما مدى فاعلية قنوات وأساليب الاتصال الإداري المستخدمة في المجلس في تحقيق التنسيق الوظيفي والتنظيمي؟" بصفة عامة، تُظهر نتائج الدراسة أن فاعلية قنوات وأساليب الاتصال الإداري داخل المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو لا تزال في مستوى متوسط، حيث توجد بنية تواصلية تسمح بحد

أدنى من التنسيق بين المصالح، لكنها تعاني من بعض أوجه القصور على مستوى وضوح القنوات وسرعة تدفق المعلومات. كما تختلف التصورات حول هذه الفاعلية باختلاف الفئة العمرية وسنوات الخبرة، ما يشير إلى أن مدى التفاعل مع نظام الاتصال المعتمد مرتبط بعوامل تنظيمية وشخصية. ويمكن القول إن هذا الوضع يستدعي تطوير آليات الاتصال وتحديثها، بما يضمن المزيد من الانسجام والفعالية في التنسيق الإداري، ويسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ومن خلال تحليل نتائج السؤال المتعلق بدور الاتصال الإداري في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، يتضح أن للاتصال الإداري تأثيراً ملحوظاً على تحسين الأداء العام، إذ يساهم في دعم فاعلية العمل ورفع كفاءة التنسيق بين مختلف المصالح. كما يعكس انخراط بعض الفئات، لا سيما النساء وذوي الخبرة المتوسطة، وعياً بأهمية الاتصال كأداة تنظيمية فعالة في تحقيق الأهداف. وفيما يخص مبدأ المشاركة، فإن مستوى التأثير ما يزال محدوداً، حيث أشار أغلب المبحوثين إلى وجود مشاركة متوسطة في اتخاذ القرار، ما يدل على أن الهياكل الاتصالية داخل المجلس توفر بعض المساحات للتشاور، لكنها لا تزال بحاجة إلى توسيع نطاق الانخراط الجماعي في صنع القرار. أما على مستوى الشفافية، فإن نتائج الدراسة تشير إلى وجود جهود واضحة في هذا المجال، رغم أنها لا ترقى إلى مستوى التفعيل الشامل، خصوصاً أن بعض الأساليب الأساسية للاتصال الجيد، كالتغذية الراجعة والاجتماعات الدورية، لا تُستخدم بشكل منتظم، ما قد يحد من فرص تعزيز الانفتاح والوضوح داخل المؤسسة. بصفة عامة، يسهم الاتصال الإداري في ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة داخل المجلس، لكنه يحتاج إلى تطوير أكبر من حيث الانتظام، التفاعل، وتوسيع فضاءات المشاركة، بما يضمن بيئة تنظيمية أكثر كفاءة وشفافية.

من خلال تحليل نتائج السؤال المتعلق بأبرز العراقيل التي تعيق الاتصال الإداري في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، وانعكاساتها على جودة الخدمات، يتبين أن التحديات التقنية تحتل الصدارة، حيث يشكّل ضعف الوسائل التكنولوجية أبرز عائق يحد من فعالية الاتصال داخل المجلس. ويُظهر ذلك حاجة ملحة إلى تحديث البنية التحتية الرقمية، لما له من أثر مباشر على تحسين انسيابية المعلومات وسرعة اتخاذ القرار. كما تعاني بعض الفئات، خاصة النساء، من ضعف التكوين في تقنيات الاتصال، وهو ما يفاقم الفجوة في الكفاءة التواصلية ويؤثر سلباً على أداء المهام الوظيفية. ويعكس ذلك ضرورة تبني برامج تدريبية مستمرة لتعزيز القدرات المهنية في هذا المجال. أما على مستوى الانعكاسات، فإن أغلب المبحوثين يقرّون بأن هذه العراقيل تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات المقدمة للمواطن، سواء من حيث التأخر في المعالجة أو ضعف التنسيق بين المصالح، ما يستدعي تدخلات تنظيمية وتقنية عاجلة. وتبعاً لتصورات الفئات المختلفة داخل المجلس، تتعدد مقترحات التطوير، فبينما يركّز الجامعيون على الجانب التكنولوجي، ترى الفئات الأقل تعليمياً أهمية التكوين، ويؤكد أصحاب الدراسات العليا على ضرورة ترسيخ ثقافة التواصل الفعّال. وهذا التنوع في التصورات يعكس وعياً جماعياً بوجود اختلالات تتطلب معالجة متعددة الأبعاد لتحقيق اتصال إداري أكثر كفاءة وفعالية.

