



إشكالية التواصل في الإدارة العامة الليبية: الواقع الراهن وآفاق المستقبل

* خالد أحمد محمد ابزيم¹

¹ قسم القانون العام، كلية القانون، جامعة سبها

الملخص:

يسلط هذا البحث الضوء على أهم المحددات العامة لمفهوم التواصل الإداري بتبيان عناصره ومكوناته وأنماطه المختلفة، لفهم أبعاد التواصل في تدبير وتسيير العمل الإداري، باعتباره الشريان الذي يُغذي المؤسسات الإدارية العامة بالبيانات والمعلومات والمقترحات.

وبالنظر إلى أهمية التواصل الإداري فقد أضحت من الإشكاليات التي تفرض نفسها في سياق الحديث عن إصلاح الإدارة الليبية وتحديثها. ومن هذا المنطلق، حاول الباحث تشخيص واقع النظام التواصلية بالإدارة العامة الليبية، حيث تم الوصول إلى وجود أزمة تواصل حقيقية داخل هيكلها، انعكست سلباً على كفاءة أدائها وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وتتجلى هذه الأزمة في ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً عن غياب قنوات فعّالة للتواصل مع المواطنين، الأمر الذي أدى إلى تعقيد الإجراءات، وتأخير المعاملات، وتزايد الشكاوى، وفقدان الثقة بالمؤسسة العامة.

ولتجاوز أزمة التواصل التي تعاني منها الإدارة الليبية، بات من الضروري التخلص من النمط التقليدي والبيروقراطي الذي تتجهه. ومن هنا، حاولت في هذا البحث استحضار جملة من الأفكار والرؤى التي من شأنها تعزيز فعالية العمل التواصلية، وتمهيد الطريق لبناء إدارة معاصرة قادرة على التفاعل الإيجابي مع محيطها الداخلي والخارجي.

الكلمات المفتاحية: التواصل، الإداري، المواطنين، أزمة، ليبيا.

The Problematic of Communication in the Libyan Public Administration: Current Reality and Future Prospects

*Khaled Ahmed Mohamed Ebzim¹

¹Department of Public Law, Faculty of Law, Sabha University

Abstract:

This study seeks to shed light on the key determinants of the concept of administrative communication by identifying its elements, components, and various patterns, in order to better understand its functional dimensions in managing and organizing administrative work. Administrative communication is regarded as the lifeline that supplies public administrative institutions with data, information, and proposals.

Given its importance, administrative communication has emerged as a critical issue in the discourse on reforming and modernizing the Libyan administration. From this perspective, the research aimed to diagnose the current state of the communication system within Libya's public administration. The findings revealed a genuine communication crisis within its structures, which negatively impacted performance efficiency and the quality of services provided to citizens. This crisis is manifested in weak coordination between different administrative levels, along with the absence of

effective channels of communication with citizens. Such shortcomings have led to more complex procedures, delays in transactions, increased complaints, and a growing lack of trust in public institutions.

To overcome this communication crisis, it has become necessary to move beyond the traditional bureaucratic model currently in place. Accordingly, this research presents a set of ideas and perspectives that may enhance the effectiveness of administrative communication and pave the way toward building a modern administration capable of positively engaging with both its internal and external environment.

Keywords: Communication, Administrative, Citizens, Crisis, Libya.

مقدمة:

يعتبر التواصل حجر الزاوية في حياة أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، فإذا انعدم التواصل في منظمة ما، كان ذلك بداية نهاية وجودها. وعليه فإن الوظيفة الرئيسية للجهاز الإداري داخل المنظمة هي تأمين التواصل بين مختلف الفروع والأقسام والوحدات المكونة للمنظمة، وذلك لأن التواصل هو الذي يترجم أهداف المنظمة إلى إنتاج، وقراراتها إلى عمل. وبناء على ما تقدم، فإن موضوع التواصل الإداري، أصبح يشكل أحد الرهانات داخل نسيج الإدارة العامة الليبية، نظراً للدور الذي يلعبه في تحريك وتسيير البنيات الإدارية، عن طريق المساهمة في ترسيخ صورة إيجابية عن الإدارة، سواء على المستوى الخارجي أي لدى المواطنين، أو على المستوى الداخلي أي لدى الموظفين.

لهذا؛ فإن الإدارة الليبية مدعوة أكثر من أي وقت مضى، بتأسيس نظام تواصلي فعال لعلاقاتها الداخلية والخارجية، يتميز بالليونة والانفتاح والشفافية والديمقراطية، وهو ما من شأنه تمكين جميع الفاعلين الاجتماعيين والإداريين، من المساهمة في رفع الفعالية الاجتماعية والإدارية، لا سيما بعدما ما أكدت جل الدراسات والأبحاث التي تم إنجازها في مجال التواصل، أنه قد يكون رافعة لتطوير وتحديث الإدارة، كما قد يكون معوقاً بنيوياً في تطورها.

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على مفهوم التواصل الإداري بوصفه علماً مستقلاً، نظراً لدوره المحوري في اتخاذ القرارات الإدارية وفي رفع كفاءة الأداء الإداري وتطويره، فضلاً عن مساهمته في تقريب الخدمات من المواطنين وتحسين جودتها. كما تزداد أهمية البحث في كونه يعمل على تحديد موقع نظام التواصل ضمن الهيكل العام للجهاز الإداري الليبي، والكشف عن أبرز المعوقات التي تعترض عملية التواصل، سواء على الصعيد الداخلي بين الموظفين والإدارات، أو على الصعيد الخارجي في التعامل مع المواطنين.

ولا شك في أن الخوض في موضوع التواصل بالإدارة الليبية، وإثارة إشكالاته، يكتسب ضرورة لا يمكن تجاهلها لاعتبارات شمولية، لهذا فإن دراسته تستأثر باهتمام العديد من الفاعلين داخل الإدارة العمومية وخارجها، باعتباره رافعة للتحديث الإداري، خصوصاً وأن في الربع الأخير من القرن العشرين، عرف استحواذ الجانب النظري على اهتمام العديد من المهتمين بميدان التواصل الإداري، في إطار تعاون مثمر مع علماء ومهتمين في مجالات إنسانية واجتماعية أخرى.

وباعتبار أن موضوع التواصل الإداري أضحى من الإشكاليات التي فرضت نفسها في سياق الحديث عن إصلاح الإدارة الليبية وتحديثها. يُثار تساؤلنا التالي : إلى أي مدى أخذت الإدارة العامة الليبية بألية التواصل كمُدخل رئيسي لعملية الإصلاح والتحديث المؤسسي؟.

وللإجابة على هذا التساؤل، سنعتمد على المنهج الوصفي وفقاً للمباحث التالية :

المبحث الأول : الدلالات العامة لمفهوم التواصل الإداري

المبحث الثاني : الإدارة العامة الليبية بين أزمة التواصل ومتطلبات الإصلاح

المبحث الأول : الدلالات العامة لمفهوم التواصل الإداري

يعد التواصل أهم ما يتم بين الإدارة فيما بينها أو مع غيرها من الإدارات الأخرى، وكذلك ما يتم بينها وبين الجمهور من علاقات واتصالات (1). ومع بداية عصر العولمة الاقتصادية والاجتماعية وما ترتب عنها من تغيرات مفاجأة أصبح مطلوباً من الأجهزة الإدارية مخاطبة العموم والانفتاح على العالم الخارجي.

وبما أن التواصل الإداري من الآليات التي تساهم في تسيير العمل الإداري، إلا أننا نجد في مقارنته كأسلوب تدبيري حديث، يطرح عدة تساؤلات، الشيء الذي يقتضي منا التطرق لماهيته كعلم مستقل (المطلب الأول)، بالإضافة إلى أننا سنخرج عن أهم مكونات وأشكال التواصل حتى نفهم ونستوعب أبعاده في تدبير الشأن الإداري (المطلب الثاني).