خاتمة:

يتضح من خلال المعالجة النظرية والتحليل الميداني أن الاتصال الإداري يمثل أحد الدعائم الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات العمومية، حيث يُعد الوسيلة الرئيسية لتنسيق الجهود، نقل التعليمات، وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والهياكل التنظيمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال داخل المجلس محلّ الدراسة يغلب عليه الطابع الرسمي والمركزي، مع اعتماد كبير على القنوات المكتوبة والموجهة من القمة إلى القاعدة، وهو ما يُبرز الحاجة إلى مزيد من المرونة والتشاركية في التواصل.

كما كشفت النتائج عن فعالية متوسطة لقنوات وأساليب الاتصال في تحقيق التنسيق الإداري، الأمر الذي يُحتمّ تحسين هذه القنوات وضبط آلياتها بما يتلاءم مع حاجات العمل الجماعي والتنظيمي. ومن جهة أخرى، تبين أن الاتصال يساهم بدرجات متفاوتة في ترسيخ مبادئ الجودة، لا سيما في ما يتعلق بتحسين الأداء وتعزيز الشفافية، مع وجود ضعف نسبي في إشراك الموظفين في صنع القرار، ما يستدعي مراجعة السياسات الاتصالية السائدة.

في المقابل، شكّلت العراقيل التقنية كضعف الوسائل التكنولوجية، وغياب التكوين في مهارات الاتصال، أبرز التحديات التي تعوق الأداء الاتصالي داخل المجلس، مما ينعكس سلبيًا على جودة الخدمات المقدمة. وقد عبّر المشاركون عن وعي واضح بضرورة تجاوز هذه المعوقات من خلال تحديث البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التكوين، وتعزيز ثقافة الحوار والتواصل البناء.

وعليه، فإن تطوير الاتصال الإداري ليس مجرد خيار تنظيمي، بل هو ضرورة استراتيجية لتحسين جودة العمل الإداري وتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يتطلب إرادة حقيقية من الجهات المسؤولة، وتفعيلاً لآليات تواصلية أكثر تفاعلية، شفافية، وشمولية.

توصيات الدراسة: وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وتحليل المعطيات الميدانية، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية الاتصال الإداري داخل المجلس الشعبي الولائي، والمساهمة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة بصورة أكثر تكاملاً وفعالية.

- ضرورة توفير بنية تحتية رقمية حديثة ومتطورة داخل المجلس، من خلال تحديث الأجهزة، وتأمين الشبكات، واستعمال منصات إلكترونية فعالة لتسهيل التواصل الإداري الداخلي.

- تنظيم دورات تدريبية لفائدة الموظفين في مجالات الاتصال الإداري، وخاصة فيما يخص مهارات التفاعل، صياغة المذكرات، استخدام البريد الإلكتروني المهني، والتواصل عبر الوسائط الحديثة.

- توسيع دائرة صنع القرار لتشمل مستويات إدارية مختلفة، وتشجيع الحوار الداخلي والتغذية الراجعة، بما يضمن تفعيل الاتصال التشاركي ويعزز روح الانتماء الوظيفي.

- الانتقال من الاقتصار على الوسائل المكتوبة إلى اعتماد وسائل متعددة كاجتماعات الدورية، الندوات الداخلية، لوحات الإعلانات، والتواصل الإلكتروني، بما يحقق انسيابية أفضل للمعلومات.

- اعتماد أسلوب اتصال يجمع بين الالتزام بالتراتبية الإدارية والمرونة في تمرير المعلومات، حسب طبيعة المواقف، بما يضمن الفعالية وعدم تعقيد الإجراءات.

- ضمان اطلاع كل فئة وظيفية على المعلومات التي تهمها في الوقت المناسب، وتطبيق سياسات تواصل واضحة تقلل من الغموض وتعزز الثقة التنظيمية.

-العمل على بناء ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية الاتصال كأداة لتقوية العلاقات المهنية،
وتسوية الخلافات، وتحسين جودة الأداء.

-وضع مؤشرات تقييم دورية لقياس فعالية قنوات الاتصال وأساليبه، ومراجعتها بشكل
مستمر لتحديد نقاط الضعف والعمل على تصحيحها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المعاجم والقواميس:

1- ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972.

2- ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، المجلد 3، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ.

2- الكتب:

3- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

4- إبراهيم شيخا، الإدارة العامة (العملية الإدارية)، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1994.

5- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة لنشر، عمان، 2008.

6- أبو قحف، عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتحسين الأداء وزيادة الربحية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018.

7- أحمد بن مرسي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ط2، ديوان المطبوعات، الجامعية الجزائر، 2005.

8- أحمد علي عياصرة، ومحمد محمود، العودة فاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

9- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002.

10- برانت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة مجموعة باحثين من جامعة الملك سعود، ط1، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 1991.

- 11- البزاز، قاسم حسن، إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.
- 12- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 13- بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 14- بوداود عبد اليمين، عطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلب التربية البدنية والرياضة، ديوان المطبوعات، الجامعة الجزائرية، 2009.
- 15- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 16- جعلوط سامر وآخرون، الاتصال والاتصال الإداري، المبادئ والممارسة، دار رضا للنشر، سوريا، 2002.
- 17- جمال أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام، المفاهيم -المدخل النظرية -القضايا، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأردن، 2015.
- 18- حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، دارالبداية، 2011.
- 19- حسان حسن، العجمي محمد، الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 20- حسن، نوال، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مكتبة الرشد، الرياض، 2016.
- 21- حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 22- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 23- حسين فريحة، شرح القانون الإداري، دراسة مقارنة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 24- حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 25- حمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دوت دط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 26- خليفة، عادل، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012.
- 27- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 28- ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2008.
- 29- رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، للأردن، 2002.
- 30- الزبيدي، مازن كريم، إدارة الجودة الشاملة: منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر، عمان، 2017.
- 31- الزبيدي، محمود عبد الفتاح، الاتصال الإداري الفعال، دار الحامد، عمان، 2016.
- 32- السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
- 33- السلمي، عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2013.

- 34- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987.
- 35- الشرقاوي، أحمد وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية والخدمية، مكتبة الرشد، الرياض، 2014.
- 36- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 37- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 38- صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
- 39- طارق المجذوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
- 40- عبد الإله عتيق محمد، أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد3، 2022.
- 41- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهية، مصر، 1676.
- 42- عبد العزيز إبراهيم شيحا، أصول الإدارة العامة، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 43- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976.
- 44- عبد المجيد، خالد، إصلاح الإدارة العمومية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 45- عبد الوهاب، عبد الرحمن، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، القاهرة، 2019.

- 46- عثمان، عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- 47- العلاق، بشير، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية، دار اليازوري، عمان، 2011.
- 48- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 49- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 50- علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000.
- 51- غايات بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2006.
- 52- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
- 53- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 54- القاضي فؤاد، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة.
- 55- القريوتي، محمد عبد الغني، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 56- الكبيسي، ماجد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي، دار المسيرة، عمان، 2016.
- 57- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 58- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 59- محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، ط1، منشأة المعارف، القاهرة، 1998.
- 60- محمد حسين الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 61- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عليم الكتب، ط 2، القاهرة، 2000.
- 62- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 63- محمد علي لحرارشة، أحمد خليل قرعان، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 64- محمد فاتح صالح، عبد المعطي عساف، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
- 65- محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 66- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 67- محمود خضري، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 68- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- 69- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 70- محمود عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
- 71- مروان عبد المجيد براهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، عمان الاردن، ط1، 2000.
- 72- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، عمان.
- 73- المصري ايهاب عيسى المصري، محمد عبد الرؤوف، مقاييس واختبارات، ط1، القاهرة ، 2017.
- 74- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982.
- 75- المعماري، علي أحمد خضر، اعادة التشكيل العالم، قراءة تحليلية في المفاهيم والمصطلحات الإعلامية المعاصرة، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2021.
- 76- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 77- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، 2004، الجزائر.
- 78- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 79- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأعمال، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010.
- 80- النمر سعود بن محمد، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط3، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994.

81- النواسية، فاطمة عبد الرحيم، أساسيات علم النفس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

82- هادي نهر، أحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل النظريات- العمليات - الوسائط-الكفايات، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

83- هالة منصور، الاتصال الفعال، (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، ط1، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

3-المذكرات والأطروحات:

84- بلال بلغالم، إصلاح الجماعات الإقليمية، الولاية في إطار القانون رقم 07/12، رسالة ماجستير فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، بن عكنون، الجزائر، 2013.

85- بن سهلة ثاني توفيق، دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009.

86- عبد الرحمن، خديجة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المحلية وأثرها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة ولاية سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 2018.

87- عياد عبد الرضا العبدال، دور مصر في النظام الشرق أوسطي و آفاقه المستقبلية، رسالة ماجستير (غير المنشورة)، كلية التربية، ابن رشد جامعة بغداد، 2006.

4-المجلات:

88- اسماعيل فريحات، الأسس الديمقراطية لنظام الجماعات المحلية في الجزائر، كيفية تشكيل المجالس الشعبية البلدية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، الجزائر، 2016.

- 89- البلوشة، نوال بنات علي، الحارصي، نبهات بن حارث، العوني، علي بن سيف، "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جامعة محمد بن خليفة للنشر، العدد 6، 2019.
- 90- عمر قيس، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية، مجلة الدنانين، العدد 15، 2019.
- 91- العنزي، نواف عبد الله، "أثر الاتصال التنظيمي على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية الكويتية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد 178، السنة 43، 2017.
- 92- الكبيسي، عبد الكريم، "أثر الاتصال الإداري في تحقيق جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في العراق"، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة بغداد، العدد 12، 2015.
- 93- محمد إبراهيم التويجري، الاتصال الإداري أنواعه وأساليبه دراسة مقارنة : مجلة الإداري، العدد 33، 2004.
- 94- موسى اللوزي، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد 15، العدد 4، 1993.
- 95- نادية تياب، وجود اللامركزية الإدارية في الجزائر المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، العدد 2، كلية الحقوق، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2010، ص 24
- 96- وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في مدينه مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 19، 2018.

5-المقابلات:

97-مقابلة مع السيد، بريهمات مالك، المكلف بالاتصال والإعلام على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، بتاريخ 27 ماي 2025 على الساعة 14:30 ، مقر المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو.

6-المراجع الأجنبية:

- 98- Dale, B.G, **Managing Quality**, Blackwell Publishing, 2003, p 120.
- 99- Deming, W. Edwards, **Out of the Crisis**, MIT Press, Cambridge, 1986.
- 100- Evans, James R., Lindsay, William M.: **Managing for Quality and Performance Excellence**, Cengage Learning, 2017.
- 101- Griffin, R and Moorhead, **Organization Behavior**, 1st ed Houghton Mifflin, Boston,1986.
- 102- Imai, Masaaki, **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**, McGraw-Hill, New York, 1986.
- 103- Ishikawa, Kaoru, **Guide to Quality Control**, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1986.
- 104- Juran, J.M, **Juran's Quality Handbook**, McGraw-Hill, New York, 1999.
- 105- Kaplan, R. S. & Norton, D. P, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business Press, 1996.
- 106- Lunenburg, Fred C, **“Communication and Organizational Performance: The Impact of Administrative Communication on Total Quality Management (TQM)”**, International Journal of Management, Business, and Administration, Vol. 24, Issue 2, 2021.
- 107- Montgomery, Douglas C, **Introduction to Statistical Quality Control**, Wiley, 2009.
- 108- Oakland, J.S, **Total Quality Management: Text with Cases**, Routledge, London, 2014.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة استبيان

جامعة مولود معمري بتيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



تحت إشراف:

-د.خالفي

إعداد الطالبين

-لعزري بلعيد

-حيدوس حمزة

ملاحظة:

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة، نهدف من خلالها إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو. لذا نرجو منكم الإجابة على هذه الاستمارة بعناية ودقة، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة والتي تعبر عن رأيكم، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط وتظل سرية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر :

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي :

بكالوريا أو أقل

شهادة جامعية (ليسانس، ماستر)

دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

4-عدد سنوات الخبرة في المجلس الشعبي الولائي:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: خصائص ومكونات الاتصال الإداري المعتمد في المجلس

1- ما هي الوسائل الأكثر استخدامًا في الاتصال الإداري داخل المجلس؟

الاجتماعات الدورية

المذكرات الداخلية

البريد الإلكتروني

الهاتف الإداري

أخرى، اذكرها.....