المطلب الأول: ماهية التواصل الإداري

يعد موضوع التواصل من المفاهيم التي اختلف الباحثين والفقهاء في تعريفه، كونه مفهوماً ذا طابع (فني) تتعدد فيه الوسائل والاستخدامات، ومن ثم فمن الصعوبة بمكان إعطائه تعريفاً موحداً.

أولاً : مفهوم التواصل

من الناحية اللغوية فالتواصل : هي كلمة إنجليزية : Communication مشتقة من الأصل اللاتيني Commuonise ، ويعني الشيء الشائع أو المشترك. أما في اللغة الفرنسية Communiquer فتعني بلاغ أو توضيح حكومي، أما في اللغة العربية فتعني التلاقي والالتقاء. فالتواصل مصدر فعل تواصل يتواصل فهو على وزن تفاعل يتفاعل تفاعلاً، ويعني أن التواصل هو عملية تفاعل وتبادل بين طرفين (2)، ويدل على معنيين : الأول بين شيئين أو شخصين. بمعنى ربط علاقة من نوع معين بين طرفين، الثاني يعني الوصول إلى غاية معينة.

وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الباحثين يستخدمون كلمة (اتصال) معتقدين بأنها كلمة مرادفة للتواصل، لكن الحقيقة أن العبارتين مختلفتين تماماً، فالإتصال هو أحادي الجانب يصدر من شخص واحد ، بينما التواصل يُحيل إلى التفاعل بين طرفي العملية، وانتقاء هذه الصفة يحيل إلى الاتصال، أي بمعنى أن كل تواصل اتصال، وليس كل اتصال تواصلًا.

ويُعرف التواصل اصطلاحياً بأنه "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسائل شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة معينة إلى الطرف الآخر". وبعبارة أخرى هو نقل فكرة معينة، أو سلوك محدد واضح في ذهن شخص معين إلى ذهن شخص آخر على ما هو عليه، بحيث تصل الصورة إلى ذهن مستقبلها كما هي في ذهن مرسلها.

وعرفت الجمعية الأمريكية للتدريب والاتصالات التنظيمية التواصل بأنه "..... بأنه عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة" (3). أو هو " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التقاهم المشترك بين كافة الأطراف عن وجود انسجام ضمني". بينما جمعية إدارة الأعمال الأمريكية عرفته بأنه " أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى" (4).

أما على صعيد الإدارة، فيقصد بالتواصل: بأنه عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين مكونات وأطراف العملية الإدارية بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. يفهم من هذا التعريف بأن التواصل الإداري يهتم بالأساس بنقل المعلومات والبيانات من فرد لآخر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي أصبح من الوسائل الهامة التي تمكن المديرين نقل توجيهات الإدارة للمرؤوسين في مختلف المؤسسات الإدارية للمنظمة" (5).

وفي تعريف آخر للتواصل الإداري فهو " عملية إدارية اجتماعية سلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، تتفاعل من خلال اتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً، وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون في بعضهم البعض" (6).

من الناحية الإجرائية يُعرف التواصل الإداري بأنه " نقل وتبادل الأوامر والتعليمات والمعلومات المطلوبة بين الموظفين الإداريين داخل الإدارة بغية تنسيق الجهود وتحقيق جودة الإداء الوظيفي لديهم" (7).

وبدورنا نعرف التواصل الإداري بأنه عملية تفاعلية مستمرة تتم ما بين المرسل والمستقبل بهدف تسهيل عملية نقل وإرسال المعلومات والتوجيهات الإدارية داخل دوائر وهيكل الإدارة.

ثانياً : أهمية التواصل بالإدارات العامة

تكمن أهمية التواصل الإداري في الدور الهام الذي يلعبه في تحسين العمل الإداري؛ حيث لا يمكن أن تقوم أي إدارة من دون تواصل؛ كونه الشريان الذي يُغذي المؤسسات الإدارية العامة بالبيانات والمعلومات والمقترحات. فالتواصل يُساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بحكم أن الأفراد دائماً بحاجة إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات، ومن ثم تقييم النتائج (8).

ويزداد التواصل أهمية في كونه يساهم في تعزيز الدوافع لدى الموظفين نحو العمل، حيث يزودهم بمعلومات تُوضح لهم مضمون التعليمات والتوجيهات الواردة إليهم من رؤسائهم الإداريين، كما يُمكن التواصل الجهات الإدارية من معرفة مشاكل الموظفين وردود أفعالهم تجاه سياساتهم التي يتخذونها أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم.

وبناء على ما تقدم تتجلى أهمية التواصل الإداري كعملية أساسية وحيوية في النقاط التالية :

- يعزز التواصل الإداري العلاقات الإنسانية، داخل الأجهزة الإدارية، حيث يؤسس ويحافظ على العلاقات بين العاملين فيما بينهم، ويعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي، يساعد على إدارة الصراعات والأزمات التي قد تواجه الإدارة.
- التواصل الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويُقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة الإدارية (9).

- يساعد التواصل العاملين على فهم ومعرفة طبيعة العمل المكلفين به، وذلك من خلال عملية نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في الإدارة لإطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة، والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم (10).

- تؤدي عملية التواصل دوراً محورياً في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال التواصل تساهم في متابعة تنفيذ القرارات، وتقييم النتائج المرتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها (11).

- التواصل الإداري ضرورة لإحكام الرقابة على سير العمل في الإدارة، فعن طريق التقارير وما تحتويه من معلومات يتسنى للإدارة تقييم نتائج أعمال الإدارة في ضوء معايير ومستويات الأداء (12).

- يتيح التواصل قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحديد وضعها الحالي مع إمكانية تحسين الأداء الفردي والعام للمؤسسة.

المطلب الثاني : مكونات وأنماط التواصل الإداري

يعتبر التواصل الإداري عملية أساسية داخل أي منظمة، ولا تكتمل هذه العملية إلا بوجود عناصر محددة واتباع أنماط معينة تُسهم في تحقيق الفعالية والنجاح. ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

أولاً : مكونات التواصل الإداري

لعملية التواصل الإداري عدة مكونات وعناصر منسجمة ومتراصة فيما بينها؛ حيث لا يمكن الفصل بينها على اعتبار أن أي فصل بين هذه العناصر قد ينتج عنه خلل يمس العملية التواصلية. وكما – أشرنا آنفاً – أن عملية التواصل تعتمد على نقل الأفكار والمعلومات (الرسالة)، من شخص (المرسل)، إلى شخص (المستقبل)، بواسطة وسائل معينة (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف. ومن خلال ما سبق يمكن حصر مكونات التواصل الإداري في الآتي :

أ- المرسل (المصدر) : هو ذلك الشخص الذي يمثل مصدر الرسالة، وهو النقطة التي تبدأ منها عملية التواصل، وتكون لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته وأفكاره بقصد إثارة سلوك الطرف الآخر والحصول على استجابة، كما يمكن أن يكون المرسل شخص أو مجموعة من الأشخاص وفي حالة كونه شخصاً فهو الذي يبادر في عملية التواصل ويكون الطرف الذي يقدم المعلومات، وأن يقوم بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها (13).

ب- الرسالة : هي جوهر وأساس عملية التواصل، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك تواصل. ومن هنا؛ يمكننا القول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تسعى عملية التواصل إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار و آراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة (14).

ج- القناة (الوسيلة) : هي الوسيلة التي تتم من خلالها عملية التواصل الإداري، حيث تمر الرسالة عن طريق هذه الوسيلة من المرسل إلى المستقبل، فهي تعتبر الوسيط بينهما وبدونها لا تتحقق عملية التواصل، وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية على المستقبل؛ فهناك العديد من الوسائل الخاصة بالتواصل منها الشفهية (كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات، التلفون، المحادثات الشخصية)، أما وسائل التواصل المكتوبة فمنها (التقارير، والمذكرات، المجلات، المنشورات الدورية، اللوائح، وأدلة وإجراءات العمل). (15)

د- المرسل إليه (المستقبل) : وهو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (16)، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها، ليقوم بعد ذلك بالتغذية الراجعة، والمتمثلة في إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها، والتأكد من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة. وهذه العملية قد ترتبط بأنماط السلوك التي يقوم بها المستقبل، لذلك لا يجب أن يقاس نجاحها بما يقدمه المرسل، بل بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

وبناء على ما تقدم، فالتواصل هو عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الوقت الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلاً، والآخر يصبح مرسلًا، وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع، وخاصة عندما يتم الحوار بينهم، وبالتالي فإن عملية التواصل لا تسير في اتجاه واحد بل باتجاهين (17).

ثانياً : أشكال التواصل الإداري

يتخذ التواصل الإداري عدة أنماط مختلفة وذلك حسب المجال الذي يمارس فيه لعل أهمها التواصل الذي يكون على المستويين الداخلي والخارجي.

أ- التواصل الإداري الداخلي

يعرف التواصل الداخلي بأنه عملية تفاعل بين طرفين، أو أطراف، بهدف نقل المعلومات والأوامر وتبادلها بين العاملين في المؤسسة الإدارية، قصد تغيير سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة والمرسومة. ويشمل التواصل الداخلي كافة الاتصالات

التي تتم داخل الإدارة، ومظاهره تختلف من إدارة إلى أخرى، كما أنه يكتسي بطابع الرسمية كونه يتم من خلال خطوات ومنافذ تقررها القوانين واللوائح. وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من التواصل بالثبات والاستقرار. ومن هنا؛ يكون الاتصال الداخلي داخل الإدارة إما إلى الأسفل بتدفق المعلومات والشروحات والتوضيحات من الرئيس إلى باقي المرؤوسين، أو إلى الأعلى في حالة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. كما يكون أفقي في التنسيق بين الإدارات أو الأقسام والمصالح ذات المستوى التنظيمي الواحد.

ويقوم مما تقدم أن للتواصل الداخلي مجموعة من الأنماط، تختلف باختلاف المستوى الهرمي الذي يتجه إليه، (نازل، أو صاعد، أو أفقي).

فالتواصل النازل أو الهابط يتم عندما تبدأ عملية التفاعل من الرؤساء أو القيادات المسؤولة وتتجه إلى المرؤوسين. أي من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا، كأن يصدر الرؤساء قرارات أو تعليمات إلى من هم تحت إشرافهم دون معرفة آرائهم ومقترحاتهم (18).

ويتسم هذا النوع من التواصل بالوضوح، والسهولة في الإدارات الصغرى والمتوسطة الحجم، ولكنه قد لا يكون النموذج الأمثل بالنسبة للإدارات الضخمة المستحكمة فيها البيروقراطية التقليدية، بل قد تلاقي عملية التواصل في مثل هذه الإدارات بعض الصعوبات؛ لأن التواصل الذي تقوم به القيادة الإدارية في هذا النوع من الإدارات مع المستويات الدنيا، يمر بعدة مستويات قبل أن يصل إلى موقع التنفيذ، وقد يحدث سوء فهم في التعليمات أو الأوامر الهابطة، بحكم مرورها على عدد كبير من العاملين في الإدارة (19).

بينما التواصل الصاعد هو عكس النازل، يتم فيه إبلاغ أو إخطار رؤساء الإدارة بالمعلومات والبيانات، حيث يكون بإمكان الموظفين إخطار رؤسائهم الإداريين بالمعلومات والبيانات، وإبلاغهم بالأخبار والمشاكل والمعوقات التي تواجههم عند تنفيذ مهامهم المسندة لهم، وكذا قدرتهم على إرسال ملاحظاتهم وآرائهم حول الكثير من المواضيع المتصلة بمجال عملهم. وفي ذات السياق تجدر الإشارة إلى أن التواصل الإداري الصاعد يشكل المصدر الذي تستمد منه القيادات الإدارية، شتى المعلومات، ومختلف البيانات المتعلقة بالإدارة، مما يتيح لها الفرصة لإصدار قرارات سليمة ورشيده مؤسسة على معلومات صحيحة.

أما التواصل الأفقي فقد يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة، أو في مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية في نفس الإدارة، أو بينهم وبين العاملين في إدارات أخرى. ويرتبط هذا النوع من التواصل بظروف خاصة بالعمل مثل: التنسيق بين الوظائف، وحل مشاكل تبادل المعلومات، ويسمح هذا النمط من التواصل بالحصول على معلومات من الصعب الحصول عليها عن طريق التواصل العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من أجل فاعلية أكبر (20).

ب- التواصل الإداري الخارجي

يتمثل التواصل الإداري الخارجي في العلاقات التي تنشأ المنظمة مع محيطها الخارجي، ونجاحه دائماً يكون مرتبطاً بنجاح التواصل الإداري الداخلي والمناخ السائد. وتكمن أهمية التواصل الخارجي في تواصل الإدارة بالمواطنين؛ كون إن الإدارة لم توجد أصلاً إلا لتلبية احتياجاتهم، وذلك هو هدفها الأساسي. وعليه؛ فإن أي تحقيق لأهدافها مرتبط بتحقيق مصالح المواطنين، لأنها لن تستطيع تأمين وجودها، بدون تأمين النفع العام باعتباره الهدف الأساسي، وذلك منوط بإشباع حاجيات المواطنين، وتحقيق ما ينتظرونه من خدمات (21)، وغالباً ما يتجلى التواصل بين الإدارة والمنتهجين من خدماتها في صورتين أساسيتين هما :

الصورة الأولى : إعلام المواطن

يقصد بالإعلام هو تزويد الجمهور بأكبر قدر من المعلومات الموضوعية الصحيحة والواضحة، ويستخدم لفظ إعلام INFORMATION للدلالة على عمليتين تكمل إحداها الأخرى : فهو يشير من جهة إلى عملية استقاء واستخراج المعلومات والحصول عليها، ومن جهة أخرى إلى إعطاء وبت هذه المعلومات للآخرين.

ويهدف الإعلام إلى تحقيق الشفافية الإدارية عندما يجعل الإدارة أقل انغلاقاً، ويزيل عنها الضبابية التي تحيط بها، فعنصر السرية الذي ما فتئ يشكل الضمانة القصوى للانغلاق، سيضمحل مع وجود الإعلام باعتباره أحد أشكال الديمقراطية. فالإدارة تعتبر مصدراً ومنجماً لا ينفذ من المعلومات على جميع المستويات، سواء تعلق الأمر بالدولة أو الهيئات المحلية أو المؤسسات العامة، لكن يلاحظ وجود سرية في ما يهم نشر المعلومات وتوزيعها، إذ لا يستطيع المواطن ولا حتى الصحافة إجبار المرافق العامة على معرفة المعلومات التي بحوزتها.

ولعل من الأهمية بمكان، أن نشير في هذا المضممار إلى أهمية إعلام الإدارة المواطنين بخطتها وإنجازاتها، لأن انتشار الجهل في أوساطهم، يؤدي لا محالة إلى عدم اكتراثهم بالإدارة، وسوء فهمهم لخططها التنموية. هذا الأمر ينتهي لا محالة بدءاً من اللحظة التي يتم فيها الاعتراف للمواطن بحقه في الإعلام (22).

وبناء على ما سبق، فإن إعلام المواطن بكل عناصر الحقيقة المتعلقة بمصالحه وشؤونه، يعد من الأمور التي يجب على الإدارة أن لا تغفلها، لأن تلك المعلومات هي التي تتيح له فرصة تكوين رأي شخصي، إزاء ما يصدر عن الإدارة من قرارات، وما تقدمه من خدمات. ورأي المواطنين تجاه الإدارة، يتأثر بالحقيقة التي يتوصلون بها، وبالتالي فليس من حق الإدارة أن تتساءل، أو تستغرب، من رأي جاء على خلاف ما تتمناه، طالما أن هذا الرأي قد يكون في أساسه مبني على نتائج مغلوطة أو ناقصة (23).

الصورة الثانية : أجهزة الاستقبال

يُشكل الاستقبال (24) أولى مراحل الاتصال بين الإدارة والمواطن، وبموجبه يُكون الأخير انطباعه وأحكامه الأولية عن الجهاز الإداري سواء إيجاباً أو سلباً، فالاستقبال لا يقتصر على تلك الابتسامة النمطية على الطريقة الأمريكية (25)، بل يعد الاستقبال وعداً بالاتصال الحسن، ويقابله التقاهم. أي بمعنى أنه الاستقبال البسيط الإنساني الذي يتحتم فيه على المسؤول الإداري أن يأخذ وقته الكافي للاستماع ولفهم الطرف الآخر، وأن لا يقاطعه وأن لا يدعي أنه يعلم كل شيء وأن من أمامه لا يفقه شيئاً.

وفي ذات السياق، نجد أن فكرة استقبال الجمهور برزت لأول مرة في الإدارات والمؤسسات الخاصة، هكذا عملت المقاولات الخاصة والبنكية منها والصناعية على الاهتمام بهذه الفكرة قصد بلورة وتحسين العلاقات التي تربطها بزيائنها. فإن دور الاستقبال لا يقتصر فقط على مساعدة المواطن على قضاء شؤونه الإدارية والخدمية في جو من الثقة وبعيداً عن جو الخوف والفرع الذي كان ما يميز الإدارة الليبية حتى وقت قريب، بل يتعداه إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.

ونظراً لأهمية الاستقبال داخل الإدارة العامة، فقد عمدت معظم الدول المتقدمة إلى الاهتمام بأجهزة الاستقبال، وذلك من خلال تطويره وتزويده بالأجهزة الحديثة، اقتداءً منها بالقطاع الخاص، الذي حقق في مجال الاستقبال نتائج إيجابية في علاقة الإدارة بالمعاملين معها، ذلك أن الصور التقليدية للإدارة، التي كان المواطن في ظلها يتيه في دهاليز الإدارة، دون أن يجد من يوجهه، لم تعد صالحة للعصر الحديث، ومفهوم الإدارة الجديد المرتكز على القرب من المواطن (26).

المبحث الثاني : الإدارة العامة الليبية بين أزمة التواصل ومتطلبات الإصلاح

بناءً على ما تم استعراضه في المبحث الأول، يتضح أن موضوع التواصل الإداري أصبح من القضايا التي تفرض نفسها في سياق الحديث عن إصلاح الإدارة الليبية وتحديثها. لذلك تقتضي الضرورة أولاً الوقوف على الحالة الراهنة للإدارة العامة في ليبيا، باعتبار أن تشخيص الواقع يشكل المدخل الأساسي لفهم طبيعة الإشكال، ومن ثم تحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق تواصل إداري فعال داخل مختلف المؤسسات الإدارية (المطلب الأول).

ولتجاوز أزمة التواصل التي تعاني منها الإدارة الليبية، أصبح لزاماً التخلص من النمط التقليدي والبيروقراطي الذي تنهجه. ومن هنا سنحاول استحضار مجموعة من الأفكار والرؤى التي قد تسهم في تعزيز فعالية العمل التواصلية، وتُهدّ لبناء إدارة حديثة قادرة على التفاعل الإيجابي مع محيطها الداخلي والخارجي (المطلب الثاني).

المطلب الأول : واقع التواصل بالإدارة العامة الليبية

من خلال المعاينة الواقعية المستندة إلى تجربة عملية امتدت لأكثر من أربع سنوات في مصلحة الأحوال المدنية؛ يمكن القول إن هناك أزمة حقيقية في التواصل الإداري تشهدها المؤسسات الإدارية في ليبيا. هذه الأزمة لا تتجلى فقط في ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، بل امتدت لتشمل غياب قنوات تواصل فعالة مع المواطنين، ما يؤدي إلى تعقيد الإجراءات، وتأخير المعاملات، وتزايد الشكاوى، وفقدان الثقة في المؤسسة العامة.

أولاً : أزمة التواصل الداخلي بالإدارة العامة الليبية

تُعزى هذه الأزمة بدرجة رئيسية إلى ضعف ثقافة التدبير الرشيد والتسيير الفعال في الإدارة العامة، إضافة إلى غياب آليات التواصل الداخلي داخل البنية البيروقراطية، وقد أسفر التراكم البيروقراطي في الإدارة الليبية عن نشوء حالة من التكيّف وربما الألفة بين الموظف ونظام المركزية الإدارية، مما أدى إلى ترسخ ما يمكن اعتباره نموذجاً بيروقراطياً خاصاً صنعته الإدارة نفسها وأصبح جزءاً من ممارساتها اليومية.

وفي إطار العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه داخل الإدارة، تُعد القيادة فناً في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة تضمن كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، بما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. غير أن الواقع العملي يكشف عن ضعف هذا البُعد القيادي في العديد من الإدارات، حيث يغيب التعاون الفعال بين الرئيس ومروؤسيه في النهوض بالعمل الإداري. إذ غالباً ما تُهيمن علاقة سلطوية يطغى عليها التوجيه والتحكم، بعيداً عن المفاهيم الحديثة للعلاقات الإنسانية، مما يجعل هذه العلاقة رهينة بمجموعة من المحددات الثقافية والسلوكية التي تتركس الجمود وتضعف روح المبادرة والعمل الجماعي.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم الإداري غالباً ما تنسم بالصراع والتنافس غير الشريف، بدلاً من التعاون والتحالف من أجل تقديم خدمات ذات جودة للجمهور. كما أن غياب روح التأخي والتآزر والتعاون بين العاملين في الوحدة الإدارية يسهم في خلق مناخ مهني مشحون بالكراهية والتفرقة، ويقضي على أي إمكانية للاندماج وتكريس مفهوم العمل الجماعي.

وتتجلى أيضاً أزمة التواصل الإداري داخلياً في غياب سياسة تنسيقية واضحة المعالم بين الإدارات المركزية والفروع التابعة لها، حيث تُتخذ القرارات الإدارية بشكل أحادي من قبل المركز دون تنسيق أو تشاور مسبق. ويُلاحظ أن النمط الغالب للتواصل يتم بشكل تنازلي من الإدارة المركزية نحو المؤسسات التابعة؛ مما يحصر دور هذه الأخيرة في التنفيذ فقط، دون أن تُمنح مساحة للمبادرة أو تقديم المقترحات. هذا الأمر يفرغ العملية التواصلية من بعدها التفاعلي، ويُفضي إلى نمط إداري روتيني يفقر إلى المرونة والإبداع، وهو ما يُعيق فعالية التدبير الإداري ويحد من تحقيق الأهداف الموكولة إليه.

وما يزيد من تعقّد عملية التواصل الإداري داخل الإدارة العامة الليبية هو شح أو ندرة الوسائل المادية التي تُسهّل عملية التواصل بين الأقسام ومكاتب الإدارات وانسياب المعلومات والتوجيهات فيما بينها، حيث نلاحظ غياب صندوق المقترحات

والشكاوى والنوافذ الإلكترونية المخصصة لآراء المواطنين والموظفين على حد سواء. وفي ذات السياق، فإننا نجد أيضاً أن المباني أو المواقع الإدارية التي تستغلها الجهات الإدارية لممارسة أنشطتها غير مصممة بشكل جيد يستجيب لمتطلبات التواصل.

ولا شك في أن تعقد وبطء الإجراءات الإدارية وشكليتها المفرطة، يُساهم وبشكل كبير في ضعف الجانب التواصلية بين الإدارة والمستفيدين من خدماتها، ولتجاوز هذا الوضع باتجاه تحسينه قد يلجأ المواطن إلى بعض الطرق غير المشروعة لتسيير وتسهيل الخدمة التي يطلبها من الإدارة، رغم أنه لا يطلب سوى حق من حقوقه، ذلك أن الإدارة يتجلى دورها في تلبية حاجيات المواطنين وخدمتهم طبقاً للمبادئ التي تحكم المرفق العمومي.

وكما أن الإفراط في اللجوء إلى استعمال السلطة التقديرية للمسؤولين عن المصالح الإدارية وخضوع العمليات الإدارية لإجراءات طويلة تتصف بالجمود والتحجر نتيجة قدم القوانين وانعزالها عن أي تغيير، يفسح المجال إلى ظهور الروتين الإداري وتعدد الإجراءات الإدارية وتقشي الممارسات السلبية، لذلك فإن ارتباط الإجراءات الإدارية بطبيعة الهياكل الإدارية والموارد البشرية والنصوص القانونية داخل الإدارة يجعل من التعقيد الإداري إشكالية متعددة المظاهر.

لذا؛ فقد أدى تضخم الهياكل والقواعد وتعدد الإجراءات وتكاثر المسالك والإجراءات الإدارية، وكثرة الوثائق إلى بطء سير الإدارة في اتخاذ القرارات مما جعل الإدارة تتسم بالرتابة والروتين وضعف الخدمات، وهو ما يؤدي إلى عدم رضى المواطن عن هذه الخدمات، وأقل ما يقال عنها أنها تضعه في وضعية تبعية (27).

ثانياً : ضعف تواصل الإدارة مع محيطها الخارجي

تُعد محدودية العلاقة بين الإدارة والمواطن من أبرز الإشكاليات الخارجية التي تواجه عملية التواصل الإداري داخل الإدارة العامة في ليبيا. فرغم ما تحظى به هذه العلاقة من اهتمام فقهي وقانوني متزايد على مختلف المستويات، إلا أنها لا تزال دون المستوى المأمول، خاصة في ظل تسارع وتيرة النمو الاقتصادي، وتزايد حدة التنافس في مختلف القطاعات. فقد أضى المحيط الخارجي للإدارة يشهد تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية متسارعة؛ مما يفرض على الإدارة العمومية مواكبة هذه التغيرات والانفتاح أكثر على المواطنين، بهدف فهم متطلباتهم والتجاوب معها بالكفاءة والسرعة اللزمتين.

وتُعد مرحلة الاستقبال أولى المحطات التي تربط الإدارة بالمرتفقين، وتمثل الواجهة الأمامية لها، فهي بمثابة المرآة التي تعكس صورة الإدارة لدى المواطن، التي تتشكل من خلالها الانطباعات الأولية التي قد تؤثر على موقفه من الإدارة ككل. ومن هنا، فإن بناء الثقة والمصداقية بين الإدارة والمواطنين يتطلب وجود مصالح إدارية متخصصة في الاستقبال، قادرة على الإنصات لمشاكل المواطنين، وتوجيههم، وتقديم المساعدة اللازمة لهم.

ونظراً لما تمثله مرحلة الاستقبال من أهمية في عملية التواصل، فإنه يمكن اعتبارها الحلقة المركزية في العلاقة بين المواطن والإدارة، تمتد زمنياً منذ لحظة دخول المواطن إلى المرفق الإداري، وحتى مغادرته له.

ولعل هذه المدة التي قد تطول، كما قد تقصر تعد أساسية في رسم معالم الصورة التي تترسخ في ذهن هذا المواطن عن الإدارة، كما تعد عاملاً حاسماً في تقريب أو إبعاد الإدارة من المدايرين. إذ، أن مرحلة الاستقبال هذه تعتبر محدداً أساسياً لنوعية علاقة الإدارة بالمنتفعين من خدماتها وعن طريقها يحدد المواطن موقفه وفكرته عن الإدارة علاقة (منفتحة/منغلقة/منظمة/غير منظمة/إنسانية/غير إنسانية/بطيئة/سريعة...).

إذا كانت الإدارة العمومية الليبية في علاقتها بالمواطنين ظلت محكومة بأسلوب بيروقراطي، وعليه أضى الاستقبال في الإدارة الليبية مشكلاً حقيقياً وذلك لعدة أسباب، تتمظهر في عدة مؤشرات، فالمنتفع لتطور الاستقبال في الإدارة تتنابه مشاعر الحسرة على وضع ومستوى الاستقبال بالإدارة، سواء تعلق الأمر بمستشفيات أو جامعات أو مرافق إدارية أخرى

نظراً لعدم اعتناء المسؤولين عن هذه الأخيرة بمرحلة الاستقبال، وقلة وعيهم بأهميتها الاستراتيجية في مسلسل العلاقات العامة: "إذاً، لا يمكن أن ينحصر مفهوم الاستقبال في مجرد ابتسامة بسيطة في وجه المواطن، إنها مجموعة إجراءات تعد باستقبال ملائم وتفهم عميق....".

وتبرز معالم الأزمة فيما يخص الاستقبال على عدة مستويات من أبرزها نقص البنية التحتية (وسائل الاستقبال) من جهة فهي إدارة تتعذر فيها ثقافة الاستقبال لدى العاملين، هذا بالإضافة إلى أمراض إدارية أخرى لها علاقة مباشرة بالاستقبال، كالمحسوبية والرشوة. وتأزم ظروف الاستقبال بالإدارة من جهة أخرى. وهو ما ينعكس على علاقاتها مع المواطن بشكل سلبي. ولعل الأمر يزداد تدهوراً، وبالنسبة لبعض الإدارات المعروفة تقليدياً بتعاملها المكثف مع المواطن، حيث تغيب شروط الراحة في القاعات المخصصة للانتظار إلى ذلك، فإن الشباك أصبح عاملاً من عوامل التبعاد، وحاجزاً من الحواجز التي تعيق التواصل المباشر، واللقاء المفتوح بين المواطن والإدارة.

ومن العوامل التي ساهمت في تعميق الفجوة بين الإدارة والمواطن، ضعف العمل الإعلامي والاتصالي داخل المؤسسات العامة، وغياب استراتيجية تواصل فعالة ودائمة تضمن تدفق المعلومات بشكل منظم وشفاف. فبدلاً من أن تكون الإدارة مصدرًا موثوقًا للمعلومة، نجد أن الوظيفة الإعلامية داخلها تصطبغ بعقليات بيروقراطية تتوجس من الإفصاح، وتهيمن عليها ثقافة "التحفظ الإداري"، حيث تُحاط القوانين، والمناشير، والمذكرات، وحتى الإجراءات الإدارية، بهالة من السرية، ما يحول دون إتاحتها للمواطنين بطريقة واضحة وميسرة. وبهذا، يُحرم المواطن من حقه في المعرفة، وتُفقَد الإدارة إحدى أهم أدواتها في بناء الثقة وتعزيز الشراكة المجتمعية.

فالنمو المستمر للأنشطة الإدارية وما يواكبه من تطور مذهل للبنيات الإدارية وتداخل السلطات والاختصاصات، وتراكم الإجراءات المولدة للتعقيد والبطء في اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات للمواطنين، فهذه السيرورة البيروقراطية أينما تواجدت تؤدي إلى ظهور نموذج للعلاقات بين الإدارة والمواطن يتركز على التبعاد الذي يؤدي بدوره إلى أزمة النظام الاتصالي الداخلي والخارجي للإدارة العامة.

كما أن غياب منظور شمولي لتحسين علاقة الإدارة بالمتعاملين معها أدى إلى بروز مظاهر القصور والاختلالات سواء التنظيمية أو المؤسسية أو القانونية التي يمكن حصرها في الآتي :

- غياب تدريب وتأهيل جيد للموظفين في مجال التواصل الحديث.
- عدم الاهتمام الكافي بالرد على الطلبات والاستفسارات والبطء في معالجة القضايا والملفات التي تهم المتعاملين مع الإدارة.

- بطء إجراءات الاعداد والمصادقة على النصوص التشريعية والتنظيمية.
- ضعف قنوات الإعلام والإخبار بالنصوص القانونية، حيث تظل الجريدة الرسمية القناة الوحيدة لنشر النصوص القانونية وفي وسيلة ليست في متناول الجميع.

- غياب التنسيق بين كافة القطاعات وغياب قاعدة للبيانات المعلوماتية موحدة وشاملة حول موظفي الإدارات العامة (28).

ثالثاً : محدودية النصوص القانونية المؤطرة لعملية التواصل الإداري

للجانب القانوني دور لا يُستهان به في ضعف عملية التواصل الإداري؛ فرغم أن المقتضيات القانونية تُعد الإطار الأساسي والركيزة المحورية للعمل الإداري، فإنها تُشكل في الوقت نفسه معياراً يمكن من خلاله التمييز بين إدارة تواصلية توظف النص القانوني كأداة لتفعيل مفاهيم ونظريات العلوم الإدارية الحديثة، وبين إدارة جامدة ذات طابع بيروقراطي، تقف عند حدود النص دون روح التواصل والانفتاح. فعلى ضوء الواقع الممارس للتجربة الإدارية، والمرتبطة بالتأصيل القانوني لعملية

التواصل، يلاحظ أن ما يحدث من تواصل داخل الإدارة - رغم ضعفه - لا يستند إلى أي نص قانوني مؤطر ولا معطى تنظيمي، الشيء الذي فقدته الجوانب والقابلية للصلابة والاضطراد.

وارتباطاً مما سبق ذكره، يمكن اعتبار المنظومة القانونية المنظمة للإدارة العمومية في ليبيا في شقها المرتبط بعنصر التواصل الإداري، تتسم بميسم القصور وعدم الاكتمال، حيث يفترض وجود نص قانوني، يحدد بشكل دقيق وواضح طبيعة العلاقة التي تربط الرئيس الإداري بمؤوسيه، وحدود تلك العلاقة، ويفرض لهم الحد الأدنى من الإشراف والاعتماد عليهم كعناصر أساسية في عملية التدبير، وهذا للأسف لم يوفق فيه المشرع الليبي، حيث أعطى للقائد الإداري (المدير) لأي جهة إدارية كافة الصلاحيات التقريرية والتنفيذية، والحق في ممارستها دون الرجوع إلى مؤوسيه، أو لجان المداولة المتخصصة التي كان من المفترض أن ينص على إنشائها.

بهذه الطريقة يكون المشرع الليبي قد أهمل إلى حد كبير وسائل تفعيل وتجسيد عملية التواصل بالإدارة العمومية، بل أكثر من ذلك أسس لتأزمها وتعقيدها، لأن إعطاء القائد الإداري كامل الصلاحيات - في الوقت الذي يتم فيه التنصيص على مبدأ طاعة الرؤساء - يشجع على عدم التواصل مع المؤوسين واستشارتهم، وهو بذلك (المشرع القانوني) يؤسس لسياسة الانفراد باتخاذ القرارات، وإصدار التعليمات إلى المؤوسين دون احترام أي معيار أخلاقي أو نفسي. إذاً؛ يتضح مما سبق إن هذا الواقع يبرز الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في السياسات التواصلية داخل الإدارة العامة، ويدعو إلى اعتماد منهجية استراتيجية تركز على التواصل كعنصر جوهري في مشروع إصلاح الإدارة العامة وتحسين جودة الخدمات.

المطلب الثاني : : سبل تطوير النظام التواصلية بالإدارة العامة الليبية

لا شك أن تطوير النظام التواصلية يُعدّ مدخلاً أساسياً لإصلاح منظومة الجهاز الإداري الليبي، لما له من دور في بناء إدارة فعالة تستمد شرعيتها لا من كونها مجرد مؤسسة رسمية، بل من قدرتها على تحسين علاقتها بالجمهور وتعزيز ثقة المواطنين بها، ويقتضي ذلك بالدرجة الأولى بذل مجهودات مستمرة لتلميع صورة الإدارة ومنح القيمة الحقيقية لنشاطها، من خلال إطلاق حملات إعلامية تهدف إلى إقناع الفئات الواسعة من الجمهور بأهمية أدوارها.

أولاً : تكريس التواصل الفعال بين القيادة والقاعدة (المؤوسين)

لا شك في أن القيادة الإدارية هي روح الإدارة العمومية، فمن خلالها يتجلى نجاح أو فشل المنظمة ككل (29)، إلا أن القيادة لا بد لها أن ترتبط بهدف مشترك مع القاعدة أي مع المؤوسين، هدف يؤمنون به ويبدلون جهوداً في سبيل تحقيقه، وإلا فإن جل المعوقات الإدارية تصدر عن الهوة بين القيادة والقاعدة.

فمن أسباب نجاح القيادة أيضاً هو في تعاملها، كون المؤوسين يعملوا على دعم القيادة في تحقيق أهداف القاعدة، ولن يكون ذلك ممكناً إلا بتفعيل الأنماط السلوكية المناسبة خلال التعامل بين المؤوسين والرئيس (30). ذلك أن القيادة نفسها تحتاج لمن يتفهمها ويجيد التعامل معها بحسب نوعية الطبع الذي يناسبها. ولأجل ذلك يتعين على المؤوسين حسن استيعاب النمط السلوكي لرئيسهم، والتعامل معه حسب محدثاته ومواصفاته، وهذا ما يطلق عليه في علم الأخلاق بالمجازاة، وهي تكيف الفرد لأسلوبه التعاملية تماشياً مع نمط السلوك المقابل.

كما إن مهارات القيادة في توجيه العاملين نحو السلوك الأمثل وتطبيق الأجواء الإدارية تتجلى في مجموعة من المعطيات التي يكون الالتزام به أحسن من تفعيل السلطة وإصدار الأوامر. ذلك لأن السلطوية المطلقة لا يمكن أن يكون لها وقع إيجابي مع واقع عدم الرضى ورتابة أجواء العمل. فالقائد المحنك يراعي سلوك مؤوسيه ويدفعهم إلى الأمام وبتحفيزهم

وإقناعهم. وقد يتمكن الرئيس في ذلك عن طريق التزامه بمجموعة من السبل كمحاولة فهم سلوك العاملين وتشجيع إيجابياتهم، فضلاً عن ضرورة إعطاء القدوة الحسنة من طرفه شخصياً (31).

كما يُحقق التواصل الجيد مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، فعند وجود وسائل تواصل فعالة بين القائد الإداري ومروؤسيه تجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التعرف على نبض مروؤسيه وردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها. ولا يمكنه أيضاً التعرف على مشكلاتهم وشكواهم، فالتواصل الجيد هو طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة (32).

وإذا كان من المنتظم دائماً أن يؤثر القائد في سلوك مروؤسيه ويقدم لهم القدوة الحسنة، فإن المروؤسين عليهم مقابل ذلك أن يتوفروا على روح المبادرة والاستعداد للتطوع والإبداع، كما أنهم ملزمون بتقييم ذاتي لنجاحهم ومدى توقعهم داخل المنظمة، إذ أن النظريات الحديثة في الإدارة تذهب إلى أن كل مستخدم أو موظف هو في نفس الوقت رئيس ومروؤس، الشيء الذي يتطلب أساساً تحقيق الإيجابية بين كل المستخدمين والموظفين.

ومن الإيجابيات التي يمكن أن يحققها المروؤسين في هذا الجانب هو كيفية تعامله مع رئيسه، وذلك بالأخذ بالقدوة والاستعانة بالمبادرة وذلك عن طريق تحديد تموقعه داخل المنظمة، ومعرفة دوره الحقيقي في مسلسل الإنتاج، وكذا تحديد الهدف من العمل الذي يقوم به والطريقة الأدجع التي تمكنه من أداء عمله. وهذا أمر يتطلب من المروؤس الكشف عن الكيفية التي توفق بين التوجهات الشخصية وأهداف المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق، يعتبر إشراك الموظفين في المجهود الإداري على هذا النحو في حد ذاته مؤشر على ديمقراطية السير الداخلي للإدارة، باعتباره يرتبط بالتوجه الديمقراطي الواسع الذي مافتئت معالمه تتضح منذ عدة سنوات على مستوى مجموع المؤسسات الاجتماعية، ولذلك يعتقد M.CROZIER بأن " هناك رغبة في إشراك المروؤسين، لأن المشاركة هو مؤشر حقيقي على الديمقراطية داخل المقولة أو داخل الإدارة، ولأنه من غير اللائق أن ترفض الإدارة لفرد معين الحق في الاهتمام بشؤون الجماعة التي ينتمي إليها (33).

ثانياً : تحسين آلية الاستقبال

يمثل تحسين عملية الاستقبال إحدى الدعائم الأساسية لإرساء إدارة مفتوحة على مرتقيها، إذ يُعدّ الاستقبال بمثابة بطاقة التعريف الأولى التي يُقيّم المواطن من خلالها جودة الإدارة. فهو يساهم في تسهيل الولوج إلى الخدمات وتبسيط الإجراءات المقدمة من طرف المصالح الإدارية. ومن ثمّ، فإنّ العناية بوظيفة الاستقبال أضحت ضرورة ملحة في إطار أنسنة العلاقة بين الإدارة والمواطن، لما لها من دور محوري في بناء الثقة وتعزيز التواصل الإيجابي بين الطرفين.

فوفقاً لهذه الأهمية للاستقبال فقد سنت العديد من الدول المتقدمة وحتى النامية قوانين تهتم بمسألة الاستقبال وتعمل على تحسينه كلما تبين لها أن ذلك أمر ضروري، ومن هذه الدول فرنسا مثلاً التي سنت مجموعة من القوانين لتقريب الإدارة من المواطنين خاصة نظام الاستقبال ونظام الاستماع، وذلك عبر إنشاء مراكز تحمل اسم "A.V.S".

وتأسيساً على ما سبق، ينبغي أن تتوافر لدى الإدارات إرادة حقيقية في توفير استقبال إنساني يليق بالمنتفعين من خدماتها، وذلك عبر حوار جاد وشفاف تُشرف عليه خلايا متخصصة في الإرشاد والمساعدة، تتوفر في أعضائها شروط الكفاءة، والديناميكية المهنية، وسعة الصدر. وهو ما من شأنه أن يُعزز فعالية هذه الخلايا واستجابتها للطلبات الاجتماعية، ويُسهّم في إرساء بنى سياسية مفتوحة في علاقة الإدارة بمحيطها المجتمعي. وترتبط عملية الاستقبال في أساسها بأربعة عناصر مهمة وهي (34):

■ توحيد الجهود عبر مختلف المصالح التابعة لنفس الهيئة.

- نقل معلومات بسيطة إلى المواطنين وكذا المطبوعات والوثائق الواجب ملئها.
 - المعالجة السريعة لكل طلب شخصي وتقديم النصح والمساعدة لمن يطلبها.
 - إعداد معلومات شخصية، أي تكييف المعلومات العامة مع الحالات الخاصة.
- لذا، يجب إنشاء مكاتب للعلاقات العامة داخل كل إدارة عمومية، بحيث لا يقتصر دورها على مجرد توجيه المواطن بكل دقة وعناية نحو المصلحة المختصة بتقديم الخدمة المطلوبة، ولكن عليها أن تجتهد لكي تحول نشاطها إلى تحقيق الهدف الخاص بإعلام ومعاونة الجمهور بواسطة المعالجة الواعية لمطالبه واحتياجاته، وكذا إخبار الإدارة بردود أفعاله، لأن الاستقبال من خلال أثر التغذية الاسترجاعية الذي يحققه يجب أن يكون حافزاً لتحسين الإدارة لكافة المشاكل التي يعاني منها المواطنون وإلى المجالات التي لا تزال في حاجة إلى إشباع (35).
- وفي إطار التقدم العلمي والتكنولوجي الذي فرضته العولمة أصبح من الضروري على الإدارة الليبية التأقلم والتكيف مع التحولات العالمية، وما فرضته ضرورات تحسين جودة المرفق العمومي، وذلك من خلال إعادة هيكلة مصالحها حتى تتلاءم ووظيفة الاستقبال. وهذا لن يتم إلا بالاعتماد على التحول الرقمي كوسيلة لتقريب الخدمات للمواطنين وتسهيل الحصول عليها.
- وهنا نشير إلى أهمية الاستقبال الرقمي بإنشاء بوابات إلكترونية لجميع المؤسسات الوزارية يلجأ إليها المواطن من أجل حصوله على خدماته سواء المتعلقة بالوثائق المطلوبة أو بالمعلومات المرتبطة بالمصلحة العامة (36).
- ثالثاً: تبسيط الإجراءات الإدارية
- من الآليات التواصلية التي تسهم في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمواطن، وتعزيز فعالية الأداء الإداري، آلية تبسيط الإجراءات الإدارية. إذ تُعد هذه الآلية وسيلة فعالة لتجاوز مظاهر الانحراف البيروقراطي التي اتسمت بها الإدارة الليبية خلال فترات طويلة. ويُعتبر تجاوز هذا الانحراف خطوة أساسية نحو مواءمة الجهاز الإداري مع متطلبات الشفافية الإدارية، وهو ما يتحقق من خلال اهتمام الدولة برفع مستوى تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية.
- وبناء على ما سبق، هناك مجموعة من الآليات والوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تبسيط إجراءات العمل الإداري على مستوى الوحدات الإدارية المركزية أو المحلية، يمكن حصرها في الآتي :
- تقليص من عدد الوثائق والمسوغات المطلوبة، والعمل على توحيدها وتحديد زمن معين للبحث فيها.
 - إعادة النظر في النماذج المقررة في تقديم الخدمات، على أن يتم ذلك باستمرار وذلك بسبب تغير الظروف ومتطلبات العمل واستعمال التكنولوجيا.
 - وضع دليل مبسط ورسمي لجميع الإجراءات المطلوبة من الجهات الإدارية لتمكين الأشخاص المعنيين من الاطلاع عليها.
 - إعداد دليل الإجراءات ونماذج القرارات التي تهم صيرورة الحياة الإدارية للموظفين.
 - تغيير طريقة العمل المعتمدة في تقديم الخدمات، منها : اتباع طريقة الأسلوب المتوازي وهو أن توكل عملية الإنجاز بجميع مراحلها وإجراءاتها إلى موظف واحد. أو طريقة الأسلوب المتسلسل الذي يتم بتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة متسلسلة تسند كل منها إلى موظف.
 - تقليص عدد الموظفين المشاركين في إنجاز المعاملة الإدارية الواحدة. بالإضافة إلى تقريب أماكن تواجدهم داخل الوحدات الإدارية (37).

الخاتمة :

حاولت من خلال هذه البحث المتواضع إمطة اللثام عن بعض جوانب أزمة التواصل بالإدارة العامة الليبية؛ حيث تبين لنا أنها أزمة بنيوية مركبة يمتزج فيها ما هو بيئي ومهني وقانوني وسلوكي، ومن خلال ذلك نستخلص النتائج والتوصيات؛ لعل أبرزها ما يتمثل في الآتي:-

أولاً : النتائج

- يُشكل التواصل الإداري أحد الرهانات داخل نسيج الإدارة العمومية الليبية، نظراً للدور الذي يلعبه في تحريك وتسيير البنيات الإدارية، عن طريق المساهمة في ترسيخ صورة إيجابية عن الإدارة، سواء على المستوى الخارجي أي لدى المنتفعين من خدماتها، أو على المستوى الداخلي أي لدى الموظفين.
- محدودية التواصل الإداري بجميع مستوياته بين الإدارة العمومية والمتعاملين معها. وبعبارة أخرى ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة؛ حيث امتدت لتشمل غياب قنوات تواصل فعالة مع المواطنين، ما يؤدي إلى تعقيد الإجراءات، وتأخير المعاملات، وتزايد الشكاوى، وفقدان الثقة في المؤسسة العامة.
- غياب رؤية شمولية، أو استراتيجية محددة لتحسين جودة الاستقبال داخل الأجهزة الإدارية.
- ضعف وسائل الإعلام المستخدمة في محاولة التواصل مع المرتفقين، الشيء الذي من شأنه أن يجعل المرتفق يجهل تماماً، جميع برامج ومخططات الإدارة.
- غياب أجهزة تنسيقية أو تمثيلية للمواطنين لدى الإدارة، تمكنه من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط والبرامج الإدارية.

ثانياً التوصيات :

- إصدار قوانين تواصلية، من شأنها تلزم الإدارة بتسيب قراراتها، وترسم وتحدد وبشكل واضح علاقة الرؤساء الإداريين بمروسيهم بما يضمن لهم حداً معيناً من المشاركة في التدبير، والمساهمة في صنع القرارات الإدارية.
- تأهيل وتدريب الموظفين على مهارات التواصل والاتصال الإداري.
- ضرورة الاعتماد على الأنظمة والوسائل الرقمية لتسهيل عملية التواصل بين جميع المستويات الإدارية، وكذا تبني معايير موحدة لتقنين عملية التبادل المعلوماتي بين الإدارات وتوحيد وترتيب المسميات والمحتويات والإجراءات الإدارية.
- إنشاء قاعدة بيانات موحدة تمثل بنكاً للمعلومات لكل الوحدات والهيئات الإدارية.
- وضع دليل مبسط ورسمي لجميع الإجراءات المطلوبة من الجهات الإدارية لتمكين الأشخاص المعنيين من الاطلاع عليها.
- إنشاء بوابات إلكترونية لجميع المؤسسات الوزارية يلجأ إليها المواطن من أجل حصوله على خدماته سواء المتعلقة بالوثائق المطلوبة أو بالمعلومات المرتبطة بالمصلحة العامة.

قائمة المراجع :

- 1- بسيوني، عبد الغني (2002). علم الإدارة العامة، الطبعة الأولى، ص 393.
- 2- أشريقي، عبد العزيز (2009). الحكامة الجيدة، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح - الدار البيضاء، ص 211.
- 3- الطوبجي، حسين حمدي (1985). وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم الطبعة التاسعة، دار القلم - الكويت، ص 98.

- 4- سعد الدين، نسرين (2007). الإدارة العمومية المغربية وإشكالية التواصل، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق آكدال، السنة الجامعية، ص 13.
- 5- باشري، وآخرون (2017). السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 227.
- 6- القاضي، فؤادي (2006). السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، ص 301.
- 7- كرمبیط، رشيدة واليحيائي، فاطمة (2019). دور الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموظفين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 2، ص 5.
- 8- المطرفي، ذياب (2012). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة أم القرى، ص 28.
- 9- أبو سمرة، وآخرون (2007). واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس وبيت لحم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 2، ص 45.
- 10- بودالي، بن عون، وبولرباح، زرقط (2020). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، ص 160.
- 11- العنزي، محمد (2020). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 15.
- 12- النديم، رنا (2014). الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، ص 20.
- 13- الألفي، رجا (2024). معوقات الاتصال بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومتطلبات مواجهتها، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 125، ص 616-617.
- 14- الطرابيشي، مرفت (2006). نظريات الاتصال، دار النهضة العربية - القاهرة، ص 78.
- 15- ماهر، أحمد (2000). كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية - الإسكندرية، ص 155.
- 16- بسيوني، عبد الغني (2002). أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 383.
- 17- الألفي، رجا (2024). معوقات الاتصال بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومتطلبات مواجهتها، مرجع سابق، ص 618.
- 18- عطية، السيد والمهدي، محمد (2003). الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية، ص 40.
- 19- ولد حمدين، محفوظ (2008). التواصل الإداري بالإدارة الإقليمية الموريتانية بين جمود النصوص وراهنية الإصلاح، رسالة ماجستير، كلية العلوم القانونية - جامعة الحسن الأول بسطات، ص 35.
- 20- نظير، محمود (2002). السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 123.
- 21- نعيم، حسن (2001). السلوك البشري ودوره في الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار السلامة للنشر والتوزيع - الرباط، ص 261.
- 22- حق المواطن في الإعلام نصت عليه الاتفاقيات والمواثيق الدولية لعل أهمها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر في سنة 1948.
- 23- الطماوي، محمد (1979). مبادئ علم الإدارة، الطبعة السادسة، دار الفكر العربي، ص 240.

- 24- يُعريف الاستقبال على أنه الآلية التي تخلق رابطة إنسانية بين الطرفين أحدهما زائر للمرفق الإداري، والآخر موظف تابع له، وهذه الرابطة تهتم بالأساس بأفكار المواقف وبكل ما يعبر عنه من آراء.
- 25- الكتاني، ادريس (2002). سلوكيات رجل الإدارة على ضوء المفهوم الجديد للسلطة، الطبعة الأولى، مطبعة دار السلام - الرباط، ص 61.
- 26- محفوظ ولد حمدين (2008). التواصل الإداري بالإدارة الإقليمية الموريتانية، مرجع سابق، ص 43.
- 27- البوفي، عبد القادر (2004). دور تبسيط الإجراءات والمساطر في عقلنة العمل الإداري، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 56، ص 42.
- 28- جوهري، مارية (2022). مقاربات الإصلاح الإداري بالمغرب وفعالية الإداء العمومي، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 164، ص 239.
- 29- إسماعيل، خميس (1971). القيادة الإدارية (دراسة نظرية مقارنة)، القاهرة، ص 185.
- 30- حطان، أمينة (2009). أسس الإصلاح الإداري بالمغرب، أطروحة دكتوراه في القانون العام وعلم الإدارة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، ص 249.
- 31- عقلة، عبد الحق (2006). دراسات في علم التدبير، الجزء الأول (مدخل للتدبير العمومي)، الطبعة الأولى، ص 204.
- 32- البديري، فوزي وعبد الحفيظ، عبد السلام (2020). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية (دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية ببلدية الأبيار)، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد 3، ص 23.
- 33- حطان، أمينة (2009). أسس الإصلاح الإداري بالمغرب، مرجع سابق، ص 272.
- 34- ادريس، عزيز (1997). إشكالية الشفافية داخل الإدارة العمومية المغربية، أطروحة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون، جامعة محمد الخامس كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ص 115.
- 35- ادريس، عزيز (1997). إشكالية الشفافية داخل الإدارة العمومية المغربية، مرجع سابق، ص 258.
- 36- ابزيم، خالد وكعبية سالم (2020). الحكومة الإلكترونية كأداة تدبيرية لتحديث الإدارة الليبية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية - جامعة الزاوية، العدد 6، ص 6.
- 37- بومدين، طاشمة (2021). سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية - الإسكندرية، ص 205-207.