2- هل يتميز الاتصال الإداري داخل المجلس بما يلي:

الطابع الرسمي

الطابع غير الرسمي

التوجيه من الأعلى للأسفل

التفاعل المتبادل بين المستويات

3- في رأيك، هل يراعى التسلسل الإداري في عملية الاتصال داخل المجلس؟

دائمًا أحيانًا نادرًا أبدًا

إضافة سؤال لدعم عنوان المحور:

4- من هم الفاعلون الأساسيون في عملية الاتصال الإداري داخل المجلس؟

الرئيس أو المدير

الأمناء أو الكتاب الإداريون

رؤساء الأقسام

جميع الموظفين بشكل متساوٍ

أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: فاعلية قنوات وأساليب الاتصال في تحقيق التنسيق الوظيفي والتنظيمي

1- ما مدى وضوح قنوات الاتصال الإداري في هيكل المجلس؟

واضحة جدًا متوسطة الوضوح غير واضحة

2- هل تساهم قنوات الاتصال الحالية في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والوظائف؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة لا تساهم

3- في رأيك، هل توجد سرعة في تمرير المعلومات بين الأقسام؟

دائمًا أحيانًا نادرًا أبدًا

المحور الرابع: دور الاتصال الإداري في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة

1- هل يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء العام للمجلس؟

نعم لا إلى حد ما

2- إلى أي مدى يشجع الاتصال الإداري على المشاركة في اتخاذ القرار؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة لا يشجع

3- هل ترى أن الاتصال الإداري يعزز مبدأ الشفافية في العمل الإداري داخل المجلس؟

نعم لا أحياناً

4- هل يتم اعتماد أساليب اتصال تضمن الجودة (مثل التغذية الراجعة، التقييم، الاجتماعات الدورية)؟

نعم، بانتظام

أحياناً

نادراً

لا يتم اعتمادها

المحور الخامس: العراقيل والتحديات التي تواجه الاتصال الإداري وأثرها على جودة الخدمات

1- ما هي أبرز العراقيل التي تواجه الاتصال الإداري في رأيك؟

ضعف الوسائل التكنولوجية

غموض التعليمات والمراسلات

ضعف التكوين في تقنيات الاتصال

المركزية في اتخاذ القرار

أخرى، اذكرها.....

2- هل تؤثر هذه العراقيل على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة لا تؤثر

3- في رأيك، ما الذي يمكن تحسينه لتطوير الاتصال الإداري داخل المجلس؟

تطوير البنية التحتية الرقمية

تكوين الموظفين في الاتصال الإداري

تعزيز ثقافة التواصل

وضع آليات تقييم دوري للاتصال

4-برأيك، كيف يمكن تحسين الاتصال الإداري داخل المجلس بما يساهم في رفع جودة الأداء والخدمات؟

.....

الملحق رقم (02): استمارة مقابلة

عنوان الدراسة:

دور الاتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة

نوع الدراسة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو

أسئلة المقابلة:

• كيف تصف طبيعة الاتصال الإداري داخل المجلس؟ هل هو رسمي أكثر أم غير

رسمي؟ ولماذا؟

• ما هي المكونات الأساسية التي يعتمد عليها الاتصال الإداري داخل المجلس (مثل :

التعليمات، الاجتماعات، الوثائق، التقارير)؟

• ما هي أهم قنوات الاتصال المستخدمة في تسيير العمل داخل المجلس؟

• هل ترى أن هذه القنوات فعالة في ضمان التنسيق بين مختلف المصالح والوحدات؟

وضّح ذلك.

• هل يساهم الاتصال في تعزيز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار؟ كيف يتم ذلك؟

• ما أبرز العقاقيل أو العوائق التي تواجهكم في الاتصال الإداري داخل المجلس؟

• ما هي مقترحاتكم لتحسين الاتصال الإداري بما يخدم تحقيق الجودة الشاملة؟

الملحق رقم (03): شكل وثائق الرسمية للمجلس الشعبي الولائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
TIGDUDA TAZZAYRIT TAMAGDAYT TATERFANT
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
AGEZDU N TIZI WEZZU * ولاية تيزي وزو * WILAYA DE TIZI-OUZOU

المجلس الشعبي الولائي
ASEQQAMU ATERFAN N UGEZDU
ASSEMBLÉE POPULAIRE DE WILAYA

Site web: www.apw-tiziouzou.dz / Page: facebook.com/apwtiziouzou / Tel: 026.10.60.41 - 026.10.60.42 / Fax: 026.10.60.38/39

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
95	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
95	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	2
96	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3
97	يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المجلس الشعبي الولائي	4
98	يمثل الوسائل الأكثر استخدامًا في الاتصال الإداري داخل المجلس	5
99	يمثل خصائص الاتصال الإداري من حيث الطابع والتوجيه	6
100	يمثل خصائص الاتصال الإداري من حيث الطابع والتوجيه حسب متغير المؤهل العلمي	7
102	يمثل درجة احترام التسلسل الإداري في عملية الاتصال داخل المجلس	8
103	يمثل الفاعلين الأساسيين في عملية الاتصال الإداري داخل المجلس	9
104	يمثل علاقة الفاعلين الأساسيين في عملية الاتصال الإداري داخل المجلس حسب متغير الجنس	10
106	يمثل مدى وضوح قنوات الاتصال الإداري في هيكل المجلس	11
107	يمثل مدى وضوح قنوات الاتصال الإداري في هيكل المجلس حسب متغير الفئة العمرية	12
109	يمثل مساهمة قنوات الاتصال في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والوظائف	13
110	يمثل آراء المستجوبين حول سرعة تمرير المعلومات بين الأقسام	14

111	يمثل ة آراء المستجوبين حول سرعة تمرير المعلومات بين الأقسام حسب متغير الخبرة	15
113	يمثل مدى مساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء العام للمجلس	16
114	يمثل مساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء العام للمجلس حسب متغير الجنس	17
115	يمثل مدى تشجيع الاتصال الإداري على المشاركة في اتخاذ القرار	18
116	يمثل مدى تعزيز الاتصال الإداري لمبدأ الشفافية في العمل داخل المجلس	19
117	يمثل تعزيز الاتصال الإداري لمبدأ الشفافية في العمل داخل المجلس حسب متغير الخبرة	20
119	يمثل مدى اعتماد أساليب اتصال تضمن الجودة مثل التغذية الراجعة والتقييم والاجتماعات الدورية	21
120	يمثل أبرز العراقيل التي تواجه الاتصال الإداري داخل المجلس	22
121	يمثل أبرز العراقيل التي تواجه الاتصال الإداري داخل المجلس حسب متغير الجنس	23
122	يمثل مدى تأثير العراقيل على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	24
123	يمثل مقترحات أفراد العينة لتحسين الاتصال الإداري داخل المجلس	25
124	يمثل مقترحات أفراد العينة لتحسين الاتصال الإداري داخل المجلس حسب متغير المؤهل العلمي	26

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
81	الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو	01

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	شكر وعرهان
ب	إهداء
ج	إهداء
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
و	خطة البحث
ي	مقدمة
الإطار المنهجي	
14	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
16	2- أسباب اختيار الموضوع.
17	3- أهمية الدراسة.
18	4- أهداف الدراسة.
19	5- منهج الدراسة.
20	6- أدوات الدراسة.
24	7- مجتمع البحث وعينته.
25	8- تحديد المفاهيم.
30	9- الدراسات السابقة.
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاتصال الإداري	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.

36	المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري
37	المطلب الثاني: خصائص الاتصال الإداري
41	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري
44	المطلب الرابع: أنواع الاتصال الإداري
47	المبحث الثاني: مقومات وأساليب الاتصال الإداري ومعوقاته.
47	المطلب الأول: مقومات الاتصال الإداري
49	المطلب الثاني: أساليب وطرق الاتصال الإداري
53	المطلب الثالث: شبكات الاتصال الإداري
55	المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري
63	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
66	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
68	المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
69	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
72	المطلب الرابع: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة
74	المبحث الثاني: مقومات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة
75	المطلب الأول: شروط ومقومات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات
77	المطلب الثاني: أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة
80	المطلب الثالث: معايير تقييم الجودة الشاملة

82	المطلب الرابع: تحديات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة العمومية
85	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	
88	تمهيد
89	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو.
95	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.
98	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
106	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
113	المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع
120	المبحث السادس: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس
127	المبحث السابع: عرض المقابلة والتعليق عليها
131	نتائج الدراسة
138	خاتمة
140	توصيات الدراسة
143	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات