



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الموضوع:

## دور الإتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء الطاقات المتجددة - ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

في تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د. بونوة علي

إعداد الطالبة:

إيمان كربوب

لجنة المناقشة:

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	جامعة غرداية	دكتور	محمد طويل
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	دكتور	علي بونوة
مناقشا	جامعة غرداية	دكتور	مصطفى رباحي

السنة الجامعية: 2016-2017م / 1437-1438هـ

# إهداء

أحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك

انه لا يسعني في هذا المقام الا ان أهدي ثمرة جهدي

الى من قال فيهما الله عز وجل: { وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي

عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ }

إلى ربحانة الدنيا ونور عيناى أُمى حفظها الله لي.

إلى الذي لم ييخل عليّ يوماً...، الشمعة التي تضيء دربي قرة عيني أبي العزيز

إلى أخواتي فاطمة الزهراء وخديجة

إلى إخواني مسعود ومحمد

الى اختي وحببتي بنت خالتي صفية بوهيشة

إلى جداتي والى خالي وخالاتي وإلى كل من يحمل إسم عائلة كربوب

إلى من ساندني في مساري الجامعي أخي وزميلي وصديقي: أوقلمان بوبكر

إلى أغلى صديقة وحببية ورفيقة... إلى التي ساندتني طوال مساري الدراسي، اطلب من الله ألا يفرق شملنا

«لعناق رشيدة»

الى صديقتي الغالية مروة

إلى دفعة علم الاجتماع 2017.

إلى كل من أرشدني بكلمة طيبة أو نصيحة

إيمان



## كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

اللهم أني أشكرك على نعمتك وأحمدك عليها، اللهم أني أشكرك على كل طريق صعب يسرته لي، والحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين وخاتم النبيين.

يسرني ويشرفني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان وخالص الدعاء إلى من أفنيا حياتهما وكل غايتهما نجاحي وارتقائي، ربي ادمهما نعمة أمي الحنونة، أبي الغالي.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف " بونوة علي " الذي لم ييخل عليا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة خلال انجاز هذا العمل أعانه الله في كل درب سلكه فقد كان نعم الأستاذ ونعم المشرف

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علم اجتماع التنظيم والعمل، نخص بالذكر الأستاذة " حواطي أمال " وعمال إدارة قسم علم الاجتماع وكذا عمال المكتبة رشيدة، زهية، عزيز، حكيم، عبد الغاني.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل زميلاتي سلاف، مسعودة، خديجة، حنان، سنية، فضيلة، كلثوم وزملائي بكر، مهدي، سعيد، حمزة، محمد، وهاب، عباس، احمد، اسامة، رشيد، شرع.

دون أن ننسى شكر كل موظفين مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM بغرداية الذين مدوا لي يد العون و المساعدة .وكذا السيد بن ثامر سليمان مدير اكاديمية محمد بوضياف

كما لا ننسى كل من ساهم من قريب او بعيد لرفع معنوياتي و لكل من لم ييخل علي بالنصيحة و التوجيه، اسأل الله أن يجازيهم عني خير جزاء

وفي الأخير نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من كان عوننا لنا في مشوارنا هذا من قريب او بعيد.

شكرا لكم جميعا

# فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة ..... أ-ث

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد: ..... 4

1. الإشكالية..... 5

2. الفرضية..... 7

3. أسباب اختيار الموضوع..... 7

4. أهمية الدراسة..... 8

5. أهداف الدراسة..... 8

6. تحديد المفاهيم..... 8-12

7. المقاربة السوسولوجية..... 13-17

8. الدراسات السابقة..... 22-17

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد: ..... 23

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي..... 24

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي ..... 25-24

المطلب الثاني: التطور التاريخي للاتصال ..... 26-25

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي..... 30-27

المطلب الرابع: خصائص وعناصر الاتصال التنظيمي ..... 34-31

المطلب الخامس: نظريات الاتصال في الفكر الإداري..... 38-34

المبحث الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي، نماذجه وأشكاله..... 38

المطلب الأول: أنواع وأساليب الاتصال التنظيمي..... 46-38

المطلب الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي..... 51-46

المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي..... 55-51

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي..... 59-55

60-59.....	المطلب الخامس: تحسين فعالية الاتصال التنظيمي.....
61.....	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية</b>	
63.....	تمهيد:
64.....	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية .....
68-64.....	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية .....
70-68.....	المطلب الثاني: ارتباط الفعالية ببعض المفاهيم.....
80-71.....	المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.....
85-81.....	المطلب الرابع: مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية .....
86.....	المبحث الثاني: معايير قياس الفعالية داخل البيئة التنظيمية.....
91-86.....	المطلب الأول: معايير قياس الفعالية التنظيمية .....
93-91.....	المطلب الثاني: بيئة المؤسسة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.....
94-93.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في قياس نجاح المؤسسة .....
97-95.....	المطلب الرابع: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.....
98.....	خلاصة الفصل:

## الفصل الرابع: الجانب الميداني

100.....	تمهيد
101.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
105-101.....	أولاً: مجالات الدراسة
106-105.....	ثانياً: المنهج المتبع
107-106.....	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
109-107.....	رابعاً: كيفية اختيار العينة
114-110.....	خامساً: خصائص عينة البحث
<b>المبحث الثاني: تحليل بيانات واستنتاج الفرضيات</b>	
127-115.....	أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى
130-128.....	ثانياً: استنتاج الفرضية الأولى
144-131.....	ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الثانية
146-144.....	رابعاً: استنتاج الفرضية الثانية
147-146.....	خامساً: الاستنتاج العام
149-148.....	سادساً: التوصيات والمقترحات

الخاتمة: ..... 151-150

قائمة المراجع: ..... 162-154

الملاحق



## فهرس الجدول

رقم الجدول:	عنوان الجدول	الصفحة
-01-	يوضح أغراض الاتصالات حسب اتجاهات الاتصال	43
-02-	يوضح أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية	85
-03-	يوضح معايير المستخدمة في سبعة عشر نموذجاً للفعالية وعدد مرات تكرار كل منها	89
-04-	يبيّن توزيع الباحثين حسب الجنس	110
-05-	يبيّن توزيع الباحثين حسب الفئات العمرية	111
-06-	يبيّن توزيع الباحثين حسب طبيعة الوظيفة	112
-07-	يبيّن توزيع الباحثين حسب التحصيل العلمي	113
-08-	يبيّن توزيع الباحثين حسب الأقدمية	114
-09-	يبيّن نوع الاتصال لحل مشكلات العمل	115

116	يوضح نوع الاتصال وعلاقتها بالتحكم بزمام الأمور والوقت	-10-
117	يبين طبيعة المتابعة وعلاقتها بالتنظيم السائد	-11-
118	يبين انتقال المعلومات من المستويات العليا وعلاقته بتأدية العاملين أعمالهم	-12-
119	يبين صعوبة توضيح الرسالة	-13-
120	يبين تعبير العاملين على آرائهم وعلاقته بالتنسيق بين مصالح المؤسسة	-14-
121	العلاقة بين الزملاء وعلاقتها بتنسيق بين جميع المصالح الموجودة في المؤسسة	-15-
122	الاتصال مع الزملاء وعلاقته القدرة على تحسين بمستوى كفاءة العمل	-16-
123	يبين تبادل المعلومات مع زملاء وعلاقتها بمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل	-17-
124	يبين طبيعة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق كفاءة المؤسسة	-18-
125	يبين السن وعلاقته بمعاملة العاملين	-19-
126	يبين الأقدمية وعلاقتها بالمهارة وتخصص لتحقيق أهداف المؤسسة	-20-
127	التحصيل العلمي وعلاقته بتنمية مهارات العاملين	-21-

131	وسائل الاتصال التي يستعملها للتعرف على مستجدات العمل وعلاقتها بالتنسيق بين جميع المصالح على مستوى المؤسسة	-22-
132	يبيّن وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة وعلاقتها بالتنظيم السائد في مؤسسة	-23-
133	يوضح وسائل الاتصال بالعاملين وعلاقته بالمهام الواضحة	-24-
134	وسيلة الاتصال أكثر فعالية وعلاقتها بمتابعة مستمرة لتطوير العملية الإدارية	-25-
135	وسائل الاتصال التي يستعملها للاتصال بمسؤولك وعلاقتها بالقدرة على تحقيق كفاءة المؤسسة	-26-
137	وسيلة الاتصال الرؤساء وعلاقتها بمعالجة المشكلات التي تواجههم	-27-
138	وسيلة الاتصال بالعاملين وعلاقتها بصعوبات العمل	-28-
139	يوضح وسيلة الاتصال الأكثر فعالية وعلاقتها بمعاملة العاملين	-29-
140	يبيّن طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالمتابعة المستمرة من طرف مؤسستكم	-30-
141	يبيّن قياس فعالية المؤسسة	-31-
142	يبيّن طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالتحكم في زمام الأمور	-32-
143	يبيّن الاقدمية وعلاقتها بتعقيد المهام	-33-

# قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	يوضح مراحل العملية الاتصالية	34
02	يمثل الجسر أو المعبر في الاتصالات الجانبية	35
03	يوضح نموذج حلقة الوصل	37
04	يوضح الاتصال الصاعد	40
05	يوضح الاتصال النازل	41
06	يوضح الاتصال الأفقي	42
07	يوضح نموذج الاتصال البسيط للاتصالات الإدارية داخل المؤسسات	47
08	يوضح نموذج لاسويل للاتصال	49
09	يوضح شانن ويفر الاتصالي	50
10	يوضح ولبر شرام الاتصالي	51

52	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل العجلة	11
53	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل الدائرة	12
53	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل السلسلة	13
54	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل العنقود	14
55	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل النجمة	15
74	يوضح المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية	16
77	يوضح المداخل التقليدية ومدخل أطراف التعامل في قياس المؤسسات	17
78	يوضح نموذج القيم المتنافسة	18
80	يوضح النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية	19

## مقدمة:

يعيش الإنسان في مجموعات بشرية تتحرك وتتطور وتنمو، تحركها في ذلك عوامل ومؤثرات متعددة ومتداخلة وتربطها ببعضها شبكة دقيقة من الصلات، هذه الصلات تأخذ صورتها في شكل أقوال وأفعال والاتصالات تؤثر في الجماعة وتتأثر بها، ويعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد من خلال تفاعلهم مع بعض، فالاتصالات هي الجسر التي تصل الإنسان بالآخرين وتفاعل أطراف الاتصال فيما بينهم تشكل لنا اتصال فعال وناجح.

في حين يعد الاتصال أداة لتنمية الإنسان و تطور معارفه و خبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التنظيمية حيث يلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف من خلاص تواجده في المؤسسات على اختلاف أشكالها و أدوارها و التي تعمل على تنمية المجتمع يقوم بالعديد من العمليات التي تهدف إلى تسهيل التفاعل بين العاملين و زيادة الاتصال بينهم و تنسيق جهودهم وحثهم على التضامن و المثابرة و اكتساب البصيرة الاجتماعية و القدرة على تحمل المسؤولية مما يساعد على الأداء الأدوار الملائمة لتنمية مجتمعهم و لإنجاز الأهداف المشتركة.

وتعتبر الاتصالات في أي مؤسسة من المؤسسات همزة وصل لهذه المؤسسات لما تقوم به من مهام ووظائف تسيير العمل الإداري والفني، فالاتصالات التنظيمية أساسية في أي مؤسسة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير التنظيمات الأخرى،



فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات فهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبينهم وبين البيئة الخارجية.

و بالإضافة إلى أن أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة، و كل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال حيث تنساب المعلومات و البيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة، و يبدو أن ظهور المشاكل في المؤسسات هي نتيجة مباشرة لفشل الإدارة في عملية الاتصال، فهو يقود إلى التعارض و يؤدي إلى فشل الخطط الجيدة، و ما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم امتلاك الإدارة لمهارات الاتصال الفعال، الذي يمثل حياة المؤسسة، و بدونه يشعر العاملين بأنهم منعزلون، وهذا ما يؤثر على الحالة المعنوية للعاملين التي تتوقف في مختلف المستويات الإدارية و كذلك في إنتاجيتهم على فعالية الاتصال و كفاءته في المؤسسة حيث يحقق هذا بصفة أساسية إيضاح الواجبات و الأعباء الخاصة بالعمل للفرد و كذلك الطريقة الملائمة لإنجازها، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، و إنما على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي.

ويعتبر الاتصال الداخلي ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها، حيث نجد الرئيس والمرؤوس يقضي وقته في الاتصال. ولتحقق غايات المؤسسة لابد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وبأحسن طريقة. حيث انه كلما أحس الفرد داخل التنظيم بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها، وتحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد وبصورة واضحة هذا من جهة، وكلما كان هناك رجوع صدى من طرف المؤسسة وتقدير لما ينجزه

العامل أي درجة الرضا عنهم إضافة إلى وجود الحرية في التعبير عن الآراء والاقتراحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة عن أعمال المؤسسة أو ما تعلق بالأداء من جهة أخرى تعززت بداخل العامل روح الانتماء إلى المؤسسة.

وعليه قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى جانبين: نظري وتطبيقي، وبدوره الجانب النظري قسمناه إلى

ثلاثة فصول:

الفصل الأول: اشتمل الإطار المنهجي للدراسة من خلال وضع صياغة للإشكالية والفرضيات والأسباب الذاتية والموضوعية لاختبار موضوعنا، أهداف هذه الدراسة، تحديد المفاهيم، المقاربة السوسيولوجي الدراسات السابقة، تعقيب عن الدراسات السابقة، صعوبة الدراسة.

الفصل الثاني: بعنوان الاتصال التنظيمي، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الاتصال التنظيمي وتناولنا في هذا المبحث مفهوم الاتصال التنظيمي، والأهمية والأهداف، خصائص وعناصر، نظريات الاتصال في الفكر الإداري، أما فيما يخص المبحث الثاني: تطرقنا إلى أنواع وأساليب الاتصال التنظيمي ونماذجه، شبكاته معوقاته، وتحسين فعالية الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: بعنوان الفعالية التنظيمية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الفعالية التنظيمية وارتباط الفعالية ببعض المفاهيم، مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، مؤشرات وعناصرها، أما فيما يخص المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى معايير قياس الفعالية التنظيمية، بيئة المؤسسة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية العوامل المؤثرة في قياس نجاحها، وفي الأخير أهم متطلبات زيادة الفعالية.

أما الجانب الميداني فقد تم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث قسمناه إلى مبحثين.

المبحث الأول يتضمن مجال الدراسة، والمنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، كيفية اختيار العينة خصائص العينة البحث، أما فيما يخص المبحث الثاني يتضمن تحليل بيانات الفرضية الأولى واستنتاج الفرضية الأولى، تحليل بيانات الفرضية الثانية، استنتاج الفرضية الثانية، الاستنتاج العام التوصيات والمقترحات وفي الأخير الخاتمة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع :
2. أهمية الدراسة :
3. أهداف الدراسة :
4. الإشكالية و الفرضيات :
5. تحديد المفاهيم :
6. الدراسات السابقة :
7. المقاربة السوسولوجية :
8. صعوبات الدراسة :

## تمهيد:

يعد الاقتراب المنهجي كمرحلة انطلاق فعلية لكل الدراسات العلمية وذلك للأهمية التي يكتسبها في هذه المرحلة حيث يحدد الباحث في هذا الإطار معالم بحثه وأهداف دراسته من خلال إبرازه لأسباب اختيار لموضوعه والأهداف التي يصبوا إليها، وكذا ضبط إشكالية البحث وتحديد مفاهيم الدراسة وإيضاح المقاربة النظرية لموضوع الدراسة.

## 1- الإشكالية:

يعد الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة ولا يمكن أن يستغني عنها الفرد، فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية فالاتصال هو وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات، وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة فهي تحتاج الى وسيلة اتصال تهدف لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل.

وفي المقابل احتل موضوع الاتصال حيزا هاما في المؤسسات بشكل عام وازدادت أهمية بتطور وتعقد التنظيمات وأصبح عنصرا حيويا يهتم به وبعناصره باعتباره عملية تفاعل بين الأفراد كما أن جميع الوظائف الإدارية تتم من خلال الاتصال في جميع اتجاهاته خاصة الداخلي لتنمية الفعالية التنظيمية داخل التنظيمات.

وكذلك بالنسبة للمؤسسات أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة ايجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية وبقدر ما كان الاتصال في المؤسسة غير فعال فانه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم انسياب المعلومات بين الأقسام والوحدات في المؤسسة.

حيث أصبح الاتصال يلعب دورا هاما في المؤسسة بحيث أن الاتصال الأفقي والعمودي له تأثير كبير في أدائها العام سواء كان بالإيجاب أو السلب ذلك لكونها عملية تحويل فكرة أو نقل معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، أما أسلوب الاتصال بشقيه الشفوي أو الكتابي بحيث يتمثل الشفهي في



المحادثات التلفونية والندوات والمؤتمرات إذ تعتمد كلها على الكلمة المنطوقة في توصيل المعنى أما بالنسبة للكتابي يتمثل في وثيقة الإدارية.

تحتاج المؤسسات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى مورد بشري كفاء قادر على مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي وهذا يستدعي القيام بالأعمال في أقصر وقت وأقل تكلفة ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بالاتصال الداخلي الفعال لوصول المؤسسة إلى أداء مرتفع ما دعا المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.

نظرا للأهمية التي تلعبها العملية الاتصالية والتي تساهم بشكل كبير في تبادل المعلومات بين العمال فيما بينهم وبين الرئيس والمرؤوس وضرورة بالنسبة للمؤسسة وتلعب دورا كبيرا في إكساب عمالها خبرة وكفاءة التي هي محصلة تفاعل بين العمال للسعي لتحقيق الفعالية الذي يمنحها دورا استراتيجيا في المحيط الخارجي ويجعلها قادرة على التنافسية والبقاء والاستمرارية لمواكبة روح العصر ويجعلها مرنة مع التغيرات المستمرة والتحولات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري ، و يمثل الاتصال في المؤسسات بأنواعه و وسائله موضوعا هاما للدراسة السوسولوجية باعتباره يساعد على تطوير السلوك لدى الأفراد و العاملين بما يتناسب مع متطلبات العمل و أهداف المؤسسة و من خلال دراستنا هذه نحاول الكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة .

وانطلاقا مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**هل للاتصال الداخلي دور في تحسين فعالية المؤسسة؟**

## التساؤلات الفرعية:

- هل لأنواع الاتصال الداخلي دور في تحسين فعالية المؤسسة؟
- هل لأسلوب الاتصال أهمية في تحسين فعالية المؤسسة؟

## 2- الفرضيات:

## الفرضية العامة:

للاتصال الداخلي دور في تحسين فعالية المؤسسة.

## الفرضيات الجزئية:

- لأنواع الاتصال الداخلي دور في تحسين فعالية المؤسسة؟
- لوسائل الاتصال أهمية في تحسين فعالية المؤسسة؟

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

## أ- الأسباب الذاتية:

- اختيارنا لموضوع الدراسة جاء نتيجة للميل والاهتمام الشخصي.

## ب- الأسباب الموضوعية:

1. الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.
2. المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المؤسسات الكبرى والدراسات التي أصبحت تخصص لذلك لتطويره وإنشاء مصالح ومديريات خاصة به من أجل تحديثه وتطويره ليكون نظام اتصالي أكثر فعالية، وهو ما يؤدي إلى تسيير جيد وفعال وتحقيق أهداف المؤسسة بتكاتف الجهود ومشاركة الجميع.

## 4- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الاتصال الداخلي له أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة والعمال في نفس المستوى داخل المؤسسة وبما يساهم في تحقيق فعالية المنظمة كما أن الاتصال الجيد والفعال ضروري في مرحلة تنفيذ الخطط ومتابعة البرامج الموضوعية ولذلك فمن الضروري التعرف على فعالية الاتصال وأهميته في المؤسسة.

## 5- أهداف الدراسة:

1. إظهار دور انواع الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. إبراز أهمية وسائل الاتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة.
3. محاولة تشخيص العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة.
4. محاولة معرفة مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الاتصالية من اجل رفع فعالية المؤسسة.

## 6- تحديد المفاهيم:

**الاتصال الداخلي:** "يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي"<sup>1</sup>  
 أو "هو تلك العملية التي تضم نوعين من الاتصال هما الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي."<sup>1</sup>  
 يعرفه أبو عرقوب "بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص 5-6.

<sup>2</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 28.

ويعرفه علماء الإدارة بأنه "يعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه"<sup>1</sup>

**الاتصال الأفقي:** "يحدث هذا النوع بين الوحدات الإدارية ذات المستوى الواحد الإدارية ذات المستوى الواحد في التنظيم، والغرض الأساسي هو تبادل المعلومات والتنسيق"<sup>2</sup>

ويعرف كذلك: "هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا"<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** الاتصال الأفقي هو تبادل وإرسال المعلومات بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في الهيكل التنظيمي.

**الاتصال النازل:** "أكثر أبعاد الاتصالات شيوعا في تنظيمات العمل، ويشير إلى عملية التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا"<sup>4</sup>

ويعرف أيضا هو "عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محددة، ونظم والقوانين وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - بشير علاق، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998، ص 141.

<sup>2</sup> - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 51.

<sup>3</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 6.

<sup>4</sup> - بوحنية قوي، المرجع نفسه، ص 51.

<sup>5</sup> - ناصر قاسيمي، المرجع نفسه، ص 7.

**التعريف الإجرائي:** الاتصال النازل هو الاتصال الذي يكون بين الرئيس ومرؤوسيه ويتم من خلال نقل

أوامر والتعليمات الخاصة بالعمل والمعلومات المتعلقة بفهم ارتباط بهذا العمل بالأعمال الأخرى.

**الاتصال الصاعد:** " ويشمل الاتصال من المرؤوسين للرئيس، ويلاحظ أن هذا الاتصال لا يحظى بالدعم

والتشجيع الكبير من قبل الرؤساء<sup>1</sup>."

**ويعرفه كذلك:** " هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا في التنظيم أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا

متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، صعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء<sup>2</sup>"

**التعريف الإجرائي:** ويكون من المرؤوسين إلى الرئيس تتضمن شكاوى العمل، اقتراحات وتقديم تقارير عن أداء

وظروف العمل وطلب توضيحات واستفسارات من بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة.

**الاتصال الشفهي:** "الاتصالات التي تتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر، ويتم ذلك أما من خلال

اللقاءات بين الرؤساء والمرؤوسين في موقع العمل أو من خلال الاجتماعات الرسمية أو غيرها<sup>3</sup>."

**التعريف الاجرائي:** عبارة عن اتصال مباشر بين الرئيس والمرؤوسين او بين المرؤوسين فيما بينهم عن طريق

التعليمات والاورام الشفهية أو اجتماعات أو ندوات أو عن طريق الهاتف النقال.

**الاتصالات الكتابي:** " وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق

الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة، والمنشورات والتقارير والمذكرات، والمقترحات، والشكاوى... الخ<sup>4</sup>."

**التعريف الإجرائي:** عبارة عن تقارير وتعليمات مكتوبة، شكاوى أو اقتراحات بين الرئيس والمرؤوسين.

1- حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2010، ص 1، ص 19.

2- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 7.

3- فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، دس، ص 158.

4- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط 1، 2010، ص 276.

## الفعالية التنظيمية:

يرى كل من كاست وروزنفاتش وآخرون et Rosenzweig Kast "أنها تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية"<sup>1</sup>

وكذلك يعرفها الفار Alvar "على أنها قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>2</sup>.

التعريف الإجرائي: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل وقت وأقل تكلفة.

الأداء: "هو درجة إتمام وانجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة"<sup>3</sup>.

وتعرفه هاينز الأداء بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال الذي يقوم به في المؤسسة"<sup>4</sup>.

التعريف الإجرائي: هو ذلك الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عمليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له.

<sup>1</sup> - شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف-الجزائر ص 04.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 3، 2007، ص 328.

<sup>3</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 10.

<sup>4</sup> - احمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، د ن، دس، د ب، د ت، ص ص 8-10.



**الكفاءة:** "مدى تحقيق الأهداف المرغوبة أو النتائج المرجوة طبقا لمعايير محددة مسبقا، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقا كاملا أو كلما كانت نسبة العائد إلى التكاليف أفضل، كلما كانت الكفاءة أعلى"<sup>1</sup>

ويعرفها محمد سعيد أحمد بأنها "قدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة".  
وأيضا يعرفها أقبودان وأموسوقا **M.M et Amoussouga Agbodan** على أنها "الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة في عملية الإنتاج"<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** استغلال العاملين الأمثل للإمكانيات المتوفرة والموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**المهارة:** تعرف على "أنها القدرة بقيام عمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض وذلك على أساس فن الفهم والسرعة والدقة"<sup>3</sup>.

وكذلك تعرف على أنها "هي عمليات عقلية نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف مرجوة متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات"<sup>4</sup>.  
**التعريف الإجرائي:** هي القدرة على أداء العمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة وتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل.

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد الله الدخيل، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2006، ص 86.

<sup>2</sup> - شوقي بوقبة، مرجع سابق، ص 2.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2009، ص 319.

<sup>4</sup> - سامي محمد حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 9.

## 7- المقاربة النظرية السوسولوجية:

## أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لاتجاه الإدارة العلمية و التكوين الإداري، تركز هذه المدرسة أبحاثها على الأفراد باعتبار أنهم جزء من الإدارة و يستند هذا الاتجاه إلى أن طبيعة الإنسانية اجتماعية فالإنسان على اتصال مع غيرهم من الناس مكونا معهم شبكة من العلاقات الإنسانية و اجتماعية و ينظر هذا الاتجاه إلى أن الإنسان باعتباره محور العملية الإدارية و انه العنصر المهم في العملية الإنتاجية و تهتم هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين و تعتبرها عنصر من عناصر التحفيز و أن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الربح و الخدمات للعاملين، و يعود ظروف بروز مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من الأدوات وضمت مدرسة العلاقات الانسانية مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- تركيز على الأفراد أكثر مما تركز على الجوانب المادية في الأداء

- الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من أفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله<sup>1</sup>.

- إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية وإشعارهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

- وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم وتوجيههم وحل مشاكلهم.

<sup>1</sup> - حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 71.

-تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم غالى إشباع الحاجات وتحقيق أهداف التنظيمية.

### ب-نظرية الحاجات:

تظل نظرية سلم الحاجات ل "ابراهيم ماسلو" من أكثر نظريات الدافعية انتشارا وشمولا، مما يجعلها تستحوذ على اهتمام الدارسين في محاولة منهم لتطبيقها في الواقع العملي.

ومع أن النتائج التي تم التوصل إليها عند تطبيق هذه النظرية في الواقع جاءت ما بين مؤيد لها ومعارض أوضح "ابراهيم ماسلو" أن الانسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجات معينة، إذ لكل فرد مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعاً. وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته.

وفي ظل افتراضات نظرية "ماسلو" لدى الفرد خمس مجموعات من الحاجات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحركة في السلوك، أي أنها تؤثر في سلوك الفرد في حين لا تؤثر الحاجة غير المشبعة في سلوكه. وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز. وبناء على ذلك لا بد من إشباع المستوى الأدنى قبل أن يصبح بالإمكان إشباع المستوى الأعلى. وأن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تعلوها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات. ونورد فيما يلي شرحاً موجزاً لكل حاجة من هذه الحاجات<sup>1</sup>.

#### أ) الحاجة الجسمية أو الفسيولوجية:

وهي لا تختلف باختلاف المجتمعات. كما أن الافراد جميعاً يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الاعمار والثقافات، وهي أهم الحاجات الإنسانية لأنها مرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل المأكل والملبس

<sup>1</sup> - نادر احمد أبو شيخة، الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، مجلة المناة، العدد 2  
11/5/2005، ص215.

والمأوى والنوم والراحة والهواء. كما تشمل الحاجة إلى الزواج للمحافظة على بقاء النوع. والوسيلة الرئيسة التي يمكن للمنظمة أن تشبع بها الحاجات الفسيولوجية للعاملين لديها هي النقود سواء أكانت في شكل رواتب وأجور أو مكافآت ....

### ب) حاجات الأمن والسلامة:

يمكن التعبير عن حاجات الأمن والسلامة في صورة الرغبة في الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار أو في سعي الفرد لحماية نفسه من الأخطار التي يتعرض لها، أو الحماية من الأذى الجسدي مثل الحريق أو الحوادث وأخطار التهديد والحرمان من الأمن الاقتصادي. فالتأمينات المختلفة ضد الحوادث والمرض والشيخوخة والتأمين على الحياة، ونحوها تمثل عناصر إشباع لحاجات الأمن الاقتصادية. وثمة نوع آخر من حاجات الأمن وهو الذي يتعلق بتفضيل الفرد الحياة في بيئة مستقرة نسبياً يستطيع التنبؤ بها في المستقبل كما يتعلق بسعي الإنسان لضمان عمل دائم، ودخل يمكنه من مواجهة التزاماته في الحياة هو وأفراد الأسرة الذين يعولهم.

### ج) الحاجات الاجتماعية:

عندما يتغلب الفرد بشكل مستمر على الجوع، وعندما يشعر بقدر كاف من الأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هي المسيطرة. وتتعلق هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين، وبقبول الآخرين له، وأن يبادلوه الحب والاحترام. أي أن الفرد يريد أن يشعر بأنه مطلوب وأن الآخرين يحتاجون إليه.<sup>1</sup> وبكلمات أخرى، تشتمل الحاجات الاجتماعية على الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات وصدقات عمل، والحاجة إلى تقديم العون والمساعدة للآخرين، والحاجة إلى الانتماء لجماعة عمل معينة.

<sup>1</sup> - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 217.

## (د) حاجات التقدير والاحترام الذاتي:

لهذه الحاجات شقان: يتعلق الأول بالاعتزاز بالنفس، ويشمل ذلك الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال. ويقود إشباع هذه الحاجات إلى شعور الفرد بالمقدرة والقوة، وبأنه مفيد وضروري في هذا العالم ويتعلق الشق الآخر بحاجاته إلى الشعور باعتراف الآخرين به ويمكن أن تتمثل حاجات التقدير والاحترام في: الدافع إلى الحصول على تقدير الآخرين وثقتهم، والدافع إلى المشاركة في وضع وتطوير نظم وأساليب العمل والدافع إلى الحصول على مكانة مناسبة بين الآخرين.

## (هـ) حاجات تحقيق الذات:

بعد أن يشبع الانسان الحاجات السابقة، تصبح أهم حاجات يسعى إلى إشباعها هي مجموعة حاجات تحقيق الذات. ويعني تحقيق الذات رغبة الفرد في تحقيق أهدافه وطموحاته، وأن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيع بنو الانسان، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجة إلى استغلال المواهب والقدرات الخاصة، والحاجة إلى الإبداع والتعبير عن الذات في أداء العمل، والحاجة إلى النمو والتقدم في العمل، والحاجة إلى تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، والحاجة إلى شعور الفرد بأهمية دوره وما يقوم به من عمل في المنظمة.<sup>1</sup>

## فروض نظرية سلم الحاجات:

تقوم نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" على الفروض الأساسية الآتية:

- 1- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولوية تعبر عن مدى إلحاحية الحاجة. فالحاجات الفسيولوجية تجيء أولاً في أولوية الاشباع، تليها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي فحاجات تحقيق الذات. ويتجه سلوك الفرد إلى إشباع الحاجات الأكثر أهمية وهي الحاجات الدنيا

<sup>1</sup> - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص218.

(الفسولوجية) في سلم الحاجات، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها في الأهمية (حاجات الأمن)، وهكذا يتم التدرج في سلم الحاجات.

2- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات، يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التالية لها في الأولوية.

3- لا تقوم الحاجة المشبعة بتحريك السلوك، فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة.

4- عندما يتجه سعي الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبياً.

5- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة نسبياً إلى تحويل اهتمام وسلوك الفرد في إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مواجهة النقص المفاجئ في إشباع تلك الحاجة.

6- تتوقف سعادة ورضا الفرد على مستوى إشباعه للحاجات، وكلما تدهور مستوى الإشباع تدهورت الصحة النفسية للفرد<sup>1</sup>.

## 8- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: فريدة جعالة بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، من جامعة الجزائر 3، سنة 2013/2012.

إشكالية الدراسة: كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤثر على التغيير التنظيمي في المنظمة؟

### التساؤلات:

- يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء للمنظمة.
- الاتصال الداخلي هو عملية تبادلية وهو جوهر العمل الإداري يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة من الضروري تأمينها باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة.

<sup>1</sup> - نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص 219.



- لا يرتبط الاتصال الداخلي فقط بتحقيق الأهداف العامة وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد ودعم ثقافة المؤسسة.

- وجود خطة إستراتيجية في مجال الاتصال الداخلي للمنظمة يساعد على تخطيط وإنجاح إدارة التغيير التنظيمي.

**المنهج المتبع** الذي استعان به الباحث هو المنهج الوصفي.

**العينة:** لإجراء هذه الدراسة قامت الطالبة بتوزيع 100 استبيان على عينة الدراسة، تم توزيع وجمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث أن عينة الدراسة (86 فردا) أي بنسبة 86% من العينة المختارة وهي نسبة عالية تتيح للطالبة المجال لتعميم نتائج بحثها.<sup>1</sup>

#### نتائج الدراسة:

■ تنتقل الرسائل في المؤسسة عبر قنوات أو مسارات متعددة، قد تكون القناة رسمية، صاعدة، هابطة، أفقية أو محورية تأخذ عدة وسائل منها المكتوبة، الشفوية والالكترونية، وقد تكون غير رسمية، منها ما يتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية ينبغي تشجيعه، ومنها من هو معرقل لأهداف الاتصالات الرسمية يجب تجنبه والتغلب عليه.

■ يعد الاتصال أداة ضرورية ومهمة من اجل بناء وتشكيل ثقافة المؤسسة، ويمكن للإدارة أن تجعله بمثابة إطار عام للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، كما انه بالإمكان العمل بواسطة الاتصال على مختلف مكونات الثقافة.

<sup>1</sup> - فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التربية تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2013، ص 13،14.

■ استراتيجية الاتصال الداخلي هي الإطار المناسب لتنسيق العمل الاتصالي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير، وإعدادها والعمل وفقها يعكس وعيا من إدارة المنظمة والمسيرين على حد سواء بأهمية الاتصال، وهؤلاء المسيرون يمثلون حجر الزاوية في إعداد وتطبيق هذه الاستراتيجية<sup>1</sup>.

الدراسة الثانية: توائي طارق " الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية: مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة "، جامعة عمار ثليجي، الاغواط-الجزائر سنة 2011/2012.

اشكالية الدراسة: ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية هاني محمد بن هادي بالجلفة؟

التساؤلات: ثقافة المؤسسة الاستشفائية التي تتبناها اتجاه الموارد البشرية لها تأثير على مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية

التساؤلات الجزئية:

- اعتماد مبدأ التشاور يؤثر على الاستقرار المهني للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- طبيعة نظام الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي بالعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- علاقات العمل الإنسانية تؤثر على الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

العينة: قام الباحث باطلاع عام على المؤسسة مجال الدراسة وتعرف على حجم العمالة الدائمة في هذه المؤسسة والذي يقدر ب 406 عامل وقد ارتأى أن يكون حجم العينة 20% نظرا لصغر حجم المجتمع المتاح أي ما يعادل 82 عامل.

المنهج المتبع: الذي استعان به الباحث هو المنهج الوصفي التحليلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فريدة جعالة، مرجع سابق، ص ص 174، 173.

**نتائج الدراسة:** لقد توصل الباحث فيما تقدم من فرضيات إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية هاني محمد بن هادي محل الدراسة بان ثقافتها لا تجعل المورد البشري ضمن أهم الموارد التي يمكن أن يستثمر فيها ولا تعمل على توفير الجو المناسب للعمال و التي أثرت سلبا على استقرار و رضا ولاء جميع الهيئات العاملة بها كما أنها تحمل الكثير من المظاهر السلبية و تشجعها، ولا تكثرت لما يحدق في البيئة الخارجية و لا تستجيب للتحويلات التي تحدث في تلك البيئة، فهي تجذب روح الإبداع و المخاطرة و العمل الجماعي و الثقة و حب التصرف، و هي إذا تُوثر على الفعالية التنظيمية تأثيرا سلبيا و من ثمة على النتائج النهائية لتلك المؤسسة كما أن ثقافة المؤسسة الاستشفائية لا تدعم سياسة الاستثمار في الموارد البشرية<sup>2</sup>.

**التعليق:** تتفق هذه الدراسة مع موضوع ومنهج ونتائج دراسة كل من دراسة فريدة جعالة في كون ان دراسة هدفت الى التعرف على الاتصال الداخلي من حيث أنواعه وأساليبه. اما دراسة دلال بن حمودة تتفق هذه الدراسة مع الموضوع ومنهج ونتائج في كون ان الدراسة هدفت الى التعرف على الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق فعالية المؤسسة.

تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لكون هذه الدراسات هدفت الى:

- مؤشرات الدراسة على الفعالية من حيث الكفاءة والأداء والمهارة. أما مؤشرات اختلاف دراسة بن حمودة دلا مؤشرات دراستها لفعالية المؤسسة في أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والنظامية والثقافية.
- اختلاف المؤسسة التي اجريت فيها الدراسة الميدانية حيث ان من خلال دراستنا التي أجريناها في مؤسسة اقتصادية في حين دراسة تواتي طارق اجريت دراسة في مؤسسة استشفائية.

<sup>1</sup>- تواتي طارق، الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية: مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، الاغواط-الجزائر، 2012/2011، صص 10-12، 154-155.

<sup>2</sup>- تواتي طارق، مرجع سابق، ص 211.

في حين تتوافق الدراسة الحالية مع النتائج الدراسات السابقة في كون أن الدراسة هدفت إلى التعرف على الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق فعالية المؤسسة.

# الفصل الثاني

## الاتصال التنظيمي

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي، نماجه وأشكاله

## تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الإدارة والتنظيم، أو في مجال العلوم الاجتماعية وما إلى ذلك...، لأنه يدور حول العملية الاتصالية بشكلها العام والتي تعد عصب العملية الإدارية والتنظيمية بأبعادها المختلفة، من التنظيم، التخطيط واتخاذ القرارات... وبما أن ظاهرة الاتصال تمثل جوهر هذه الأبعاد المختلفة فسنحاول إبراز هذا من خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

تعددت وظائف المؤسسة وتعددت عملياتها، مما يستدعي وجود اتصال فعال يزيل هذا الغموض وينمي العلاقات ما بين الوظائف والأفراد وتوفير المعلومات الضرورية واللازمة لها، وعليه فالاتصال هو المحرك الأساسي لكل خلية من المؤسسة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث لمفهوم الاتصال وعناصره وأهميته وأهدافه وأهم نظرياته وأنواعه وأساليبه.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

**الاتصال:** لغة كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية<sup>1</sup>.

إن كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء أي الترويج لفكرة أو موضوع... الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الموقف من الشخص أو جماعة إلى جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (Sender) والمستقبل (receiver).

وقد تعددت التعاريف التي وصفت الاتصال الداخلي داخل المؤسسة وسوف نستعرض بعضها للوصول إلى تعريف واضح فيعرف:

**التعريف الأول:** وقد عرفه "Ramon pacarana" الاتصال الداخلي هو عملية تبادل رسائل بين

نقطة وأخرى من مركز إلى آخر داخل مؤسسة لغرض معين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر، للنشر والتوزيع، القاهرة، ص22.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1 2007، ص169.

**التعريف الثاني:** "هو عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى طرف آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم

المتبادل فيما بينهما"<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** "الاتصال الداخلي انه تبادل المعلومات بصورة مفهومة وواضحة بين المرسل

والمستقبل وتهدف عملية الاتصال الداخلي إلى إحداث تغيير أو تعديل أو تأثير في نشاط معين بحيث يتم توجيه

نحو تحقيق هدف معين"<sup>2</sup>

**التعريف الرابع:** "هو تلك الرسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المدراء أو الأفراد العاملون لتوفير معلومات

لباقى الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المؤسسة كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين

بالمؤسسة"<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للاتصال

لعل أبرز ما يميز الإنسان عن الكائنات الأخرى هو قدرته على التعبير عن أفكاره، وقد برزت هذه القدرة

منذ خلق البشرية، عندما ابتكر الإنسان رموزاً صوتية يتصل بواسطتها بالآخرين.

ولقد كان ظهور التجمعات البشرية نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات؛ وقد نبع

عن ذلك تطور جانب كبير من الأهمية في ارتقاء هذا التفاهم حينما بدأ الإنسان في استخدام اللغة؛ وعندما

استطاع الإنسان أن يتكلم، تحققت الثورة الأولى في مجال الاتصال، إذ أصبح من الممكن لأول مرة أن تتجمع

البشرية عن طريق الكلام حصيلة ابتكاراتها واكتشافاتها<sup>4</sup>.

1- المرجع السابق، ص 169.

2- صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر، عمان، -الاردن ط1، 2009، ص 156.

3- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2000، ص 46.

4 - محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، 2006، ص 15.



أما ثورة الاتصال الثانية فقد حدثت عندما اخترع السومريون أقدم طريقة للكتابة في العالم وهي الطريقة السومرية، واستطاعوا الكتابة على الطين اللبن وذلك حوالي 3600 سنة قبل الميلاد، وقد حفظت هذه الألواح الطينية الفكر السياسي والاجتماعي والفلسفي في مراحل الأولى؛ لكن الكتابة وحدها لم تكن كافية لحل مشكلات الاتصال، فقد كانت الكتب البدائية باهظة الثمن وكانت حكرًا على رجال الدين وأبناء الطبقة الغنية.

وقد استغرق عصر الحديث والكتابة معظم التاريخ البشري، وكانت السمة الرئيسة لهذا العصر هي الفردية الاتصالية سواء في مرحلة الحديث أو حتى اختراع الكتابة، وظلت الفردية هي طابع الاتصال عبر هذا العصور الطويل<sup>1</sup>.

ثم حدثت الثورة الثالثة بظهور المخترعات السمعية البصرية الحديثة (سينما، راديو، تلفاز... الخ) وكان قمة الثورة في الاتصال ظهور الأقمار الصناعية في نهاية الخمسينات، وتليها اختراعات أخرى، الفيديو خاصة عام 1964 الذي مكن الجمهور من إعادة اشارات التلفزة، بواسطة الكابلات التي عملت على زيادة وضوح الصورة والصوت وعدد البرامج والقنوات. وفي أواخر السبعينات ظهرت وسائل جديدة للاتصال تولدت عن الربط بين مختلف الوسائل من تلفزة ومعلوماتية واتصالات قصيرة المدى... كانت سابقا تتطور تطور منفصلا وفي منافسة شديدة تكاد تكون إقصائية. وقد أدى هذا التوجه الجديد إلى تغيرات جذرية على جميع المستويات: الإنتاج المعالجة، والتوزيع، ومنها بين الربط بين الهاتف والكمبيوتر والتلفزيون وهو الأمر الذي نتجت عنه إمكانيات جديدة للاتصالات الاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، اتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ط1، 2003، ص 64، 65.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من العروض التاريخية لتطور وسائل الاتصال تختلف عن تختلف عن هذا

السرد التاريخي ومنها تصنيف "م. ماكلوهان" الذي قسم إعلاميا تطور المجتمعات إلى ثلاثة أطوار:

- ظهور الكتابة كظهور للاتصال بالإشارات والاتصال الشفوي.
- وظهور وانتشار الطباعة التي سمحت بتعدد أو إعادة الإنتاج الصناعي للرسالة.
- تعدد هذه الوسائل التي أصبحت لا تسمح فقط بإعادة الإنتاج المتسلسل، بل بالنشر الفوري للرسالة في جمهور واسع.

وبهذا المعنى، فإن ظهور وسائل الاتصال البصرية لا تعتبر كما زعم "ماكلوهان" قطيعة نحو عملية جديدة

بل تتويجا لدورة قديمة - جديدة لم تستهلك بعد.

وإذا اعتمدنا التقسيم الثلاثي للزمن التاريخي وأسقطناه على تطور ظاهرة وسائل الاتصال فإننا نجد بان

القرن العشرين يظهر تاريخيا متميزا بزمن طويل: معاصر يستجيب الخصائص عامة ميزت الغرب تدريجيا: نموذج

إعلامي وشبكة إعلامية عالمية. وفوق هذا الزمن الطويل لا تتشكل الدورات في اتجاه أفقي بل في اتجاه شبه

عمودي مميزة التطور الدوري بمراحل تطور ومراحل ركود<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

تعتبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسية المؤثرة والمهمة في سلوك الآخرين داخل المؤسسة، وأن أهم

التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحالي يعود جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الاتصالات الواسعة

التي تمثل صفة هذا العصر.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، مرجع سابق، ص 64، 65.

## أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال هو أساس التفاعل البشري، وهو عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون اتصال لا يعرف العامل ماذا يعمل زملاؤه ولا تستطيع الإدارة تلقي المعلومات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين<sup>1</sup>. وبالتالي يستحيل تحقيق التفاعل والتعاون بينهم وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المؤسسة، إذن فأى عمل بالاتصال يؤثر على المؤسسة بطريقة ما، بالإضافة إلى ذلك يعمل الاتصال على ربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد والجماعات<sup>2</sup>.

وفي الواقع لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المؤسسات أو خارجها لأن الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يحس العاملين بأهميته ودورهم في إنجاح كافة المشاريع، لأن تجاهل العامل من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط مما ينعكس سلباً على مردوديته، لهذا اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة حياة المؤسسة<sup>3</sup>. ومن خلال ما سبق يمكن حصر أهمية الاتصال في النقاط التالية:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2008 ص 163.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط2، 2009 ص ص 272، 273.

<sup>3</sup> - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع والتنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2004/2005، ص 84.

<sup>4</sup> - محمد الصبري، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 107.

- تساهم الاتصالات في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

- الاتصالات تعد عمليات بين الأفراد ضرورة أساسية في التوجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.

- يتم من خلال الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة وبمعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه أفعال المرؤوسين.

### ثانيا: أهداف الاتصال التنظيمي:

انطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

#### 1. الأهداف الخاصة بالعاملين: من أهم أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى

الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة<sup>1</sup>، كما يهدف إلى

خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة و

<sup>1</sup> - حورية بولعودات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، سنة 2007/ 2008. ص 45.

كذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة و ذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة، كما أن اتصال المؤسسة بتعريفه العاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة، مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل و لتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها " سعيد يس عامر " و " علي محمد عبد الوهاب " و تتلخص خاصة في توخي الصدق و الإخلاص و مراعاة الأمانة في استلام و نقل المعلومات و كذا تشجيع الآراء البناءة و التزام الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

## 2. أهداف الاتصال الخاصة بالقيادات الإدارية: تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف

على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

## 3. أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور: تتلخص في إقامة نظام اتصال به يمكنها من توصيل حقيقة

الجهود التي تبذلها، وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حورية بولعويدات، مرجع سابق، ص 46.

## المطلب الرابع: خصائص وعناصر الاتصال التنظيمي

لا يمكن للاتصال التنظيمي ان يؤدي دوره الا اذا كان فعالا بحيث يتم إدراك المعاني والمعلومات من قبل المتصل به بالشكل نفسه الذي قصده المرسل.

## أولاً: خصائص الاتصال التنظيمي

لعملية الاتصال داخل المنظمات التنظيمية عدة خصائص نذكر منها:

الاتصال عملية ديناميكية: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس.

الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية او نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون والمحيط بنا.

الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص واحد فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال.

الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور المستقبل وكذلك معناها.

لا يمكن إلغاء الاتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وأن كان غير مقصود كزلة اللسان أو الخطأ في تحيز الزمان أو المكان والموقف الاجتماعي.

الاتصال عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام: مفاهيم، المدخل النظرية، القضايا، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص ص 17-18.

## ثانياً: عناصر الاتصال التنظيمي

يعتمد نظام الاتصال على مجموعة من العناصر المترابطة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، وتشمل هذه العملية ما يلي:

1. المرسل: هو مصدر الرسالة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة، وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك. ويجول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة<sup>1</sup>.

2. المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب إلا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.

3. الرسالة : هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تصبو عملية الاتصال إلى تحقيقه ، و لكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت الهدف منها ينبغي أن نبصر ذلك في نوع السلوك الذي يؤديه المستقبل ، فإذا طابق السلوك الهدف المنشود نقول بان الرسالة قد حققت هدفها، و في الواقع لا يمكن أن نبصر الرسالة إلا في ضوء أنماط السلوك التي يعبر بها المستقبل عن مدى تحقيق الهدف من عملية الاتصال، و من اجل ذلك يعرف كثيرون الرسالة بكونها مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل.

4. الوسيلة: هي القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال ولنقل المعرفة شأنها في ذلك شأن وسائل المواصلات، فنجد وسائل الاتصال هي كثيرة

<sup>1</sup> - مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، ط1، 2006، ص 32.

ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال، ويجب أن نؤكد هنا أهمية الوسيلة في عمليات الاتصال المختلفة فهي ضرورية لها، ولا يمكن أن تتم في غيابها بذلك ليست ثانوية أو كمالية فلا يمكن أن يتم اتصال بين شخصين دون لغة للتفاهم<sup>1</sup>.

5. ويجب الإشارة إلى ظاهرة مهمة تتعلق بوسائل الاتصال وهي أن الوسيلة تؤثر تأثيرا كبيرا على الرسالة بل أن الكثيرين يعتقدون أن الوسيلة تعمل على تشكيل الرسالة وهدفها حتى انه يمكن الفصل بينهما فيشيرون إلى أن الوسيلة هي الرسالة<sup>2</sup>.

6. **التغذية الراجعة:** وهي عملية متعددة تعبير الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة. وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية العناصر الأخرى، كما أن لها دورا كبيرا في إنجاح عملية الاتصال والوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.

ويمكن أن نعرف التغذية الراجعة بأنها عبارة عن ردود الفعل التي ينعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة، ومدى تفاعله معها وتأثره بها حيث أن من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفا معينا من الأفكار والخبرات والمعلومات التي يستلمها، وهذا الموقف يؤثر غالبا في تعديل الرسالة من المرسل أو تبديلها وإرسالها إلى المستقبل نفسه أو إلى مستقبلين آخرين غيره.

7. **التشويش:** مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال، وقد تأتي من المستقبل أو المحيط أو من البيئة الخارجية وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة، تلعب دورا

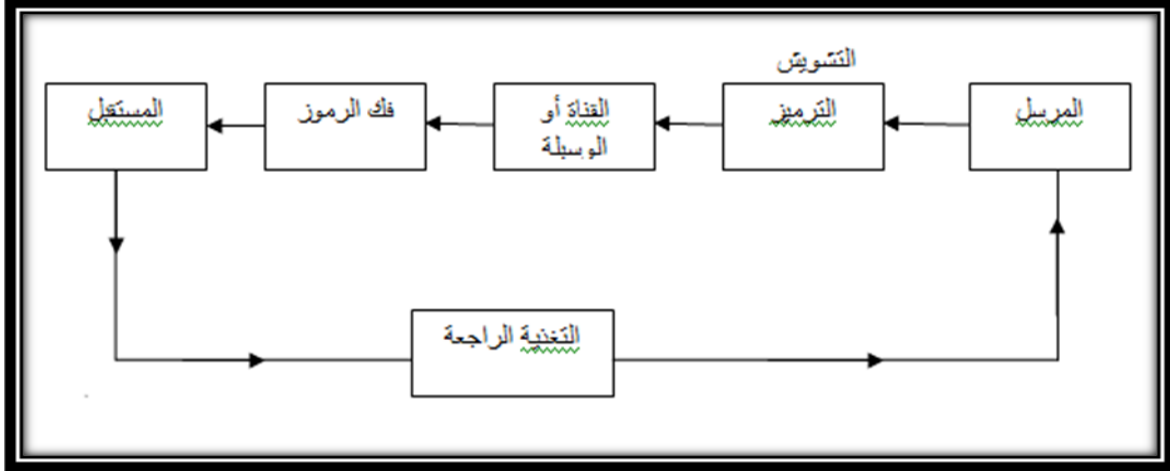
1 - مي العبد الله، مرجع سابق، ص 32.

2- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ط1، 2005، ص 54.



حاسماً ومهما في التأثير سلبي على عملية الاتصال. ولذلك فانه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1): مراحل العملية الاتصالية



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص124.

### المطلب الخامس: نظريات الاتصال في الفكر الإداري

تعتبر نظرية الاتصالات عن الإطار العلمي الذي يجمع بين أجزاء وعناصر الاتصال، ويعمل على تفسير العمليات الأساسية فيه، وسنحاول عرض بعض نظريات المفسرة للاتصال:

1. مدرسة الإدارة العلمية: بقيادة فريدريك تايلور التي ترى أن الاتصال يكون من الأعلى إلى الأسفل وهو

وسيلة لإعطاء الأوامر للمرؤوسين وتوجيههم وتدريبهم وتلقينهم، والسبيل لتحديد طريقة أدائهم والرفع من مؤهلاتهم الفنية بالإضافة إلى كونها:

■ أسلوب تهيبي يقوم على أساس القواعد واللوائح وخراطم الإجراءات... الخ والطلب من العمال

ضرورة إتباع ذلك دون انحرافات، وإيقاع العقوبات الرادعة إذا حصل أي تجاوز<sup>2</sup>.

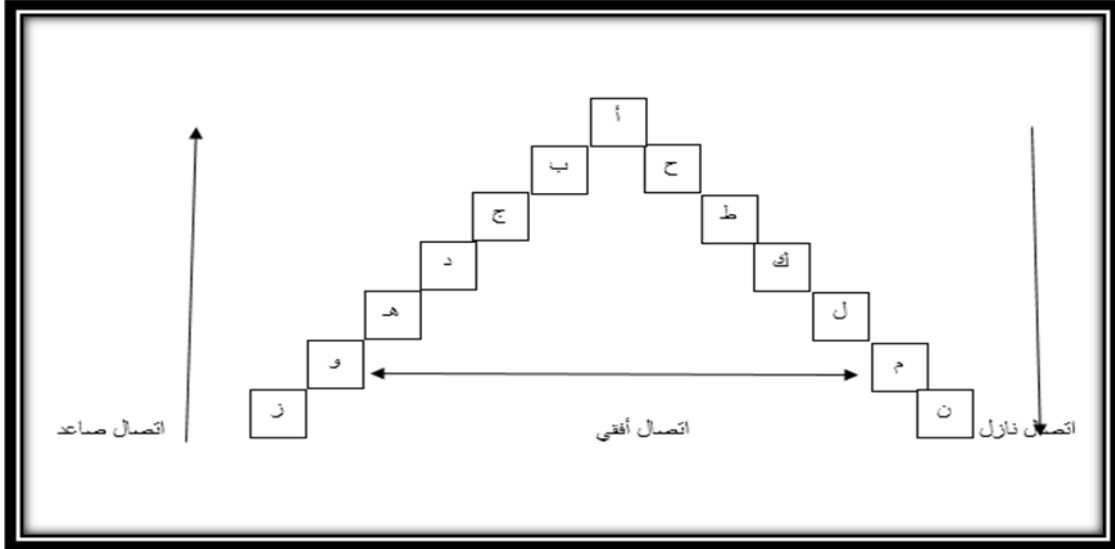
<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 57،61،63.

<sup>2</sup> - عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران، عمان - الاردن، 2000، ص58.

2. مدرسة العملية الإدارية: بقيادة هنري فايول فقد قدم مساهمة جديدة بالاهتمام، وذلك عندما وصف

فايول قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم. فوفقا لشكل رقم (02).

الشكل رقم (2): يمثل الجسر أو المعبر في الاتصالات الجانبية



المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق، ص 31.

يوضح فايول نظريته بأنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (ز)، (و)، (هـ)، (د)، (ج)، (ب)، (أ) ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح)، (ط)، (ك)، (ل) (م)، (ن) وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستندية أو مكتبية طويلة ومعقدة، ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال. وعليه فاقترح فايول انه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بين كل من الشخصية (و)، (م) ولقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائدا في وقته. وذلك لأنه كان يقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلا من الاتصالات الراسية السائدة في ذلك الوقت<sup>1</sup>.

3. نظرية العلاقات الانسانية: بزعامة التون مايو فمن خلال قيامه بتجارب الهاوثورن (Hawthoron)

فقد استطاع أن يثبت أن للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعل و رضا و دافعية الأفراد

<sup>1</sup> - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 31.

في عملهم، إذ أثبت من خلال إحدى تجاربه أن للمقابلات الشخصية (بين الإدارة و العمال) أثر كبير على تلبية الحاجات الاجتماعية لهم، وانه يمكن اعتبار الاتصال كوسيلة للمشاركة وبث روح التعاون في العمل والقيادة و اتخاذ القرارات، و هذا على عكس المفهوم السائد بأن الاتصال يكون من أعلى إلى اسفل فقط، كذلك اهتم بالشكل غير الرسمي للاتصال كما اعتبر الاتصال وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد.

4. الاتصال في ظل نظريتي X و Y: تفترض النظرية X ان الانسان محدود الطموحات و يميل الى الانقياد و ان كل ما يطمح اليه هو اشباع الحاجات الفيزيولوجية و الحاجة للأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات. و ترى النظرية Y ان الانسان محب للعمل و متطلع لتحمل المسؤولية و راغب في التفاعل من اجل التكامل الجماعي، و تمتد حاجاته الى الحاجات الاجتماعية و احترام الذات و اثبات الذات اضافة الى الحاجات المادية و الفيزيولوجية و الحاجة الى الأمن.

أما عن التجسيد النظري لاتصال المؤسسة حسب النظرية X نجد ان المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية الى تبني سلوكيات الاتصال التالية<sup>1</sup>:

- اتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من اعلى الى ادنى المستويات بالمؤسسة.
- تركيز عملية اتخاذ القرارات في ايدي فئة قليلة من مستوى الادارة العليا.
- قلة التفاعل بين العاملين، اذ ياخذ التفاعل دورا ضئيلا و ان تم ذلك فسيلازمه الاحساس بالخوف وعدم الثقة.
- اقتصر الاتصال النازل على بعض الرسائل و المعلومات البسيطة، و اعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكة اتصالات غير رسمية بين جماعات العمل لعدم انسيابالمعلومات من خلال القنوات الملائمة.

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص ص 261-262.

مقابل ذلك نجد ان المديرين متمسكين بتطبيقات النظرية Y يميلون الى تبني سلوكيات الاتصال الآتية :

- تحرك و انسياب المعلومات و الرسائل مع انتقالها من اعلى و اسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.
- انتشار اتخاذ القرارات في ارجاء المؤسسة، و اعتمادها مدخلات الاعضاء من كافة المستويات.
- استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة و الامان.
- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من اعلى الى اسفل و مساعدة ذلك في اشباع حاجات العاملين<sup>1</sup>.

5. النظرية الحديثة في الادارة و التنظيم: اجريت عدة دراسات من قبل باك (Bakke) و ارجيرس

(Argyris) و ليكرت (Likert) في هذا الاطار بحيث تبرز ان هناك تنظيمات اجتماعية فرعية

وسط تنظيمات اجتماعية اكبر، و خلالها قدم رنسيس ليكرت مفهم حلقة الوصل الذي يوضح فيه ان

العامل ينتمي لمجموعتين اداريتين، الاولى يكون فيها مرؤوسا والثانية رئيس لهذا يكون الفرد كحلقة وصل

بين مجموعتين، اذ ينقل المعلومات مرة الى اعلى و مرة الى اسفل و ذلك يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (3): نموذج حلقة الوصل



المصدر: نفس المرجع، ص 33.

<sup>1</sup> - احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 32، 34، 33.

6. نظرية النظم: من روادها **جورجي باستون** وهي تنظر إلى المنظمات الأعمال على اعتبار أنها تمثل نظام

اجتماعي وأية ظاهرة في المؤسسة لا بد أن تجسد في صورة نظام ومنه فهي ترى وجوب تواجد نظام

اتصالات يؤدي إلى استقامة النظام الاجتماعي ويؤثر فيه بجرية، وترى نظرية النظم:

▪ إن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه تتأثر به وتعمل على ربطه بالبيئة الخارجية.

▪ يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي على وجود نظام متكامل من الاتصالات.

▪ إمكانية اختلاف نظام ووسائل الاتصال وملازمتها بما يتناسب مع الظروف المحيطة<sup>1</sup>.

7. النظرية الموقفية: وهي إمداد لنظرية النظم فهي تقدم تأكيداً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على

عملية الاتصال. وتفترض انه ليس هناك طريقة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وأن هناك طرقاً عديدة لذلك

ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد وللنظام ان يتقبل هذا الاختلاف

في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك، ونقلها، وإفهامها للمعنيين بالأمر، أي لو

أحسن استخدام الاتصالات.

### المبحث الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي، نماذجه وشبكاته

الاتصال بجميع انواعه ونماذجه وشبكاته يواجه مجموعة من التعقيدات تفقده فعاليته وتقلل من كفاءته رغم

اهميته وضرورته القصوى لنجاح الاعمال، وللتغلب على هذه المشاكل يجب وضع عناصر وأساليب التي تسري

عليها العملية الاتصالية في المؤسسة بنجاح.

### المطلب الأول: أنواع الاتصال وأساليبه

للاتصال عدة أنواع وأساليب سنتطرق لها فيما يلي:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 33، 34.

أولاً: أنواع الاتصال التنظيمي: يمكن تصنيف الاتصال في المؤسسة إلى عدة أنواع على أساس عدة عوامل

وسنقدم فيما يلي أهم تلك الأنواع الموجودة في المؤسسة:

أولاً: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

**1. الاتصالات الرسمية:** وهي عمليات وأساليب التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا

إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات

الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.

ويظهر الاتصال الرسمي في أشكاله الثلاثة:

أ. **الاتصال الصاعد:** يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من

مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى

الإدارة العليا، ويواجه هذا النوع من الاتصال الكثير من المشكلات والعقبات، حيث غالباً ما يحول بعض

المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصة إذا كانت تحمل أخباراً تسيء إلى المؤسسة أو

تسبب له الإزعاج.

ومن بين الأسباب التي تمكن المدير الإسهام بدور كبير في تحسين الاتصال الصاعد من خلال:

- الإصغاء الفعال للمرؤوسين.
- وضع سياسة عامة تحدد أنواع المعلومات المرغوبة من المرؤوسين<sup>2</sup>.

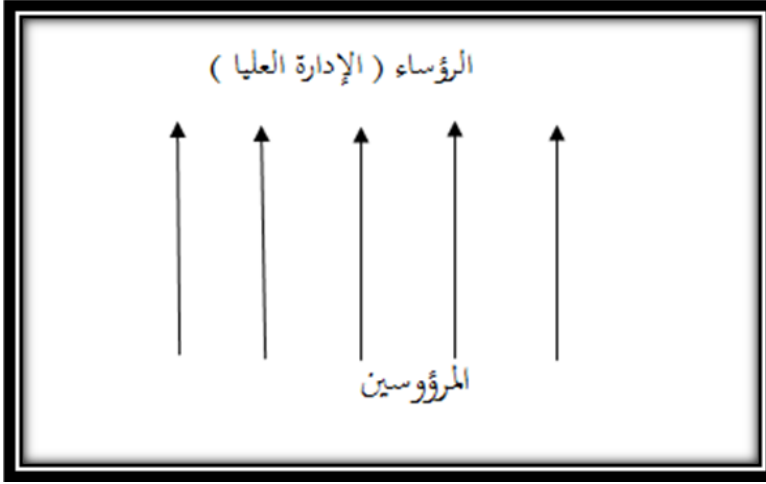
<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوبسان، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوبسان، مرجع سابق، ص 103.

▪ تبني وتطبيق بعض الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة ومنها: سياسة الباب المفتوح

الاجتماعات الدورية مع المرؤوسين، وصندوق الاقتراحات، ونظم الشكاوى... الخ<sup>1</sup>

الشكل رقم (4): الاتصال الصاعد



المصدر: ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوبسان، مرجع سابق، ص 104.

ب. الاتصال النازل: هو الاتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من

مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى. ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً ويتم من

خلاله نقل أوامر وتعليمات وبلاغات وقرارات عبر تسلسل هرمي من رئيس إلى القاعدة.

ومن معوقات الاتصال النازل:

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.
- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحياناً.
- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس)<sup>2</sup>.

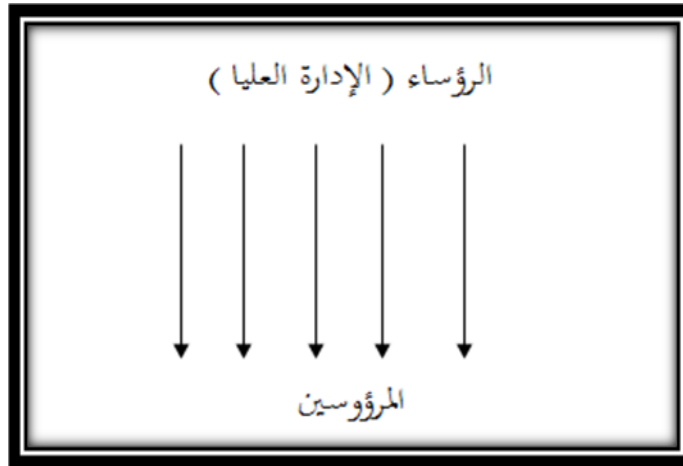
<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 281.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 104.

ويمكن للرئيس الإسهام بشكل كبير في نجاح الاتصالات النازلة من خلال اهتمامه بمقدار ونوعية المعلومات، وإعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل ودوره في عملية الاتصال، واختيار الوسائل المناسبة وفيما يلي بعض الاقتراحات لتحسين الاتصالات النازلة:

- أن يكون لدى الرئيس قناعة كبيرة بأن الاتصالات تشكل جانبا هاما من عمله.
- أن يسعى المدير باستمرار لاطلاع العاملين على ما يجري في المؤسسة وبخاصة المعلومات التي تهم العاملين.
- إيجاد وبناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (05): الاتصال النازل



**المصدر:** ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطويسان، مرجع سابق، ص 105.

ج. الاتصال الأفقي: وتعود إلى انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم مثال: قيام مديري الإدارة العليا بالاتصال مع بعضهم البعض أو قيام رؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى بالاتصال

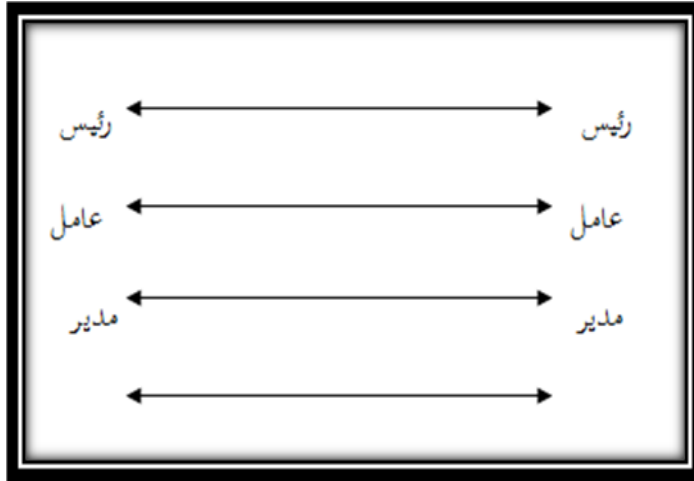
<sup>1</sup> - حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 279.



مع بعضهم البعض، وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المؤسسة<sup>1</sup>.

وكذلك يهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين الأفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة وغالبا ما يكون الاتصال شفوي وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (06): الاتصال الأفقي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوبسان، مرجع سابق، ص 10.

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص 169.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوبسان، مرجع سابق، ص 105.

د.الاتصال القطرية: تناسب الاتصالات القطرية بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم

علاقات رسمية في المؤسسة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق

ويمكن توضيح أغراض الاتصالات الداخلية (النازلة والصاعدة والأفقية) في الجدول التالي:

جدول رقم (01): أغراض الاتصالات حسب اتجاهات الاتصال.

أغراض الاتصال	اتجاه الاتصال
توضيح وشرح رسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها... الخ.	نازلة (من الرئيس للمرؤوسين)
اطلاع العاملين على نشأة المؤسسة وتطورها ومستقبلها.	
اطلاع العاملين على العمليات والأعمال اليومية.	
توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة.	
إصدار التوجيهات والإرشادات، والتدريب والتحفيز والتقييم.	
التعبير عن آراء المرؤوسين وشكاويهم ومشكلاتهم.	صاعدة (من المرؤوسين للرئيس)
تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.	
تأكيد قبول أهداف المؤسسة وسياساتها وخططها... الخ.	
اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم.	
المشاركة في صنع القرارات.	
توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة.	أفقية (بين الأفراد من نفس المستوى)
تحسين نوعية وفعالية القرارات.	
تنسيق الأعمال والنشاطات المختلفة.	
حل المشكلات بين الوحدات المختلفة.	

المصدر: حسين حريم، مهارة الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ط1

2010، ص32.

2. **الاتصالات غير الرسمية:** ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكلمة لدور الاتصالات الرسمية ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين بإتقان ومهارة إذا رغب في رؤية عمله وقد تم انجازه<sup>1</sup>.

### ثانيا: أساليب الاتصال التنظيمي:

تتمثل هذه الوسائل في:  
تتمثل عملية الاتصال داخل المؤسسة من خلال عدة وسائل وكل مؤسسة تختار الوسيلة التي تفيدها

#### 1. الاتصال الشفهي:

ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة، ويعتبر هذا الأسلوب سهل وأكثر إقناعا مقارنة مع الأسلوب الكتابي إلا انه ما يعيبه هو تعرض بعض المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال إلى نوع من التحريف أو سوء الفهم أو عدم التعبير الجيد عن الحالة.

ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية:

أ- **التعليمات والأوامر الشفهية:** تصدر التعليمات والأوامر في الغالب من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف الأقسام لتأدية عمل ما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص 169، 170.

<sup>2</sup> - محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 49.

ب- الاستشارة: قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسة، وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية ويجب على المؤسسة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة في حل هذه الأنواع ومن ثم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل أو خارج المؤسسة ويقوم الاستشاري بمعرفة المشكل وجميع المعلومات حوله ثم توجيه العامل أو المسؤول (الذي حدث له مشكل) وذلك بإصدار توصيات ويجب أن تقابل هذه الأخيرة بالإصغاء الفعال.

ت- المقابلات الجماعية: مثل الاجتماعات والندوات والمؤتمرات كلها موجودة في المؤسسة وتشمل كل الإدارات ونقصد بالمقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيض الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه ويجب بعين الاعتبار تعاليم الوجه قصد الفهم الجيد.

ث- الاجتماعات والمؤتمرات: وهي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة.

ج- الهاتف: يعتبر قناة اتصال غير مباشر بين المرسل والمستقبل عند مزاوله عملية الاتصال، ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية حيث تساعد تعابير الوجه على تفهم أكثر للرسالة<sup>1</sup>.

2. الوسائل المكتوبة: تشمل مجموعة من الوسائل لكل واحدة من هذه الوسائل وظائف مختلفة على الأخرى فمنها ما يكون ذو اتجاه اتصالي صاعد ومنها ما يكون اتجاه اتصالي نازل ومنها ما يكون أفقي أو

1- محمد القوزي، مرجع سابق، ص 47.

قطري حسب طبيعة الوسيلة، وتمثل أهم وسائل المكتوبة فيما يلي:

أ. **المجلات:** ومن أهم المجلات الموجودة في المؤسسة نجد المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن

مجلس إدارة المؤسسة والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية.

ب. **التعليمات والأوامر المكتوبة:** وقد تأخذ أكثر من صورة مثل: مذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي

كذلك في صورة قرارات إدارية.

ج. **التقارير:** حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير

المكتوب مثال على ذلك التقارير الإدارية، تقارير المبيعات، والتقارير التحليلية.

د. **الاقتراحات والشكاوى المكتوبة:** تقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل

الوظيفي إلى أعلاه ويتم استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات أو

عن طريق تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا أو عن طريق

اللجان الفرعية أو الدائمة وتلعب هذه الوسيلة دورا هاما في المؤسسة من خلال إحساس العاملين

بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة والشعور بأهمية دورهم وأفكارهم فيها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي

تعدد الآراء وتفسيرات العلماء لعملية الاتصال وبالتالي تعددت نماذجهم المقترحة لتفسير سيرورة العمل هذا

ونذكر منها:

**1. النموذج البسيط:** هو الاتصال الذي يحدث بين شخصين (أ)، (ب) فإذا فرضنا أن الشخص (أ) لديه

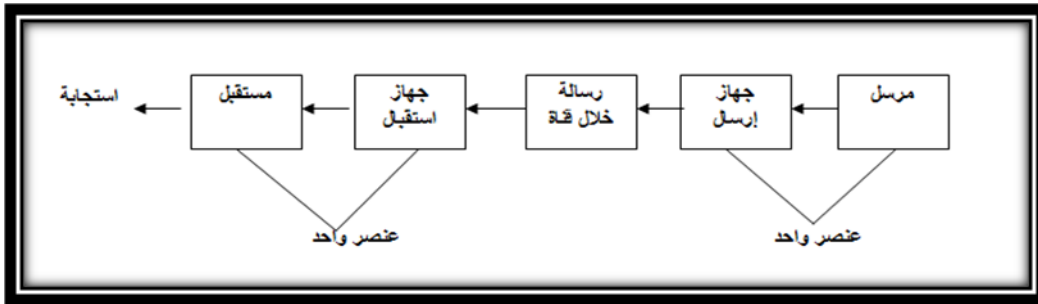
فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب) لتحقيق هدف معين فالشخص (أ) و هو المرسل الذي

يعتبر مصدرا للمعلومات أو الأفكار التي يختزنها في ذهنه و هو الذي يقوم بترجمة و تحويل Encoding

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص 250.

هذه المعلومات إلى نظام من الرموز Symboling code و قد يتكون هذا النظام من رموز يمكن كتابتها فينتج عنها رسالة مكتوبة أو يتكون من تعبيرات صوتية ينتج عنها رسالة منطوقة أو يتكون من عدة إشارات أو تلميحات أو تصرفات، فتتكون رسالة يمكن ملاحظتها أو إدراكها بجواس الإنسان المعروفة أو يتكون النظام من مجموعة صور فنتج رسالة مصورة ، و عند تحويل الفكرة إلى رسالة يختار المرسل وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص ( ب ) أي المستقبل و قد تكون رسالة منطوقة أو مكتوبة، مع العلم عملية الاتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها و احدث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل. والشكل التالي يوضح طبيعة النموذج البسيط للاتصال<sup>1</sup>.

الشكل رقم (5): يوضح نموذج الاتصال البسيط الاتصالات الإدارية داخل المنظمات



المصدر: بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 43.

2. النموذج المعقد: في النموذج البسيط جهاز الإرسال والمراسلة نفسه ( مصدر المعلومات ) و الحال نفسه بالنسبة للمستقبل أما في النموذج المعقد لعملية الاتصال فتتفصل وظيفة التعبير عن المرسل و تتفصل وظيفة الاستقبال و تفسير المعلومات عن المستقبل، إذ يقوم أفراد المؤسسة بدور جهاز الإرسال و البعض الآخر بدور جهاز الاستقبال، فعلى سبيل المثال: يكون مدير عام المؤسسة هو المرسل و يقوم مدير الإدارات الأخرى بوظيفة نقل الرسائل و المعلومات، و يقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة و تفسيرها كمشرفي الخط الأول الذي يعتبرون جهة الوصول في عملية الاتصال، و في مواقف أخرى يقوم مدير عام

<sup>1</sup> - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 43.

المؤسسة بوظيفتين الإرسال و الاستقبال كما هو الحال عند إصدار قرارها ثم يتلقى المعلومات و البيانات عن نتائج تنفيذ هذا القرار عن طريق التغذية العكسية.

**3. النموذج العضوي:** في العقد الأخير من التسعينات أصبح الحديث عن النموذج العضوي للاتصالات شائعا، والغرض من هذا النموذج هو محاولة دراسة التنظيمات بشكل تشريحي (Anatomy) بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات.

و المصطلح الذي يوظفه Wiener في شرح النموذج العضوي هو (Entropy) الذي استعاره من الفيزياء و طبقه على الاتصالات الإدارية، و يدل المصطلح على حالة الفوضى و الإهمال و التجاهل والعشوائية في عمل النظام، و يوظفه لتوضيح العلاقة بين المؤسسة و المعلومات و عملية الاتصال فيها فمن المعلوم أن هناك ميلا فطريا أو علميا في جميع الأنظمة الفيزيائية و الاجتماعية نحو الاختلاف والتوازن، لذلك يحرص المعنيون على تطوير أداة معلوماتية information Device تخبر تلقائيا عن درجات الحرارة و عن بقية المتغيرات لتمكن الإدارة من معرفة الوضع القائم و السيطرة عليه و التحكم به في الوقت المناسب، و من الجدير بالذكر بان المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية إلى التشويه و الفوضى، الشيء الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويه في المعلومات إلى اعتماد أدوات اتصالية تقلل من التشويش و تسهيل عملية الاتصال، و تسعى إلى إعادة التوازن و الحفاظ على استقرار المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 43.

ويمكن إدراج أهم النماذج المقدم لتغيير مكونات العملية الاتصالية كما يلي:

### أ. نموذج لاسويل:

لقد وضع العالم السياسي الأمريكي هارولد لاسويل سنة 1948 نموذجا يلخص فيه عملية الاتصال باختصار شديد، يتجسد هذا النموذج عن طريق أسئلته الخمسة المشهورة: من؟ يقول ماذا؟، وبأي وسيلة؟، لمن؟ وبأي تأثير؟ وهو موضح في الشكل الآتي:

### الشكل رقم(6): نموذج لاسويل للاتصال



المصدر: مي العبد الله، مرجع سابق، ص 81

ويقوم هذا النموذج على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال وهي:

- وظيفة البحث عن المعلومات واكتشاف المحيط.
- وظيفة النشر والتنسيق.
- وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها<sup>1</sup>.

وتهدف هذه الوظائف إلى الحفاظ على المؤسسة وعلى كيانها، وتعتبر المراحل الأربعة السابقة في هذا النموذج ممهدة للمرحلة الخامسة التي هي الأثر الذي تخلفه الرسالة وهو هدفها النهائي من خلال العملية

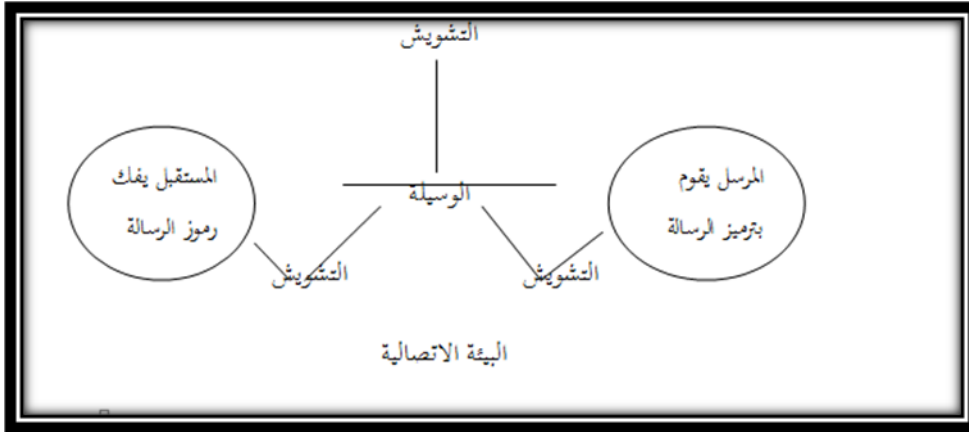
<sup>1</sup> - بالحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، مذكرة الماستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة-الجزائر، 2013/ 2014، ص 20.



الاتصالية ونقصه به هدف الرسالة والفائدة المرجوة من خلالها، ونلاحظ بان عملية الرجوع غير موجودة في هذا النموذج حيث تعتبر العملية الاتصالية عملية آلية ثابتة من خالية من حالات التفاعل.

ب. نموذج شانون وويفر: يعتبر نموذج شانون وويفر أحد المحاولات المبتكرة في تفهم عملية الاتصال حيث يرجع تاريخها الى عام 1949، اللذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع ارسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر الاثر الرجعي او الاستجابة بالإضافة الى كون مساره احادي الاتجاه<sup>1</sup>.

الشكل رقم (7): نموذج شانون وويفر الاتصالي



المصدر: مي العبد الله، مرجع سابق، ص 94.

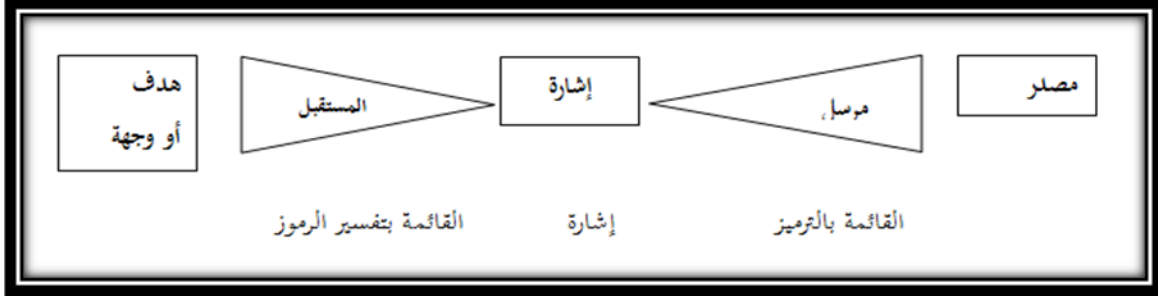
ج. نموذج ولبر شرام:

قام بنشر كتابه في عام 1954 حاول ولبر شرام ان يطور إطار نظريا يصف في ضوءه عملية الاتصال و يخللها موجهها في ذلك بالمعنى المتضمن في الاصل اللاتيني للكلمة الانجليزية Communication و الذي يعني اشتراكا في موضوع معين أو خبرة معينة، او فكرة أو اتجاهها و هو بذلك يستهدف في تحليل فكرته التي مؤداها أن اساس الاتصال هو خلق نوع من الاتحاد بين المرسل و المستقبل حول الرسالة معينة، فاخذ يطور من أفكار لاسويل كما استغل نظرية المعلومات المستخدمة في

<sup>1</sup> - فضيل دليو، اتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، مرجع سابق، ص 22.

الهندسة الكهربائية التي قدمها شانر وويفر أضاف نموذج شرام الى تلك العناصر فكرة الخبرة المشتركة التي بدونها لا يتم الاتصال كما يتضح ذلك من خلال الشكل الآتي<sup>1</sup>.

الشكل رقم (08): نموذج ولبر شرام



المصدر: مي العبد الله، مرجع سابق، ص 83.

ومن الشكل السابق يتبين أن مصدر أو المرسل يستطيع وضع أفكاره في رموز كما أن المستقبل يستطيع تفسير هذه الرموز أو يفككه فقط على أساس خبرة كل منهما. كما يتبين أيضا جانب على قدر كبير من الأهمية وهو أن التناغم والتوافق بين المرسل والمتلقي متوقف إلى حد كبير على النطاق المشترك في الخبرة، بمعنى هناك علاقة طردية بين الخبرة المشتركة والاتصال الفعال. فإذا لم يكن هناك مجال مشترك من الخبر يصبح الاتصال مستحيلا، أما إذا كانت مجالات الخبرة مشتركة محدودة فإن عملية الاتصالات تصبح غاية الصعوبة. إذا نجد في الحالتين لن نستطيع المتلقي أن يرمز بعلمية التفسير المطلوبة، ومن ثم فإنه لابد من أن يكون كل من المرسل والمستقبل في مجال خبرة مشتركة.

### المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي

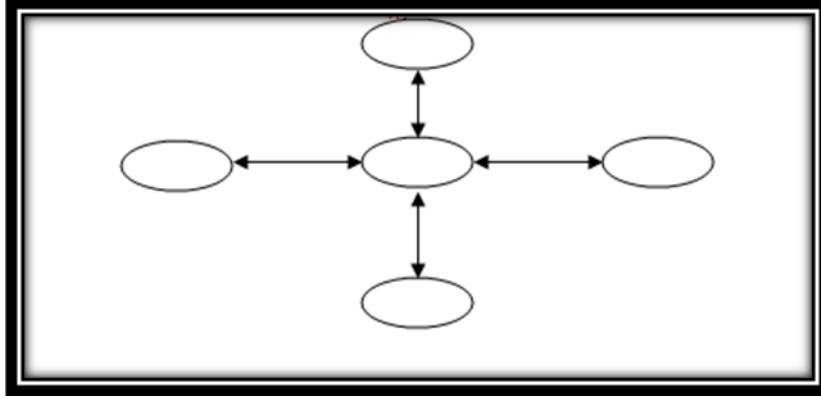
تعتبر شبكات الاتصال عن نمط الاتصالات الجارية بين مختلف المواقع داخل المؤسسة ونجد منها ما يلي:

1. شكل العجلة: هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل الأفراد من أفراد المجموعة. أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه الذي يتوسط

<sup>1</sup> - مي العبد الله، مرجع سابق، ص 82، 83.

مركز العجلة ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

الشكل رقم (8): رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل العجلة



المصدر: أحمد محمد الخطيب، عادل سالم معايه، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، عمان-الأردن، 2009، ص 335.

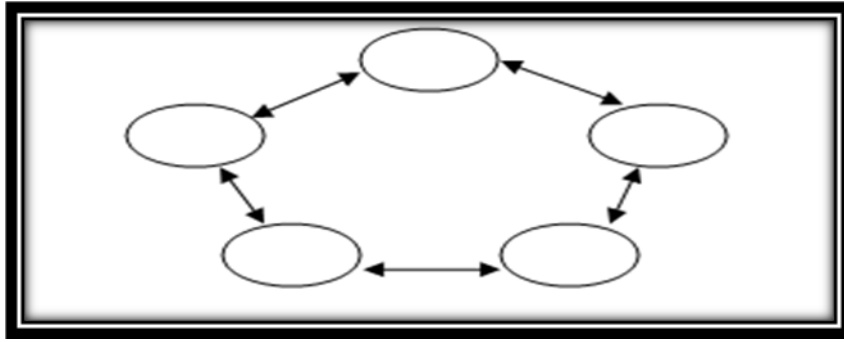
والغرض من هذا النوع من الشبكات الاتصال انه يكون مزدوجا ومباشرا، إضافة لبساطته وعدم تعقيده كما ينطوي على السرعة في الوصول للمعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة، غير أن هذا النوع من الشبكة يصعب استخدامه في المؤسسات الكبيرة الحجم<sup>1</sup>.

2. شكل الدائرة: في هذه الشبكة يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بشخصين آخرين بطريقة مباشرة ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا ويلاحظ أنه لا توجد قيادة منفردة وتكون اقل مركزية، أن شبكة الاتصال على شكل دائرة وأكثر عرضة للخطأ، وتقل كلما أصبح البنيان الشبكي أكثر مركزية، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مي العبد الله، مرجع سابق، ص 83، 82.

<sup>2</sup> - محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، إثراء للطبع والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1 2011 ص 107.

الشكل رقم (9): رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل الدائرة



المصدر: زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2006، 1، ص114.

3. شكل السلسلة: في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، بحيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو فردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي وقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ أو التأثير الأكبر في منصبه الواسطي، يصلح هذا الاتصال في المؤسسات الصغيرة الحجم التي يستطيع المدير أو الرئيس أداء دوره من خلال عدد من المساعدين<sup>1</sup>.

الشكل (10): رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل السلسلة



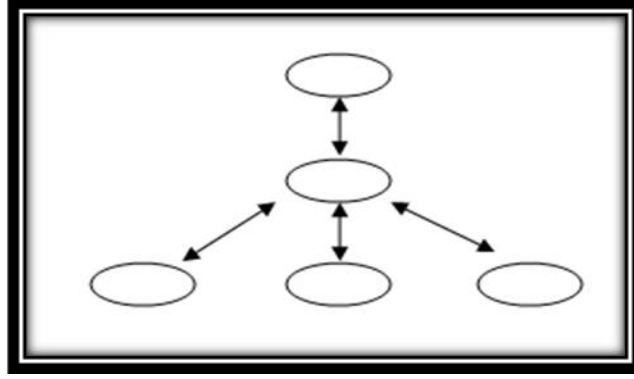
المصدر: خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن-عمان 2008، ص363.

4. شكل العنقود: هي الشبكة التي تحتوي على وسيط في سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعد أو وسيط، بما انه لا يمكن للشخص الموجود في الأعلى

<sup>1</sup> - محمد الدبس السردى، مرجع سابق، ص 107.

الاتصال مع الأعضاء الموجودين في الأسفل، غير أن الخطأ هنا يمكن في الدور الذي يقوم الوسيط تعطيل البيانات أو تشويه المعاني<sup>1</sup>.

الشكل رقم (11): رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل العنقود



المصدر: خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 364.

5. شكل النجمة (شكل الكامل المتشابك): في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع فرد من

أفراد المجموعة بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، إلا أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى

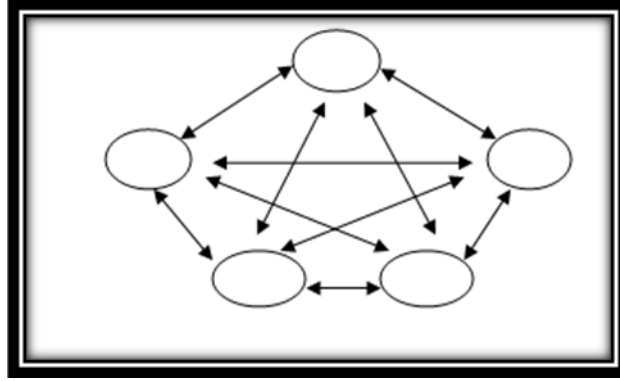
بطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات

سليم وفعالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 310.

<sup>2</sup> - احمد محمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 336.

الشكل رقم (12): يبين الاتصال على شكل النجمة.



المصدر: زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 114.

وعليه نستنتج أن شبكة العجلة وشبكة النجمة أكثر الشبكات فاعلية، بينما تعتبر الدائرة اقل الشبكات فاعلية كما أن شبكة الدائرة تؤدي إلى أكثر درجة من الرضا بين العاملين، على غرار الأعضاء المحيطين بالمركز في شبكة العجلة اقل الأفراد رضا وسعادة<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي

إن نظام الاتصال كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار، وعدم التنبه لهذه العقبات سوف يحول دون تحقيق فعالية الاتصال. ومن معوقات الاتصال:

1. **المعوقات التنظيمية:** وتنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المؤسسة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي ينظم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المؤسسة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي.

وتتعرض المؤسسة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

<sup>1</sup> - احمد محمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 336.

■ تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على الازدواجية في خطوط الاتصال داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

■ عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهم الوظيفية بالمؤسسة.

■ تحول الأهداف والغايات إلى وسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على القوانين واللوائح التنظيمية.

■ قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلف بدوره يربط المؤسسة ببيئته الخارجية

■ والاتصال الخارجي هام لأي مؤسسة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئة الخارجية.

## 2. معوقات النفسية والشخصية: وتتضمن ما يلي:

■ الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية.

■ التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات وترشيحها.

■ الإكراه والقصور في أجهزة الاتصال كالنطق أو السمع والشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف

الأخر.

■ الشعور بالعظمة عند المرسل أو المستقبل وتباين الإدراك بينهما، وشعور أحدهما بأنه يعرف كل

شيء<sup>2</sup>.

## 3. معوقات خاصة بعناصر الاتصال: تتعلق عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته وهذه

المعوقات تؤدي إلى عملية الاتصال نفسها، وعليه يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل

ومعوقات في الرسالة ومعوقات في وسيلة الاتصال ومعوقات في المستقبل ومعوقات في بيئة الاتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 158.

## أ. معوقات في المرسل:

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيق من الاتصال أو عدم وضوح الموضوع والمرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر.
  - عدم تمكن المرسل من تحويل الفكرة الذهنية لديه إلى رسالة بشكل مناسب سليم. وأسباب ذلك عديدة:
  - قد لا تكون الفكرة تبلورت لديه بشكل واضح، أو عدم اختيار المفردات والعبارات السهلة وبسيطة مألوفة للمستقبل.
  - تتأثر كيفية تحويل الفكرة الذهنية إلى رسالة بشخصية المرسل وخلفيته العملية والإطار المرجعي لديه لتفسير الأمور والأحداث، وكيفية إدراكه لها وقيمه ودوافعه واتجاهاته... الخ.
  - عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة.
  - إرسال الرسالة في وقت ليس مناسباً للمستقبل، مثلاً أن يستدعي المدير أحد موظفيه في نهاية الدوام لمناقشة موضوع معقد يحتاج إلى بعض الوقت.
- مصادقية المرسل:** وتتعلق هذه المعوقات بفقدان مصداقية المرسل. أي لا يثق المستقبل بالمرسل واحترامه لا في قوله وأفعاله. وهذا يثر مباشرة على الطريقة التي ينظر بها المستقبل إلى أقوال المرسل وأفعاله، ويؤثر أيضا على استجابة المستقبل لها<sup>2</sup>.

## ب. معوقات في رسالة: تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، ط 7، 2000، ص 359.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 33، 34.



تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال...، ومن أهم مؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:

- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

### ج. معوقات في وسيلة الاتصال: نذكر منها:

- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- إختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمة بالاتصال<sup>1</sup>.

### د. معوقات في المستقبل:

- عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة والتوصل إلى المعنى الصحيح التي يقصده المرسل.
- عدم الإصغاء الجيد.
- ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام عن رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة.
- كثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد (من رسائل ومذكرات وتقارير... الخ) قد يحول دون استطاعة الفرد دراسة هذه المراسلات بتمعن ودقة ومعرفة مبع الحقائق قد يخطئ أو يتأخر في الرد على الرسالة أو يلجأ إلى التعميم أو اختزال المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط1، 2009، ص ص 176، 177.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 34.

هـ. معوقات في بيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة

بهم، والمحيط بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال

إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها.

- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

■ عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يربطها.

■ عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يربط عمليات الاتصال.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي

تعتبر عملية تحسين الاتصالات عملية مستمرة ومسؤولية كل فرد في المؤسسة وقام العديد من الكتاب

بتقديم مقترحات عديدة وسنحاول إبراز أهم هذه المقترحات:

#### 1. دور المرسل:

يمكن للمرسل إن يساعد في تحسين الاتصالات بإتباع المقترحات الآتية:

■ ترميز وترجمة الفكرة الذهنية إلى رسالة واضحة سهلة القراءة والفهم والاستيعاب بدقة وذلك من خلال

استخدام مفردات سهلة وبسيطة ومألوفة للقارئ ومحددة، وجمل قصيرة وفقرات قصيرة. وكذلك

مراعاة موقفه واتجاهاته وميوله ووضع نفسه مكان القارئ.

■ مراعاة أن تكون الرسالة شاملة، واضحة، موجزة، مترابطة وتتضمن معلومات صحيحة.

■ اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

<sup>1</sup>-شعبان فرج، مرجع سابق، ص 177.

■ ضبط وتنظيم تدفق وتحويل المراسلات إلى المستقبل بصورة معقولة<sup>1</sup>.

2. دور المستقبل: وكذلك يستطيع المستقبل تحسين فاعلية الاتصالات من خلال:

■ تحليل وتفسير الرسالة بشكل صحيح وسليم.

■ الإصغاء الجيد.

■ أن يتخيل نفسه مكان المرسل ويتفهم موقفه ودوره ومشاعره.

■ الامتناع عن إصدار الحكم المسبق على أي رسالة قبل إتمام قراءتها أو سماعها.

3. دور الإدارة:

■ يمكن للإدارة القيام بما يلي لتحسين الاتصالات:

■ تهيئة جميع السبل والإمكانات والتسهيلات المادية التي تسهل عملية الاتصال.

■ إجراء الصيانة المستمرة للأجهزة ومعدات تقنيات الاتصال لتبقى باستمرار صالحة للعمل.

■ إعادة النظر في سياسات وإجراءات الاتصالات في المؤسسة لتيسير وتسهيل الاتصالات في جميع

الاتجاهات والمستويات.

■ تطوير مناخ تنظيمي صحي وسليم يسوده الثقة والصراحة والانفتاح وغيرها مما يساعد على سهولة

ويسر الاتصالات في جميع أرجاء المؤسسة.

■ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة بما يشجع ويكافئ تسهيل الاتصالات وتيسيرها في

جميع الاتجاهات والمستويات.

■ تحسين العلاقات بين العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسين حرير، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص 36،37.

<sup>2</sup> - حسين حرير، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص 36،37.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق في هذا الفصل نستنتج بأن الاتصال التنظيمي عملية ضرورية وحيوية في المؤسسة مع كونها عملية مستمرة لا تتوقف في وقت أو مرحلة معينة وإنما تستمر باستمرار نشاط المؤسسة حيث أن كل الوظائف في المؤسسة من إدارة، تنظيم، تخطيط، تنسيق، الإشراف، اتخاذ القرار تتركز في أداءها على الاتصال الجيد في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالطريقة المناسبة.

حيث يتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال على عدة اعتبارات منها الفرد القائم بالاتصال والمستقبل والرسالة وطريقة الاتصال والكثير من الاعتبارات الأخرى والتي يجب مراعاتها كلها بشكل جيد وذلك من أجل الحصول على اتصال سليم يسمح للمؤسسة بتنفيذ مهامها ويساعدها على بلوغ أهدافها ويجنبها التعثر والوقوع في الأخطاء والمشاكل التي تؤدي إلى الخلل في نشاطها.

# الفصل الثالث

## الفعالية التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: معايير قياس الفعالية داخل البيئة التنظيمية

## تمهيد:

موضوع الفعالية يعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته إلى اليوم، فقد أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن المؤسسة نامية و متطورة و مستمرة دون إن نحدد بدقة درجة الفعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها و أيضا معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها إذ لا يكفي القول أننا وضعنا خططا محكمة و قمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها، و نحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين خطط بديلة أخرى، و على اعتبار انه لا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مدة معينة.

## المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

نجد من أولى الصعوبات التي تواجه الباحث في دراسته لموضوع الفعالية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل التي تتناول هذا الموضوع، وتداخلها مع مفاهيم أخرى، وسنحاول في هذا المبحث إبراز أهم النقاط المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية.

## المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

من الناحية اللغوية فإن الفعالية *efficacité* و *efficacy* و *efficiency* تعني القوة أو القدرة على التأثير والشئ الفعال *efficace, efficacious* هو الشئ المؤثر أو الذي يترك أثر<sup>1</sup>.

أما من الناحية الاصطلاحية فلقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية نظرا لتعدد مداخلها ومقاييسها، وسنحاول فيما يلي عرض مجموعة من التعاريف:

يعتبر برنارد *Barnard* أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها، " الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها."

فلقد عرفها كير رشوف *Rchoff. B.A* بأنها: " مقياس لأداء المؤسسة نسبة لأهدافها."

ويعرفها أندرسون *Anderson. C. R*: " بأنها قياس مستوى إنجاز الأهداف، و كيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - تواتي طارق، مرجع سابق، ص116.

<sup>2</sup> - نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، - (د.ب)، ط1، 2009، ص195.

وكذلك يعرفها **Etzioni** بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات. وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية."<sup>1</sup>

عرفها **بينتر دراكر** " أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب"<sup>2</sup>

ونظر إليها **بينز Bennis** و**ليكرت Likert** و **أرجيرس Argyris** على اعتبارها مفهوما موازيا للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجرائية الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف<sup>3</sup>

وكذلك تعرف الفعالية على " أنها القدرة على تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والتي يمكن قياسها مثل هدف الربح أو هدف النمو"<sup>4</sup>

وتعرف كذلك " على أنها الأداء العالي ومستمر لإنجاز الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها"<sup>5</sup>

1- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط2، 2009، ص 271.

2- احمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية-مصر، 2004، ص 23.

3-عبد الرحمن توفيق، إدارة الأعمال: الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة، دار الشعب، القاهرة، 1996، ص 4.

4- شوقي بورتية، مرجع سابق، ص5.

5- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط4، 2014، ص



ويتضح جليا إعطاء مفهوم الفعالية بعدا اشمل وأوسع من معنى تحقيق الأهداف، على اعتبار أن المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تسعى بكل إمكاناتها لتستطيع البقاء والاستمرار في الوجود وعليه فان الفعالية بموجب هذا التعريف تكمن في تحقيق ما يأتي:

■ قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

■ قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

■ قدرة المؤسسة على النمو والتطور باستمرار.

أي أن الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخدمها

قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الفعالية مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة طبقا

للمعايير يتم تحديدها مسبقا.

### المفهوم الفرنسي للفعالية:

بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية

والاجتماعية وكذلك بالطريقة التي تسير بها عمليات التخطيط والتنشيط وبمساهمتها الاجتماعية والمجتمعية

آخذين بعين الاعتبار وضعية المحيط ودور الدولة.

إن تقييم عملية تحقق النتائج تخضع لقياس مستوى الإنتاجية ومستوى رضا العمال. أما بالنسبة للمساهمة

الاجتماعية فتتمثل في منح العمال أجور معقولة ومحترمة، أما المساهمة المجتمعية فتتمثل في قدرة المؤسسة على

المحافظة على البيئة والمحيط.<sup>2</sup>

1- نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2006/2005، ص 245.

2 - العايب رابح، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، غير منشورة، عدد 21 جوان 2004، ص 142.

## المفهوم الإيطالي للفعالية:

إن فعالية المؤسسة حسب وجهة نظر المسؤولين الإيطاليين تقاس بالطريقة التي تسير بها سياقها التمييزي بكفائتها وبمساهمتها الاجتماعية.

إن تحليل هذه العوامل يسمح بظهور بعدين هامين للفعالية: المرونة والقيمة المالية للمؤسسة.

بالنسبة للمسيرين الإيطاليين، فإن السير الناجح للسياق التمييزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الإستراتيجية والتي تعطي أكبر استقلالية للمسؤولين.

إن هذا البعد يكون متوازيا مع ثقل وأهمية المرونة الخارجية للمؤسسة حيث يتعامل مع عدد كبير من الأسواق واستعمال مصالح مختلف الموردين. والنموذج الإيطالي والفرنسي يلتقيان في كون أن بعد المساهمة الاجتماعية العالية يشكل أهم عوامل الفعالية التنظيمية.

## المفهوم السويسري للفعالية:

إن النموذج الهرمي للفعالية حسب وجهة نظر المسؤولين السويسريين، يركز أساسا على السلطة التوضيحية والتماسك الداخلي، وهذا يؤكد على الإجماع القوي حول طريقة تسيير المؤسسات السويسرية عكس المؤسسات الفرنسية التي تتميز بعدم تجانسها حول الإدراكات التسييرية للفعالية.

أما بالنسبة للمسؤولين السويسريين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تسير بها سياق تحقيق النتائج وسياقها التخطيطي، والتكيف والإدماج والتنشيط ومرونتها الخارجية وتوجيهها الاجتماعي، وهذا التعريف للفعالية يبدو أكثر شمولية ودقة، حيث يحتوي على التعريفين السابقين (الفرنسي والإيطالي) ومحتواه يقترب أكثر التعريف الفرنسي منه إلى الإيطالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - العايب رابع، مرجع سابق، ص 142.

فسياق تحقيق النتائج يتمثل في محافظة المؤسسة على المتانة المالية ضمن محيطها الاقتصادي وفي نفس الوقت قيمة اجتماعية جيدة، وهذه تتركز على تحديد دور مهام كل عامل داخل المؤسسة وهذا ما يسمح بتجنب الصراعات الاجتماعية.

فالتوجيه الاجتماعي الجيد فيتجسد ضمن الأهمية المعتبرة لتسيير سياق التنشيط. أما المرونة الخارجية وقدرة التكيف التجاري في تحقيق رضا الزبائن، فهما يشكلان في نفس الوقت هدفهم ومعيار الفعالية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: ارتباط الفعالية ببعض المفاهيم

أصبح من المتعارف عليه ومن التحديات التي تواجه المديرين في وقتنا الحاضر هو توفير الجو الملائم الذي يساعد على جعل الأفراد يقومون بأداء أعمالهم، ويؤدون واجباتهم على الشكل المطلوب منهم وهذه الدافعية في العمل مرهونة بالمكافأة التي يقدمها المشرف للعاملين في المؤسسة، ولعل تناولنا في هذا العنصر للمفاهيم المرتبطة بالفعالية وهي كالتالي:

#### 1. الكفاءة والفعالية:

تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعليا مقارنة مع الموارد المتاحة، والمستخدم في تحقيق الأهداف. كما أن الكفاءة عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية أي أنها تسهم في الإنتاجية<sup>2</sup>.

الكفاءة تشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي، يعكسه مستوى المخرجات قياسا إلى المدخلات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - العايب رابع، مرجع سابق، ص ص 143، 144.

<sup>2</sup> - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل علمي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2012، ص 235.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، ط1، 2001، ص 83.

و في المقابل تسعى المؤسسات في ظل بيئة متغيرة و ديناميكية و التنافسية الشرسة و أن البقاء للأجدر والأصلح و الذي يركز على الاستثمار بالموارد البشري و يعتبره أغنى مورد يمتلكه فيقوم بالاهتمام بحاجاته ورغباته و العمل على تحقيقها و تنمية قدراته بمختلف أشكالها لكي يكون قادرا على أداء الأعمال في أقل وقت و أقصر تكلفة كما زيادة تكاليف المؤسسة و أداء الأعمال بطريقة عشوائية يكلف المؤسسة أموالا باهظة و يهدد بقاءها و استقرارها في المحيط الخارجي و تصبح عاجزة على مواكبة التغيرات في الأسواق العالمية أو الوطنية، لهذا على المؤسسة تنمية مهارات و قدرات عمالها للوصول إلى الزيادة في مجالها.

وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء. ويمكن استخدام الفعالية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن استخدام الكفاءة كمقياس قصير المدى، ويجب أن يؤخذ كلاهما في الاعتبار ضمن مقياس نجاح أي مؤسسة.

## 2. الأداء والفعالية:

يعرف الأداء بأنه "العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، ويعرف أيضا هو ما يقوم به الأفراد داخل المؤسسة وعرف الأداء أيضا بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام الذي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعت العامل الكفاء المدرب القيام بها." وعرف اندرود الأداء بأنه "تفاعل للسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل الجهد وقدرات الموظف في المؤسسة، كما يعرف بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وكما يعرف الأداء أيضا قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة"<sup>1</sup>

1- احمد الكردي، مرجع سابق، ص ص 8-10.

تحتاج المؤسسات إلى التركيز على الرفع من مستوى الأداء والتشجيع على المبادرات الفردية للعاملين والعمل أيضا على التدريب لصقل قدرات وتنمية مهاراتهم ليصبحوا قادرين على إنجاز المهام والواجبات الموطنة بهم في الوقت المحدد وذلك يزيد في كفاءة الأعمال التي يقومون بها مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الخطة المسطرة مسبقا.

### 3. المهارة والفعالية:

المهارة الإدارية هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتتنق بالتدريب وتجعل الفرد قادر على أداء جسميا وذهنيا، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>. وتعرف المهارة الإدارية على أنها "هي القدرة على انجاز عمل ما أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة بقدرات لا تتوفر في غيرهم وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب"<sup>2</sup>

وخلاصة القول لا يمكننا الفصل بين المهارة والفعالية باعتبار أن بينهما علاقة تبادلية وتكاملية الأول بحيث لا يمكننا تحقيق أهداف مؤسسة بعيدا عن عمال مهرة وأكفاء وهذا يقودنا إلى انجاز الأعمال في وقتها مع ضمان الكفاءة في إنجازها.

<sup>1</sup> - رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير، غير منشورة، في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2008، ص 63.

<sup>2</sup> - عبد العزيز إبراهيم تويجري، تفويض صلاحيات ودورها في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم الإدارية كلية دراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 34.

## المطلب الثالث: المداخل دراسة الفعالية التنظيمية

يمكن تصنيف هذه المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية إلى مدخلين رئيسيين هما مداخل التقليدية ومداخل المعاصرة.

## أولاً: المداخل التقليدية:

ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية:

- الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.
- القيام بعملية المعالجة: التفاعل بين مختلف المدخلات.
- تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

## 1. مدخل موارد النظام : يركز هذا النموذج على قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد، و قد عرفت دافت

الفعالية من وجهة نظر الموارد بأنها " قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية في الحصول على الموارد ذات قيمة ونادرة و التكامل الناجح وإدارة هذه الموارد " <sup>2</sup> وتكون المؤسسة فعالة إذا استطاعت تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل الموارد الخام، و القوى العاملة، و رأس المال، و الخبرة الإدارية و الفنية<sup>3</sup>، و يعتمد مدخل موارد النظام في قياس الفعالية المؤسسات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على توفير ما تحتاج إليه من موارد و من أهم هذه المؤشرات<sup>4</sup>:

- القدرة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية.

<sup>1</sup> - عزيز إبراهيم، قرين بلال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، مذكرة الماستر غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، جامعة أكلي المحند والحاج، البويرة-الجزائر، 2014/2015، ص 20.

<sup>2</sup> - وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص95.

<sup>3</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص93، 94.

<sup>4</sup> - علي عبد الهادي مسلم، أمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ط1، 2007، ص 155.

■ قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

■ قدرة متخذي القرارات على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

ويمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى. فالمؤسسة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال قدرتها على الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد.

ونجد من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المؤسسة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

2. **مدخل العمليات الداخلية:** يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المؤسسة فعالة إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلامة وعدم وجود معوقات وارتفاع درجة رضاء العاملين عن عملهم. والعنصر الهام هو ما تفعله المؤسسة بما توفره من موارد.

ومن مؤشرات قياس الفعالية وفقا لهذا المدخل:

■ وجود المناخ عمل ايجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.

■ وجود وسائل الاتصال فعالة بين الإدارة والعاملين.

■ ارتفاع دافعية العاملين وولاءهم للمؤسسة.

■ ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز هذا المدخل باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، أمن علي عمر، مرجع سابق، ص 156.

ونجد من عيوب هذا المدخل تجاهل علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، والإفراط في الاهتمام بالعمليات

الداخلية فضلا عن صعوبة قياس المناخ التنظيمي ورضا العاملين<sup>1</sup>.

**3. مدخل الأهداف:** يركز مدخل الأهداف على مدى انجاز المؤسسة لأهدافها، وإلى المدى الذي تحدد فيه

المؤسسة أهدافها بطرق تتيح ملاحظتها وقياسها، حيث يميز بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية

الأهداف الرسمية هي القواعد المرشدة التي تحددها المؤسسة في وثائقها الرسمية، والتي تعبر عن شرعية

المؤسسة والغاية من وجودها للسماح لها بالحصول على الموارد ودعم أصحاب المصالح. أما الأهداف

العملية وهي أهداف قصيرة الأجل في الغالب وتعكس الأنشطة التي تؤديها المؤسسة. لهذا يتطلب هذا

المدخل تحديد أهداف المؤسسة المختلفة وتأمين مدى تحقيق هذه الأهداف ويمثل هذا المدخل جانب

المخرجات في عملية تحويل.

ونجد من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية مؤسسات الأعمال هي: الربحية، النمو، ومعدل العائد

على الاستثمار وحصصة المؤسسة من السوق<sup>2</sup>.

ومن المشكلات التي يواجهها مدخل الأهداف في قياس فعالية المؤسسات هي:

■ تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشرا

وحيدا يعتبر أمرا غير مقبول، ويتطلب تقييم فعالية المؤسسات في هذه الحالة الأخذ في الاعتبار

العديد من الأهداف في نفس الوقت.

■ وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمؤسسات غير الهادفة

لتحقيق أرباح<sup>3</sup>.

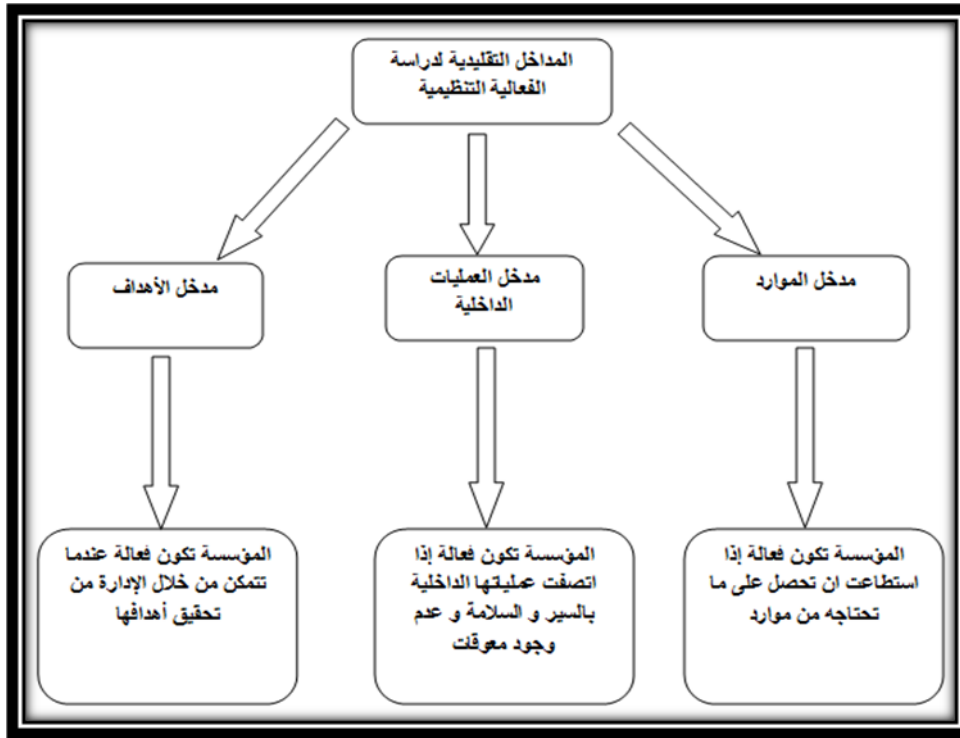
1- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور الكلي، مرجع سابق، ص 94.

2- وصفي عبد الكريم الكساسبة، مرجع سابق، ص 92.

3- علي عبد الهادي مسلم، إيمان علي عمر، مرجع سابق، ص 156.



الشكل رقم (16): يوضح المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية



المصدر: عزيز ابراهيم، قرين بلال، مرجع سابق، ص 24.

### ثانيا: المدخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على نظرة جزئية أما للأهداف أو العمليات أو الموارد، فقد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها إلى دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تكامل ايجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عزيز ابراهيم، قرين بلال، مرجع سابق، ص 25.

1. **مدخل أطراف التعامل:** يركز مدخل أطراف التعامل في قياس فعالية المؤسسات على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المؤسسة. وصاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد لهم اهتمام بنواتج أداء المؤسسة ولهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها، ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة هم: الموردون، والمستهلكون، والعمال، والمديرون والملاك والحكومة، والمجتمع بصفة عامة وغالبا تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض وذلك على النحو التالي:

- **الموردون:** هدفهم التزام المؤسسة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- **المستهلكون:** هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل أسعار.
- **العمال:** هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- **الملاك:** هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
- **المديرون:** هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.
- **الحكومة:** هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.
- **المجتمع:** هدفه مشاركة المؤسسة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاة المواطنين<sup>1</sup>.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، ولذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافه أولا؟ ولقد قدم المدخل أكثر من نموذج يمكن أن يساعد المؤسسة في الإجابة على هذا السؤال ويجب على المؤسسة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك كالآتي:

1 - علي عبد الهادي، ابن علي عمر، مرجع سابق، ص 159، 158.

أ. النموذج النسبي: يركز أصحاب هذا النموذج على ضرورة التعامل بالتساوي مع كل الأطراف دون

تمييز ودون تفضيل صاحب مصلحة معينة على غيره. أي اعتبار كل أصحاب المصالح المختلفة لهم

نفس الأهمية.

ب. نموذج القوة: على العكس من النموذج الأول يرى هذا النموذج ضرورة إرضاء الطرف الذي يمثل

التأثير المباشر على بقاء واستمرار المؤسسة ولو كان ذلك على حساب الأطراف الأخرى.

ج. نموذج العدالة الاجتماعية: هذا النموذج يبحث عن أقل الأطراف رضا ثم العمل على إشباع رغباتهم

واحتياجاتهم، ويكون المعيار مثلاً الشكوى التي يتقدم بها أي طرف للمؤسسة ليتم معالجة النقائص على

ضوء تلك الشكوى المقدمة.

د. النموذج التطوري: وهذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار مدى التغير الذي يطرأ على مختلف جهات

التعامل

ومن ثم فالمؤسسة الفعالة هي تلك التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة ثم

تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

إن هذا المدخل أشار إلى نقطة جوهرية كانت غائبة في المداخل التقليدية وهي مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع

الحيط بها فهي لا بد أن تعمل على إرضاء الأطراف الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وكما

يمتاز بنظرة شاملة للفعالية التنظيمية من خلال التركيز على العوامل الداخلية والخارجية المساهمة في تحقيق فعالية

المؤسسة<sup>1</sup>.

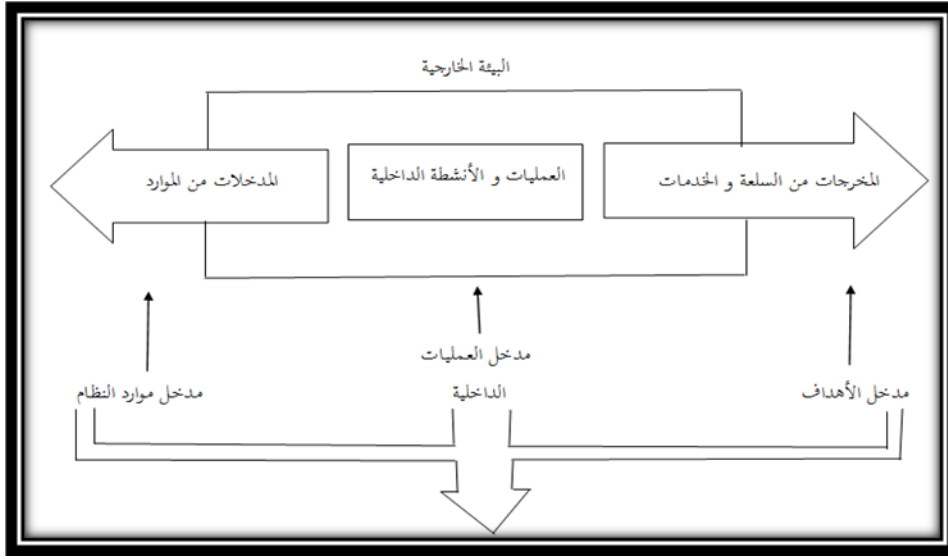
وبناء على ما سبق على المؤسسة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ثم

تقاس فعالية المؤسسة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2006، ص ص 33، 34.

<sup>2</sup> - علي عبد الهادي، إيمان علي عمر، مرجع سابق، ص 159.

شكل رقم (17) يوضح المداخل التقليدية ومدخل أطراف التعامل في قياس المؤسسات



المصدر: علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص 160.

## 2. مدخل القيم المتنافسة:

تم تطوير هذا النموذج من قبل Robert Quinn & John Rohrbaugh ليجمع مؤشرات الأداء المختلفة المستعملة من قبل الباحثين والمديرين. وبالتالي فهذا النموذج يتعامل مع مشاكل ومحددات الفعالية بشكل مختلف عن النماذج الأخرى، حيث يرى بأنه لا يوجد مقياس فردي واحد للفعالية قدم كوين وروباغ (Quinn & Rohrbaugh , 1983) مدخلا معاصرا لقياس فعالية المؤسسات يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة والمتنوعة التي قدمتها المداخل السابقة لقياس الفعالية.

فقد قام كوين وروباغ بدراسة توجهات المديرين في العديد من المؤسسات، وأمكنها التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

أ. التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المؤسسة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم

ومهاراتهم في العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص 160.

ب. **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بدعم مركز المؤسسة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

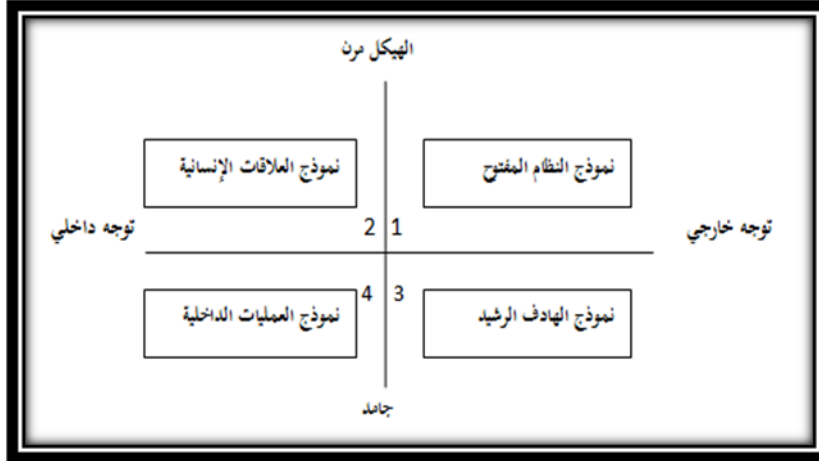
وقام كوين وروربايف بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطاً مختلفة للإدارة وهي:

▪ **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل وهو نمط مشابه للهيكل الميكانيكي.

▪ **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى وهو نمط مشابه للهيكل العضوي<sup>1</sup>.

وقد يقدم مدخل القيم المناسبة بناء على بعدي توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، ويعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة كما يظهر في شكل التالي:

الشكل رقم (18): يوضح نموذج القيم المتنافسة



المصدر: علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص 162.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص 161.

للـ نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن. وقد يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي: الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

للـ نموذج النظام المفتوح: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن. وتهدف المؤسسة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

للـ نموذج الهدف الرشيد: ويعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد. وتهدف المؤسسة وفقاً لهذا النموذج إلى: زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط إستراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

للـ نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المؤسسة وفقاً لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات، وصنع القرارات.<sup>1</sup>

#### محددات اختيار المدخل المناسب:

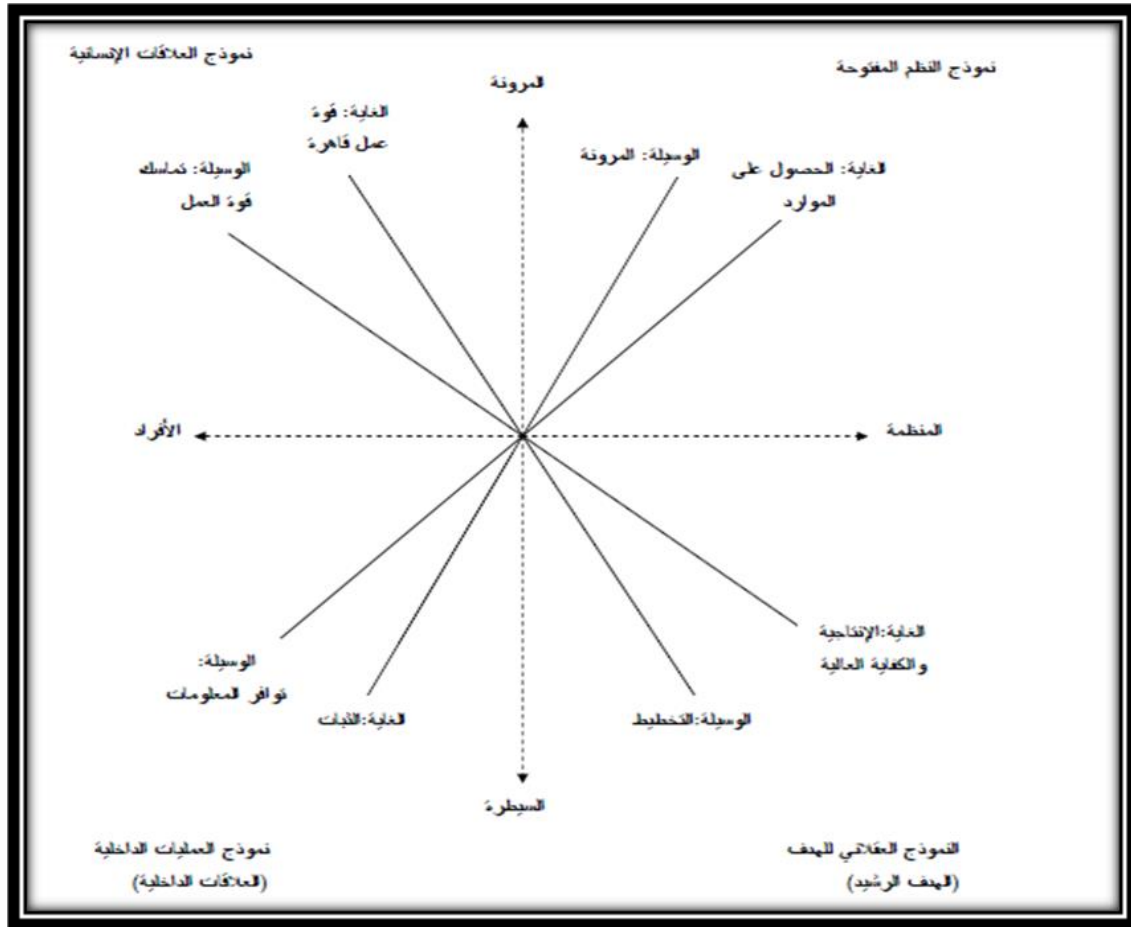
يرتبط اختيار المدخل المناسب بعدة عوامل منها<sup>2</sup>:

- تفصيلات الإدارة العليا للمؤسسة، فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المؤسسة، و هي غالباً ما تمارس نفو- في وضع الأهداف التنظيمية و تحدد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المؤسسة.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 35.

- مدى قابلية الاهداف التنظيمية للقياس الكمي، فكلما كانت الاهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المؤسسة من خلالها.
- الظروف البيئية للمؤسسات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام موارد النظام أو العمليات الداخلية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (19) : يوضح النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية



المصدر: رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 37.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 39-37.

## المطلب الرابع: مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية

قوة المؤسسة يتحقق بمدى ارتباط أعضائها وتحقيق الأهداف المسطرة واستغلال الإمكانيات المتاحة وإيجاد السبل الكفيلة لتحقيق ذلك، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مؤشرات الفعالية وعناصرها.

أولاً: المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المؤسسة:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

**المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية.

**المؤشرات الداخلية:** وترتبط أساساً بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية. أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمؤسسة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية، ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل مؤسسة. <sup>[1]</sup> وفيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي:

## 1. المؤشرات الخارجية:

أ. إنتاج السلع والخدمات: أن المؤسسة التي تزود بيئتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع

عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه.

ب. الجودة: أن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المؤسسة (سلع أو خدمات) يعد الأمريكية للحاسبة

يعتمد IBM مؤشراً على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة على الجودة الفائقة للمنتجات

والخدمات المصاحبة للبيع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003، ص144.



ج. تحقيق الأرباح: كلما حققت المؤسسة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المؤسسة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.

د. القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المؤسسة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمؤسسة المتكيفة توصف بأنها (عضوية) أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المؤسسة يساعد على تحقيق هذا الهدف.

هـ. النمو: يعتبر توقف المؤسسة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المؤسسة بالزيادة في بعض العوامل مثل العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية.

و. تحقيق أهداف جديدة: تسعى المؤسسة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب (مثلا) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام. أن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المؤسسة مركز الشباب في هذا المثال.

ز. التأهب للانجاز: هو استعداد المؤسسة لإنجاز المهام الخاصة فورا. أن وحدات مقاومة الحرائق بصفة

عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوافر فيها هذه الخاصية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سابق، ص 144.

ح. المسؤولية الاجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المؤسسة في ظهورها.

ط. البقاء: عندما تنجح المؤسسة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك أن منتجات هذه المؤسسة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها. أن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاما هي شركة ذات سمعة طيبة في انجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع<sup>1</sup>.

## 2. المؤشرات الداخلية:

أ. التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفعالية التنظيمية كما تقدم بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وعليه فان من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المؤسسات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

ب. المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المؤسسة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق المؤسسة.

ج. المهارات الاجتماعية للمدير: أن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

د. كفاءة استخدام الموارد المتاحة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

<sup>1</sup>- عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سابق، ص 144.

<sup>2</sup>- كامل محمد المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1995، ص 238.

- هـ. التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.<sup>1</sup>
- و. المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.
- ز. تدريب وتنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المؤسسة.
- ح. الإدارة السليمة للصراع: أن نجاح المؤسسة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام)، وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المؤسسة.
- ط. الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية والمؤسسة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي مؤسسة نادرا ما تتعرض للمسائل القانونية، وإلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.
- ي. الغياب: أن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المؤسسة والعكس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 238.

<sup>2</sup> - احمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 238، 239.

الجدول رقم (02): يوضح أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية	
المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
التخطيط وتحديد الأهداف	إنتاج السلع والخدمات
المهارات العملية للمدي	الجودة
المهارات الاجتماعية للمدير	تحقيق الأرباح
كفاءة استخدام الموارد المتاحة	القدرة على التكيف
التحكم في سير الأمور داخل المؤسسة	النمو
المشاركة في اتخاذ القرارات	تحقيق أهداف جديدة
تدريب وتنمية الأفراد	التأهب للإنجاز
الإدارة السليمة للصراع	المسؤولية الاجتماعية
الحوادث	البقاء
الغياب	

المصدر: عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سابق، ص 144.

ثانيا: عناصر المؤسسة الفعالة: تضم المؤسسة الفعالة ثلاثة عناصر حيوية وهي كالتالي:

**العنصر الأول:** المرء البشري – عاملين ذوي معرفة.

**العنصر الثاني:** فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها.

**العنصر الثالث:** تضم المعلومات وشبكات الحواسيب الآلية التي تربط كل الفرق، وتعامل في كل المعلومات

وتسير للإدارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقييم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 201، 200.

## المبحث الثاني: معايير قياس الفعالية داخل البيئة التنظيمية

لقد اختلفت معايير قياس الفعالية التنظيمية حسب المختصين في العلوم بحيث أن كل منهم يقدم رؤيته إلى مستوى الفعالية وذلك حسب المنهج الذي تقوم عليه هاته العلوم وبذلك نلاحظ تباين في آليات ومعايير الحكم على الفعالية.

## المطلب الأول: معايير قياس الفعالية التنظيمية

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية، وهي كذلك مجموعة القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف الجماعة أو من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع.

ونجد أن هناك معايير ركزت على المحاسبة التحليلية التي يقوم من خلالها المختص المالي بتحديد وحدات قياس مالية لمجمل العمليات، وغريلة الدقيقة لكل العمليات الموجودة قبل تحديد مستوى الفعالية، وفي مكان آخر يشير إلى أهمية الحوافز في تحقيق الفعالية إذ لا يمكن البحث عن الفعالية مقابل أجور منخفضة، كما أن الآلية تتحقق " لما يكون ما يجب القيام به يتم كما يلزم ومن طرف الشخص المناسب وفي المكان والوقت المناسبين،" فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود، وتجلب التحسين لان الأشخاص يعملون بذكاء.

ونجد أن **دوبرين** عرض أربعة عشر معيارا للفعالية هي بلوغ الهدف، وتحقيق الأرباح، وخفض التكاليف والمسؤولية الاجتماعية، والاستخدام الكفاء للموارد، وإنتاج السلعة أو الخدمة، وإعدادها وأصنافها، ودرجة رضا المستهلكين، ودرجة الرشد والأداء الفني والإداري، ومدى مقابلة توقعات العاملين مع المؤسسة، وانتظام

العمالة وعمر المؤسسة، واستقرار الأعمال، وتكامل جهود العاملين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2012، ص ص 67، 66.

ونجد هذه المقاييس تركز على محاور كبرى هي المحور التقني والاجتماعي والاقتصادي والمتعلق بالتسيير. يلاحظ أن **دوبرين** لم يترك معيارا يمكن أن يكون أسلوبا هاما لقياس فعالية المؤسسة إلا وأحصاه. ولكن المشكلة في حقيقة الآخر وبإجماع كل المهتمين، ليست في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير، بل المشكلة تتلخص في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية.<sup>1</sup> ولعل هذا ما جعل **سيلر** يكتفي بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

■ **الإنتاجية:** التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمؤسسة بالشكل الاقتصادي الكفاء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

■ **الرضا:** ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

قبل الانتقال إلى المعيار الموالي، نلاحظ أن هناك سؤالاً ملحا يطرح نفسه حول هذا المعيار بالذات وهو: (كيف يمكن التأكد من أننا حققنا بالفعل الإشباع الكلي لجميع العاملين؟ مع العلم أن أهدافهم ورغباتهم لا يمكن أن تكون واحدة. لذلك نقول ونؤكد على انه من العسير جدا قياس رضا العاملين وبالتالي قياس فعالية الرضا في تطوير المؤسسة.)

■ **التطوير:** يتمثل في تدريب القوى العاملة والرقمي بمهاراتها وقدرتها.<sup>2</sup>

أما **بريس** فيعتقد أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المؤسسة أن تنتجها ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل يسميها العوامل الوسيطة، والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المؤسسة.

وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي:

■ **الإنتاجية:** وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 67، 66.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب، الإدارة منهج لتنمية مهارات المدير، دار صفا للطباعة والنشر، (د.ب)، 1998، ص ص 231، 232.

- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المؤسسة وإطاعتهم لها.
  - الروح المعنوية: والتي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين.
  - التكيف: وهي استجابة المؤسسة للتغير، والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المؤسسة ببيئتها ومحيطها الخارجي.
  - استقرار المؤسسة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبتها في منتجاتها<sup>1</sup>.
- أما كابلاو فقد أعطانا نموذجاً يمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات، حيث يبدو مختلفاً تماماً عن تلك النماذج ويرتكز هذا على أربعة عناصر وهي:
- الاستقرار: أي قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
  - التكامل: أي قدرة المؤسسة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات واتصالات.
  - التحصيل: أي النتيجة النهائية لأنشطة المؤسسة.
  - رغبة العاملين: أي إرادتهم في الاستمرار في المؤسسة والمشاركة في أعمالها وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المؤسسة لحاجات هؤلاء العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 232.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 103.

وفيما يأتي سوف نتعرض لبعض النماذج التي تمت في مجال قياس الفعالية التنظيمية منها<sup>1</sup>:

وكذلك نجد نموذج ستيرز Steers في دراسته وجد أن هناك سبعة عشر نموذجاً تستخدم في قياس فعالية المؤسسات، كل منها يستخدم معياراً أو أكثر في القياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): يوضح لمعايير المستخدمة في سبعة عشر نموذجاً للفعالية وعدد مرات تكرار كل منها

عدد مرات استخدام المعيار	معايير قياس الفعالية
10	التكيف والمرونة
6	الإنتاجية
5	الرضا الوظيفي
3	إمكانية الربح
3	تملك مصادر الثروة
2	غياب التوتر الوظيفي
2	الرقابة على البيئة الخارجية
2	تنمية القوى العاملة
2	الكفاءة
2	استقرار قوة العمل
2	النمو
2	تكامل الأهداف الفردية مع أهداف
2	التنظيم
2	الاتصالات المفتوحة
1	البقاء
	معايير أخرى

المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص 464.

<sup>1</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2011، ص463.



ويتضح من الجدول السابق أن معيارا واحدا فقط وهو التكيف والمرونة قد استخدم في عشر نماذج من سبعة عشر نموذجا ويأتي بعده الإنتاجية الذي استخدم في ست نماذج، ثم يأتي بعد معيار الرضا الوظيفي والذي استخدم في خمس نماذج فقط.

ويرى موت في دراسته لعدد من المؤسسات المقاييس التالية: الإنتاجية، التكيف، المرونة، ويقسم موت الإنتاجية إلى ثلاث جوانب هي: كمية الإنتاج ونوعيته، درجة الكفاءة التي أنتج بها، أما التكيف فيتمثل في توقع المشاكل في وقت مبكر وقبل حدوثها والعمل على وضع حلول مرضية لها

وملاحقة التطورات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها، ومدى قبول العاملين للتغيرات التي تحدثها

أدارة المؤسسة.<sup>1</sup>

ويقترح بنيس المعايير الثلاثة التالية للحكم على سلامة المؤسسة وفعاليتها وهي:

**1. القدرة على التكيف:** وهو تعبير عن القدرة على حل المشاكل، والاستجابة بمرونة لمتطلبات التغييرات التي

تحدث في البيئة

**2. الإحساس بالذات أو الهوية:** وهو يعبر عن معرفة المؤسسة بكيانها، وأهدافها، وما ينبغي القيام به.

**3. القدرة على اختبار الواقع:** وتتمثل في القدرة على البحث، والإدراك الدقيق والتفسير الصحيح للسمات

الحقيقية للبيئة، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بوظائف المؤسسة.

وغالبا ما يضاف معيار رابع متعلق بالمعايير الأخرى وهو حالة (التكامل الداخلي بين الأجزاء الفرعية

للمؤسسة)، بحيث لا تعمل بشكل متضارب أو متعارض. كما ينظم هذا المعيار أيضا توفير الظروف التي

تسمح بالتكامل بين الحاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص 466.

<sup>2</sup> - ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 1422 هـ / 2002، ص 82.

كما قدم أرجيرس نموذجاً حدد فيه مجموعة من الخصائص التي تعبر عن التنظيم الفعال:

- خلق ومراقبة التنظيم الكلي ويكون من خلال العلاقات المتداخلة لكل الأجزاء المكونة له.
- إدراك التكامل بين أجزائه.
- تحقيق الأهداف الكلية للتنظيم.
- القدرة على التأثير الداخلي وتوجيه الأنشطة في الاتجاه المرغوب فيه.
- القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.
- تأثر الأنشطة الأساسية بالماضي والحاضر والمستقبل.
- ومن الواضح أن النموذج الذي قدمه أرجيرس يركز على النواحي السلوكية والتنظيمية، بينما تجاهل النواحي الاقتصادية تماماً<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: بيئة المؤسسة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

تعرف البيئة على أنها: " مجموعة الظروف التي تعمل المؤسسة في ظلها، وتنقسم إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية."

#### 1. البيئة الخارجية: وتتمثل في المستوى الحضاري والثقافي والقيمي والذي يعكس أسلوب الإدارة في

تحديد نشاط الأفراد العاملين وسلوكياتهم، فالمديرون يغرسون هذه الثقافة في موظفيهم، وتستمد المؤسسة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها، وتحدد المعايير الحضارية مدى فعالية المؤسسة ومستوى نجاحها<sup>2</sup>.

#### 2. البيئة الداخلية: ويقصد بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المؤسسة وتنقسم إلى نوعان:

<sup>1</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص ص 467، 468.

<sup>2</sup> - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003، ص 106.

أ. **البيئة العامة:** تأثير طويل الأجل وغير مباشر، مثل الظروف السياسية والظروف القانونية والاقتصادية، والتكنولوجية، والتغير الاجتماعي والعالمي...

ب. **بيئة النشاط:** وتشمل المتعاملين، المنافسون، النقابات، الموردون، الشركاء... الخ وعليه لا يمكن للمؤسسة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها، بل تقتضي الفعالية التنظيمية أن تكون المؤسسة نظاماً مفتوحاً يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن<sup>1</sup>.

وللعلاقة بين المؤسسة والبيئة الخصائص أهمها:

■ **البيئة تمد للمؤسسة بالمدخلات وهي المستهلكة لمخرجاتها:**

فمصنع الغزل و النسيج مثلاً يستقبل مدخلات من البيئة في شكل أفراد و خامات قطنية و أموال ومعلومات و بعد تحويل الخامات إلى منتج (مخرجات) خيوط الغزل، تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع النسيج و تقوم هذه المصانع بتحويلها إلى أقمشة ذات مواصفات معينة (مخرجات) و تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع الملابس الجاهزة و بعد تحويل الأقمشة إلى ملابس جاهزة (مخرجات) ذلك مواصفات معينة تناسب فئات المجتمع المختلفة (رجال، نساء، أطفال) يقوم الأفراد بشراء هذه الملابس مقابل دفع مبالغ محددة من المال.

وهكذا نرى كيف تمد البيئة التنظيم بمدخلات وتستهلك مخرجاته.

■ **استمرار البيئة في مد المؤسسة بالمدخلات مرهون بمدى ملائمة مخرجات المؤسسة لمتطلبات**

**البيئة:**

<sup>1</sup> - احمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 230، 232.

فإذا كانت خيوط الغزل (مخرجات مصنع الغزل) ليست بالجودة المطلوبة لمصانع النسيج المنتشرة في البيئة فإن هذه المصانع ستتوقف عن شراء هذه الخيوط مما سيعمل على توقف تدفق الأموال إلى مصنع الغزل لشراء كميات جديدة من الخامات القطنية، ودفع أجور العمال مما ينجم عنه توقف المصنع عن العمل وعدم قدرته على تصريف مخرجاته، فيفقد النظام أو المؤسسة فعاليتها ومقومات بقائها. مما سبق يتبين أن البيئة توفر للمؤسسة عنصرين هامين هما: المال لشراء المدخلات والسوق لتصريف وتسويق المخرجات وهذين العنصرين يوفران الآلية اللازمة لاستمرار حركة تدفق المواد بين المؤسسة والبيئة لأحداث التوازن وضمن الاستمرار<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في قياس نجاح المؤسسة

معايير نجاح المؤسسة تتوقف على الجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهما أشمل من أي منهما والمؤسسة تكون كفاءة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة لها بشكل أمثل وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل وتستطيع أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك عوامل أساسية تلعب دوراً رئيساً في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من ناحية وتأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من ناحية أخرى.

1 - حامد احمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، دار المعلم، الكويت، 1982، ص 284.

وقد تباين الباحثون والمتخصصون في عرض وتحديد هذه العوامل واختلفوا في تحديد درجة تأثيرها وأهمها

ما يأتي:

#### أولاً: العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات، وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، وإستراتيجية الإدارة، والسلوك المؤسسي وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمؤسسة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

#### ثانياً: العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المؤسسي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمؤسسة.

#### ثالثاً: العوامل المتعلقة بمخرجات المؤسسة:

تتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم. وتعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواثمة الهادفة بين المؤسسة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها على المستويين التشغيلي والاستراتيجي الذي يجعلها قادرة على التطور والنمو وعلى خلق مرتكزات الاستقرار والاستمرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 333،334.

## المطلب الخامس: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المؤسسات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها مايلي:

## 1. اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات

الكلاسيكية ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي سيرزروبك وشركائهم مثلاً فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم

## 2. توسيع العمل: رواده هما شركتي أي.بي.أم I.B.M وديترويت أيدسون فهو يشجع تقبل المسؤولية

لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ويقضي على الملل والنفور...

## 3. التقييم التنظيمي و تقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمؤسسة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية

وكذا النفس - اجتماعية و السلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و التي تميل معاملة الفرد و أنه آلة منتجة خاضعة للرقابة و التفتيش المستمر و الانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله مؤسسات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " و شركة " أنسول " للكيمياويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية

للمؤسسة ككل و في تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، و يلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا<sup>1</sup>.

4. **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية<sup>2</sup>.

5. **تسطير الأهداف و صناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المؤسسة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار و اتخاذه ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة و محدودة، حيث أن واقع تشغيل المؤسسة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، و سواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها و المتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف، و في هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المؤسسة و هي:

- تفاعل المؤسسة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها البين تنظيمية.
- التغيرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

ونلخص القول انه كلما تم معرفة آليات تسطير الأهداف سمح بتحديد صانعي القرار الراشد وعلاقات

القوة التي يتمتعون بها، حتى يتم ضمان عملية الانسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية<sup>3</sup>.

1- نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص 226، 229.

2- نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص ص 226، 229.

3- تواتي طارق، مرجع سابق، ص ص 122، 123.

6. زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة الإجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم

ويمكن إنجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح مستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- تنظيم اجتماعات عامة دورياً، فقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.



## خلاصة الفصل

تسعى المؤسسات الحديثة إلى توفير بيئة العمل تساعد العاملين على أداء واجباتهم ومهامهم على أحسن وأكمل وجه، والاستغلال العقلاني للموارد المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة دون إفراط أو تفريط وتوجيه كل جهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مع ضمان ترشيد السلوك التنظيمي بعيدا عن عشوائية التسيير ولكي تضمن المؤسسة البقاء والاستمرار وتصبح لها مكانة في الأسواق الوطنية والعالمية ولها القدرة على التنافسية مع المحيط الخارجي.

الفصل الرابع  
الجانب الميداني  
دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء  
و الطاقات المتجددة  
بولاية غرداية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: تحليل واستنتاج بيانات الفرضيات

## تمهيد:

في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها، بداية من تحديد مجالات الدراسة كالمجال المكاني والمجال الزمني، المجال البشري، ثم الانتقال إلى المنهج المعتمد في هذه الدراسة، ثم التقنية التي استخدمت من أجل جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة. ثم نتطرق إلى عملية عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية للمبحوثين ثم تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى والثانية، وفي الأخير قمنا باقتراح مجموعة من التوصيات والخاتمة.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة: لا تخلو أي دراسة ميدانية من مجالات الدراسة من منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وكذا المورد البشري لها وكان فروعها الإدارية والمهام المنوطة لها وفيما يلي نتطرق إلى المجال المكاني لدراستنا الميدانية.

المجال المكاني: مجال دراستنا المكاني هي مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية وسوف نقدم لمحة عن نشأتها وتطورها.

هي شركة توليد الكهرباء والتي تم الاشتراك فيها من قبل الشركة القابضة سونلغاز العاصمة، منذ 7 أبريل 2013، عن طريق تقسيم الشركة SPE.spa يقع مقرها الرئيسي في غرداية. تم انشاء SKTM لمعالجة القضايا الاستراتيجية التي تتعلق:

- السمات المحددة التي تتميز موقف إدارة الانتاج الديازال من RIS (شبكات معزولة في جنوب).
  - لقاء أفضل الظروف لاستمرارية وجودة الخدمة المقدمة للناس في المناطق الجنوبية من البلاد.
- المهام الرئيسية SKTM: من أهم المهام الرئيسية التي تستند وتعمل عليها مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية نذكرها:

- تشغيل شبكات الطاقة الكهربائية المعزولة من الجنوب (توليد الكهرباء التقليدية) والطاقة المتجددة في جميع التراب الوطني<sup>1</sup>.
- تطوير البنية التحتية للكهرباء من مرافق إنتاج شبكات المعزولة الجنوبية للهندسة والصيانة وإدارة محطات توليد الكهرباء في نطاق ولايتها.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

■ تسويق الطاقة المنتجة للشركات التابعة توزيع خصوصا بعد نشر الطاقة المتجددة في الشبكات

المتراطة.

### الفرع الأول: إدارة دائرة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المصالح الادارية داخل المؤسسة فهي تهتم بكل الامور الادارية للموظفين وتحدد مهامهم وكذا واجباتهم داخلها.

#### ❖ الواجبات:

- ضمان الإداري للموظفين مقر إدارة SKTM.
- ضمان التنظيم الإداري من كبار المديرين التنفيذيين وكبار المديرين.
- تحليل تكاليف الموظفين: الرواتب، والعمل الإضافي، وتحليل حركات الموظفين.
- وضع الميزانيات، والميزانيات العمومية ولوحات الإدارة.
- تطوير واستغلال الرواتب.
- ملف مراقبة وتحديث الموظفين.
- تأكد من الإجراءات المتعلقة بإدارة الوظيفية للموظفين.
- ضمان الحفاظ على السجلات الإدارية.
- التأكد من العلاقة مع الوكالات الخارجية.
- التأكد من الموظفين الإداريين إدارة (إدارة الغياب، ثوب الملاك، تليها المبالغ المستردة).
- توفير العلاج للأعمال المتعلقة بالطب العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- تشغيل أمانة لجنة التأديب.
- التأكد من سجلات حفظ التنظيمية.
- إعداد عناصر تتعلق بالترقيات / الترقيات والمكافآت.

#### الفرع الثاني: الإدارة المالية والمحاسبة والرقابة الإدارية

تتم إدارة المالية والمحاسبة والرقابة الإدارية بكل الجوانب المتعلقة بالبعثات والمحاسبة الخاصة بالموظفين والمؤسسة

#### ❖ البعثات:

- انتاج وتفسير SKTM الكساء للحسابات في لإضل سينك يضحك والموثوقة.
- الحفاظ على محاسبة من الاشتراكية جنرال الكترك SKTM .
- تحسين إدارة التدفقات النقدية من البريد SKTM.
- السيطرة يا تضمن المالية والمحاسبية والمالية الداخلية.
- تصميم وتنشيط وتنفيذ نظام الإدارة البيئية إعادة السيطرة على إدارة المؤسسة.

#### ❖ المحاسبة المركزية:

- تنسيق أنشطة جميع الهياكل المالية والمحاسبة اللامركزية.
- التشغيل وتنسيق إغلاق الشهرية والسنوية.
- انشاء وتحليل البيانات المالية الدورية والسنوية للشركة التابعة.<sup>1</sup>
- تطوير ونل المستندات المحاسبية مركزية لإدارة الضرائب، والوصاية، وإلى أي منظمة يطلب ذلك.
- حافظ على الكتب القانونية للمحاسبة.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## ❖ المحاسبة والضرائب الدراسات:

- التأكد من الدراسات حول الإجراءات المحاسبية والضريبية.
- أداء قواعد البيانات التحديثات على النظام المحاسبي.
- إدارة رأس المال: إنشاء الإقرارات الضريبية المركزية.
- الحفاظ على الملفات من الأصول الثابتة.
- حساب وحساب سجل الاستهلاك.

## ❖ الفرع الثالث: شعبة المالية والتفتيش والمحاسبة

هذه الشعبة تهتم بالجانب المالي والتفتيش والمحاسبة في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة

## ❖ المهام والمسؤوليات:

- تحكم وضمان الامتثال بالقواعد الصعبة للمحاسبة، الدقة المالية والضريبة والادارة SKTM.
- تسهيل وتنسيق أنشطة التفتيش في SKTM.
- إجراء الاختبارات اللازمة على الوحدات اللامركزية لضمان حماية والحفاظ على التراث.
- التحقق من التطبيق السليم، في مجال التمويل والمحاسبة والضرائب القواعد والاحكام القانونية واللوائح الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>
- توفير انظمة مخصصة او مهام خاصة بتكليف من SKTM.
- إدارة العلاقات مع المراجعين.

المجال البشري: يتمثل المجال البشري في دراستنا هذه في موظفي مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بغرداية.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المجال الزمني: تمتد هذه الدراسة في الفترة ما بين (19 مارس - 15 أبريل) وهي المدة التي قمنا فيها ببحثنا الميداني لجمع المعلومات والاطلاع على بعض الوثائق في المؤسسة والتعرف على مختلف المصالح والأقسام بها وأيضا خصصت لتوزيع الاستمارة على المبحوثين بالمؤسسة والتي تم توزيعها وجمعها من في مدة 5 أيام.

### ثانيا: المنهج المتبع

يعرف المنهج على أنه " هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع أو ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل أو حالة من الحالات بقصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا و تحديد ابعادها بشكل شامل يجعل من السهل تعرف عليها و تمييزها و يتيح معرفة اسبابها و مؤثراتها و الأنماط التي تتخذها أو تتشكل فيها و العوامل التي اثرت فيها و تأثرت بها و قياس هذا الاثر او التنبأ به بشكل موضوعي دقيق ويفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية و الخارجية بقصد الوصول الى نتائج عامة و محددة و يمكن تطبيقها أو تعميمها."

وهو ايضا " فن تنظيم صحيح لسلسلة من الافكار سواء من اجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون المعلومة لدينا او من اجل البرهنة عليها ولثباتها واثباتها من اجل البرهنة عليها للآخرين واثباتها بجوانبها المختلفة لهم حين نكون على معرفة والمام كامل بها"<sup>1</sup>

واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، بحيث يعرف على أنه "يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام ادوات وتقنيات البحث العلمي ويقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للحصول على تعميمات مقبولة. ولا يقتصر المنهج الوصفي على

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني عوض، محسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة-مصر



تعرف على معالم الظاهرة وتحديد اسباب وجودها انما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها وتوصل الى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها<sup>1</sup> "

ويرجع سبب اختيارنا الى ملائمته لدراسة الظاهر الاجتماعية، لأن هذا يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها عن الحالة المدروسة، لمجتمع أو مؤسسة باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي، ويقوم على جمع المعلومات والحقائق ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها ويعتبر أحد أساليب البحث المطبقة في مجالات مختلفة كما هو الحال بالنسبة للدراسة التي نحن بصدد إعدادها.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

#### الاستمارة:

"هي أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل ... ويعتمد على أعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع حيث ترسل هذه الأسئلة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائها<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا " انما مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها البحث<sup>3</sup> " وعلى العموم تتعلق هذه الأسئلة المباشرة الموجهة للمبحوثين بمآلاتهم الاجتماعية وآرائهم ومواقفهم من حول ظواهر ووقائع اجتماعية ما "يرتكز التحقيق بالاستمارة على طرح الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين.

ويعتبر السوسولوجي يتميز التحقيق عن الاستطلاع البسيط للرأي بكونه يستهدف التثبت من فرضيات نظرية وفحص الترابطات التي توحي بها هذه الفرضيات، وبناء عليه فإن هذه التحقيقات تكون

1- ماثيو جيدير، تر ملكة أبيض، منهجية البحث، (ب د ن)، (ب ب)، (ب س)، ص 100.

2- احمد بدر، اصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الاكاديمية، القاهرة - مصر، ط 9، 1996، ص 335.

3- زياد بن عالي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح للنشر والتوزيع، غزة - فلسطين، ط 2، ص 16، 2010.

بشكل عام معدة ومتناسكة أكثر بكثير من استطلاعات الرأي، وبما أن عدد الأشخاص المستجوبين كبير عموماً، ومعالجة المعلومات ستكون كمية، فإن الأجوبة على معظم الأسئلة تركز عادة ترميزاً مسبقاً بحيث يتوجب على المستجوبين حكماً اختيار أجوبتهم من بين الأسئلة المقترحة عليهم رسمياً<sup>1</sup>.

وقد تم تصميم استمارة بحثنا كالتالي:

**المحور (1):** ويتضمن البيانات الشخصية وتحتوي على 5 أسئلة من 1 إلى 5

**المحور (2):** وهو يتعلق بالاتصال الداخلي ويضم 18 أسئلة من السؤال رقم 6 إلى السؤال رقم 23.

**المحور (3):** وهو يتعلق بالمهارات القيادية ويضم 17 سؤالاً من السؤال رقم 24 إلى السؤال رقم 40.

#### رابعاً: كيفية اختيار العينة

لضمان تمثيل سليم وشامل لمجتمع الدراسة فإنه لا بد قبل اختيار العينة من الأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية:

- تكافؤ وتساوي فرص اختيار أي مفردة أو عنصر من مفردات وعناصر مجتمع الدراسة.
- ضرورة أن يكون حجم العينة كافياً لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة
- ضرورة تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة في اختيار العينات ومن أهم هذه الأخطاء:
  - الخطأ العشوائي ويرتبط بوقوع هذا الخطأ بأسلوب اختيار مفردة أو عنصر معين من عناصر مجتمع الدراسة.
  - خطأ التحيز وينجم عادة من وقوع الباحث تحت تأثير معين يجعله ينحاز لفكرة فيقوم باختيار عينات تتلاءم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه.
  - اختيار عناصر أو مفردات لا تنتمي إلى مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup>- كيني ريمون وفان كمينهودلوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت-لبنان، 1997، ص 226.

وتتم عملية اختيار العينة في مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراطة وهي كالآتي:

- تحديد أهداف المسح بالعينة بشكل واضح ودقيق لأن ذلك يساعد الباحث لاحقاً في تحديد المعلومات والبيانات مع أهداف المسح بالعينة وتعمل على تحقيقها.
- تحديد مجتمع الدراسة وتعريفه بشكل دقيق.
- تحديد البيانات والمعلومات المراد جمعها ولا بد أن تتلاءم هذه المعلومات والبيانات مع أهداف المسح بالعينة وتعمل على تحقيقها.
- طرائق وأساليب الحصول على البيانات: فهناك وسائل متعددة يمكن بواسطتها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة مثل: المقابلة، الاستبيان، الزيارة ...
- تنظيم العمل الميداني وهذا يتطلب:

✓ تدريب العاملين في الميدان وتوضيح أهداف الدراسة وطرائق جمع البيانات.

✓ وضع الحلول المناسبة للحالات التي لا يتمكن فيها الباحث من الحصول على بيانات

ومعلومات من بعض عناصر ومفردات الدراسة.

■ تنظيم وتبويب وتحليل البيانات وفي هذه المرحلة لا بد من:

✓ مراجعة الاستبيانات التي تم ملؤها وتصحيح الأخطاء الناجمة عن التسجيل وكذلك حذف

البيانات التي يتضح خطأها.

✓ إيجاد حل مناسب في حالة إهمال المستجيب للإجابة عن بعض الأسئلة:

يقدر مجتمع البحث 121 مبحوث وهي تتوزع كما يلي:

إطار 79

عمال تحكم 33

## عمال تنفيذ 9

وبما أن موضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة فقد اعتمدنا على العينة الطبقية والتي تعرف على أنها " تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته الى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم نحسب عشوائيا عينة من طبقة، ويمثل مجموع العينات التي تم اختيارها هكذا العينة النهائية التي ستخضع للتحليل<sup>1</sup>. " وتمثلت عينة بحثي في إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 79 إطارا ونظرا لهذا العدد اعتمدنا

على الطريقة التالية:  $24.02 = 121 * 20$

100

النسبة %	التكرار	العينة
$39.05 = 100/50 * 79$	79	إطارات
$16.05 = 100/33 * 79$	33	عمال تحكم
$4.50 = 100/9 * 79$	9	عمال تنفيذ
60.05	121	المجموع

<sup>1</sup> - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2012، ص 147.

## خامسا: خصائص عينة البحث

تعد العينة ضرورة منهجية لإجراء البحوث الميدانية وذلك لتمثيل المجتمع الأصلي قدر المستطاع

والجدول التالية خصائصها:

الجدول رقم (4): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75%	45	ذكر
25%	15	أنثى
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث حيث تقدر نسبة الذك

ور75% اما الاناث فتقدر ب 25%، ذلك راجع لميول الذكور أكثر من الاناث في هذا التخصص وطبيعة

العمل تفرض وجود الذكور في العمل لوجود خرجات ميدانية تتطلب ذلك.

الجدول رقم (5): يبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
60%	36	[35 – 25 ]
25%	15	[45- 36 ]
15%	9	من 46 سنة فأكثر
100	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول ان الفئة العمرية الاكثر تواجدا في المؤسسة تتراوح ما بين [25-35] وتقدر بنسبة 60% تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين [45- 36 ] سنة وتقدر نسبتها 25 % اما الفئة العمرية الاكبر سنا والتي تتراوح من 46 فأكثر فتقدر بنسبة 15%، ومن خلال هذا نلاحظ ان فئة الشباب هي الغالبة في المؤسسة.

الجدول رقم (6): يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة

النسبة %	التكرار	طبيعة الوظيفة
8.33%	5	رئيس مصلحة
11.66%	7	رئيس قسم
75%	45	مهندس دراسات
1.67%	1	عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية
1.67%	1	تقني رئيسي للدراسات
1.67%	1	محاسب رئيسي
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول ان أغلبية المبحوثين طبيعة وظيفتهم مهندس دراسات وذلك بنسبة 75 %

وتليها نسبة 11.66 % التي تمثل رئيس قسم، وتليها رئيس مصلحة بنسبة 8.33 %، وتليها 1.67% بنسب

متساوية تمثل عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية وتقني رئيسي للدراسات ومحاسب رئيسي.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة هم مهندسين دراسات

وذلك لان الطبيعة العمل في المؤسسة تقنية أكثر منها إداريا لذا يتم استقطاب عمال تقنيين أكثر.

الجدول رقم (7): يبين توزيع المبحوثين حسب التحصيل العلمي

النسبة %	التكرار	التحصيل العلمي
10%	6	شهادة البكالوريا
65%	39	شهادة الليسانس
18.33%	11	ماجستير
6.67%	4	دكتوراه
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة حاصلة على شهادة الليسانس وتقدر نسبتها ب 65%

وتليها شهادة ماجستير بنسبة 18.33% أما شهادة البكالوريا تقدر نسبتها ب 10%، وتليها اقل نسبة

6.67% التي هي شهادة الدكتوراه.



الجدول رقم (8): يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
46.66%	28	اقل من 5 سنوات
40%	24	من 6 سنوات – 10 سنوات
6.67%	4	من 11 سنة – 15 سنة
6.67%	4	من 16 سنة – 20 سنة
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول ان أفراد العينة الذين لديهم الاقدمية وعدد سنوات الخبرة هم اقل من

5 سنوات وذلك بنسبة 46.66%، وتليها من 6 سنوات -10 سنوات بنسبة 40 %، وتليها 11 سنة-15

سنة و16 - 20 سنة 6.67% بنسب متساوية. وذلك راجع لحدثة المؤسسة وعلى حسب مناصب

التوظيف.

## المبحث الثاني: تحليل بيانات واستنتاج الفرضيات

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى: لأنواع الاتصال الداخلي (الصاعد، النازل، الأفقي) دور في تحسين فعالية

المؤسسة

الجدول رقم (9): يبين نوع الاتصال لحل مشكلات العمل

النسبة %	التكرار	حل مشكلات العمل
60%	36	شفوي
40%	24	كتابي
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يوضح نوع الاتصال لحل مشكلات العمل يتضح لنا أن عدد أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يقدمون شكوى شفوية عندما تواجههم مشكلة في العمل بنسبة 60 %، وتليها نسبة 40 % الذين صرحوا أنهم لا يقدمون شكوى كتابية عند مواجهة مشكلة في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يقومون بحل مشكلات العمل وهم 36 فرداً من 60 فرداً من العينة من خلال التعرف على المشكلة تحديد أسباب حدوثها ووضع بدائل المتاحة لحلها للتمكن من السيطرة عليها من خلال الاتصال الفعال في المؤسسة والمعلومات التي تأتي من العاملين تساعدهم على حل المشكلة وإمكانية التخفيف منها وعدم مواجهتها مستقبلاً وأن أغلب الإطارات يتصلون برؤسائهم عند مواجهتهم لمشكلة التي تكون في شكل شكاوى لاعتبار أن المشكلة تتجاوز الصلاحيات الممنوحة له.

الجدول رقم (10): يوضح نوع الاتصال وعلاقته بالتحكم المهام والوقت

المجموع		لا		نعم		التحكم في المهام والوقت نوع الاتصال
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	36	%30.57	11	%69.44	25	شفوي
%100	24	%4.17	1	%95.83	23	كتابي
%100	60	%20	12	%80	48	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح حل المشكلات وعلاقتها بالتحكم بالمهام والوقت حيث أن أغلب الباحثين صرحوا بأنهم قادرون على التحكم في المهام والوقت بنسبة 80% تدعمها 95.83% يقدمون شكاوى كتابية عندما تواجههم المشكلة، في حين صرحوا الباحثين أنهم غير قادرين على التحكم في المهام والوقت بنسبة 20% تدعمها نسبة 30.57% أنهم يقدمون شكاوى شفوية عندما تواجههم مشكلة في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين الذين صرحوا بأنهم قادرون على التحكم في المهام من خلال التحكم في العمليات الإدارية في المؤسسة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الذي بدوره يساعد على السهولة والسرعة في الأداء من خلال الحوافز ومكافآت والمنافسة التي من شأنها إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبتفاني وإتقان الذي يسعى لتحسين مردودية المؤسسة. ونجد أغلب الباحثين صرحوا بأنهم عندما تواجههم مشكلة في العمل يقدمون شكاوى كتابية وهذا راجع إلى السلطة والمسؤولية لشاغل الوظيفة لا يستدعي الرجوع إلى الرئيس.

## الجدول رقم (11) يبين طبيعة المتابعة وعلاقتها بالتنظيم السائد

المجموع		سيئ		لا بأس به		جيد		التنظيم السائد طبيعة المتابعة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	44	%4.55	2	%63.64	28	%31.81	14	متواصلة
%100	16	%43.75	7	%56.25	9	%0	0	غير متواصلة
%100	60	%15	9	%61.67	37	%23.33	14	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح طبيعة المتابعة وعلاقتها بالتنظيم السائد حيث اغلب أفراد العينة صرحوا أن التنظيم السائد في المؤسسة لا بأس به بنسبة 61.67% تدعمها نسبة 63.64% أن طبيعة المتابعة متواصلة من طرف إدارة المؤسسة، في حين صرحوا الباحثين أن التنظيم السائد في المؤسسة جيد بنسبة 23.33% تدعمها نسبة 31.81% أن طبيعة المتابعة متواصلة من طرف إدارة المؤسسة، في حين صرحوا الباحثين أن التنظيم السائد في المؤسسة سيئ بنسبة 15% تدعمها نسبة 43.75% أن طبيعة المتابعة غير متواصلة من طرف إدارة المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا جليا أن هناك تواصل من خلال المتابعة من طرف الرؤساء على الأعمال التي يقوم بها العاملين ويوجد تنسيق في العمل بين أعمال وأنشطة كل وحدة، حيث أن اغلب الأعمال التي تنجز داخل النسق تكون في أحسن أحوالها إذ ان العمال يقومون بتقديم تقارير سواء يومية أو أسبوعية أو شهرية وتقدم إلى الرؤساء هذه التقارير تساعد على فهم العمل والتطوير المستمر لقدرات العاملين وإمكانياتهم وتحسين أدائهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (12): يبين انتقال المعلومات من المستويات العليا وعلاقته مع أداء العاملين أعمالهم

المجموع		بسرعة		بكفاءة		الأداء المعلومات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	43	%27.91	12	%72.09	31	تنتقل
%100	17	%85.82	10	%41.18	7	لا تنتقل
%100	60	%36.66	22	%63.34	38	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح انتقال المعلومات من المستويات العليا وعلاقته بتأدية العاملين أعمالهم نلاحظ أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأن العاملين يؤدون أعمالهم بكفاءة بنسبة 63.34% وتدعمها نسبة 72.09% من انتقال المعلومات من المستويات العليا، في حين أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يؤدون أعمالهم بسرعة في الأداء نسبة 36.66% وتدعمها نسبة 58.82%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن انتقال المعلومات من المستويات العليا يتيح لهم أداء أعمالهم بكل كفاءة ومهارة يضمن تحقيق أهداف النسق المؤسسي واطلاع المسؤول المباشر على المعلومات الواردة وهذا يدل على وجود تواصل بين العمال والمسؤول ويرفع من الروح المعنوية وهذا ما يزيد في أداء العاملين بكفاءة أكبر وأسرع وقت.

## الجدول رقم (13): يبين صعوبة توضيح الرسالة

النسبة	التكرار	صعوبة توضيح رسالة المؤسسة
31.67%	19	نعم
68.33%	41	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين صعوبة توضيح الرسالة نجد اغلب الباحثين صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في توضيح رسالة المؤسسة بنسبة 68.33% وتليها نسبة 31.67% أنهم يجدون صعوبة في توضيح رسالة المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن اغلب الباحثين صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في توضيح الرسالة المؤسسة وهذا راجع لقدرة الإطارات على صياغة أهداف واضحة يسعى لتوضيحها للعاملين ويظهر ذلك من خلال أدائهم الجيد للعمل الذي يقوم به وذلك من اجل تحقيق هدف المؤسسة.

الجدول رقم (14): يبين تعبير العاملين على آرائهم وعلاقته بالتنسيق بين مصالح المؤسسة

المجموع		غير موجود		موجود		التنسيق المشاركة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	59	%33.90	20	%66.10	39	موجودة
%100	1	%0	0	%100	1	لا غير موجودة
%100	60	%33.33	20	%66.67	40	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح تعبير العاملين على آرائهم وعلاقته بالتنسيق بين مصالح المؤسسة حيث أن اغلب المبحوثين صرحوا بأنه يوجد تنسيق بين مصالح المؤسسة بنسبة 66.67% تدعمها 100% أنهم لا يسمح للعاملين بالمشاركة والتعبير على آرائهم، في حين صرحوا المبحوثين أنهم غير موجود تنسيق بين مصالح المؤسسة بنسبة 33.33% تدعمها نسبة 33.90% أنهم يسمح للعاملين بالمشاركة التعبير على آرائهم.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن اغلب المبحوثين صرحوا بان هناك تنسيق بين المصالح في المؤسسة وهذا ما يسمح بانسياب للمعلومات عبر الوحدات والأقسام بشكل يضمن سير العمليات الإدارية بشكل جيد وفتح المجال للعاملين بإبداء آرائهم وذلك من خلال التعبير عن مشاكلهم وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب في زيادة أدائهم الفعلي للمؤسسة ورفع الروح المعنوية لديهم واعتبار الرؤساء قدوة في أخلاق المهنة والمسؤولية والتحلي بالروح الجماعة. ولعل أن التنسيق بين مصالح المؤسسة هو تكامل في حد ذاته بين أجزاء المترابطة للنسق المؤسسي.

الجدول (15): العلاقة بين الزملاء وعلاقتها بتنسيق بين جميع المصالح الموجودة في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		التنسيق بين جميع المصالح العلاقة بالزملاء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	43	%32.56	14	%67.44	29	جيدة
%100	17	%35.30	6	%64.70	11	متوسطة
%100	60	%33.33	20	%66.67	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الزملاء وعلاقتها بتنسيق بين جميع المصالح الموجودة في المؤسسة ان اغلب افراد العينة صرحوا بان هناك تنسيق بين جميع المصالح داخل المؤسسة بنسبة 66.67% وتدعمها نسبة 67.44% ان العلاقة مع الزملاء في العمل جيدة، في حين صرحوا الباحثين ان لا يوجد تنسيق بين جميع المصالح داخل المؤسسة بنسبة 33.33% وتدعمها نسبة 35.30% ان العلاقة مع الزملاء في العمل ليست متوسطة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن اغلب الباحثين صرحوا بان هناك تنسيق بين مصالح المؤسسة و ذلك بتبادل المعلومات بين الأقسام بنفس الوحدة و الوحدات فيما بينهم في المؤسسة ككل ما يضمن تحقيق انجاز الأعمال في وقتها و أداء الأعمال بكفاءة اكبر و دقة أكثر من حيث صرح أحد الباحثين برفع مستوى الكفاءة من خلال "التكوين المستمر و المتابعة المستمرة"، و من اجل وجود إدارة جيدة لتنفيذ برنامج وطني لتنمية الطاقة المتجددة و تسليط الضوء على الإمكانيات الهائلة المتاحة لبلدنا ، بما في ذلك مدى أراضيتها و مدة من أشعة الشمس، الباحثين صرحوا بان هناك علاقة بين الزملاء في العمل و ذلك يخلق روح الجماعة والتعاون و التماسك بين فريق العمل بحيث يزيد ثقة العاملين فيما بينهم و تجسيد مظاهر التقدير و الاحترام



بين العاملين كما أن المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم مع الزملاء متوسطة بحكم مهامهم لا تتطلب الاحتكاك الدائم بالزملاء و قلة التواصل معهم ، أما المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يسعون إلى التنسيق بين المصالح وهذا راجع إلى أن بعض الرؤساء يمتلكون كفاءة عالية في العمل يستغنون عن التشاور مع زملائهم في العمل.

الجدول (16): الاتصال مع الزملاء وعلاقته القدرة على تحسين بمستوى كفاءة العمل

المجموع		لا		نعم		تحسين مستوى كفاءة العمل الاتصال مع الزملاء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	60	%36.67	22	%63.33	38	نعم
%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	لا
%100	60	%36.67	22	%63.33	38	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح الاتصال مع الزملاء وعلاقته بقدرة على تحسين بمستوى كفاءة العمل أن اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم قادرين على تحسين مستوى كفاءة عملهم بنسبة 63.33% وتدعمها نسبة 63.33% أنهم يتصلون مع زملائهم في العمل، في حين صرحوا المبحوثين أنها غير قادرين على تحسين مستوى كفاءة عملهم بنسبة 36.67% وتدعمها نسبة 36.67% أنهم لا يتصلون مع زملائهم في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم قادرين على تحسين مستوى كفاءة العمل حيث أن هناك علاقة التبادلية بين العاملين فيما بينهم وبين الرؤساء فيما بينهم وبين العاملين والرؤساء وفعالية المؤسسة تتوقف بدرجة كبيرة على التوازن بين أهداف العاملين وبين أهداف المؤسسة، ونجد اغلب

المبجوثين صرحوا بان هناك اتصال مع زملاءهم وهذا ما يساعد على أداء الأعمال والمهام بكل سرعة وسهولة وبدوره يساعد على تحسين فعالية المؤسسة بما يسمح لها في الاستمرار والبقاء في ظل بيئة متغيرة.

الجدول رقم (17): تبادل المعلومات مع زملاء وعلاقتها بمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل

المجموع		احيانا		لا		نعم		معالجة المشكلات في العمل تبادل المعلومات مع الزملاء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	56	%35.71	20	%14.29	8	%50	28	نعم
%100	4	%25	1	%50	2	%25	1	لا
%100	60	%35	21	%16.67	10	%48.33	29	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح تبادل المعلومات مع زملاء في العمل وعلاقته بمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل اغلب المبجوثين صرحوا أنهم احيانا يعالجون مشكلات في العمل بنسبة 35% وتدعما نسبة 35.71% بان هناك تبادل المعلومات مع الزملاء، في حين صرحوا المبجوثين أنهم يعالجوا مشكلات في العمل بنسبة 48.33% وتدعما نسبة 50% بأنهم يوجد تبادل للمعلومات مع زملاء في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة من المبجوثين الذين صرحوا بأنهم يقومون بمعالجة مشكلات العمل التي تواجههم ولا تقف عائقا أمام تنفيذهم لمهامهم وهذا راجع إلى المهارات والقدرات التي يمتلكونها مما يزيد من رفع أدائهم. أما المبجوثين الذين صرحوا بأنهم يقومون بتبادل المعلومات بين الزملاء وهذا راجع إلى اتصال جيد وعلاقة جيدة متبادلة بين العاملين مما يعزز الثقة فيما بينهم وروح الجماعة التي تساهم في الدافعية نحو العمل بحماس وجدية.

الجدول رقم (18): يبين طبيعة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق كفاءة المؤسسة

المجموع		لا		نعم		سعي لتحقيق كفاءة المؤسسة طبيعة الوظيفة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	5	%0	0	%100	5	رئيس مصلحة
%100	7	%0	0	%100	7	رئيس قسم
%100	45	%8.89	4	%91.11	41	مهندس دراسات
%100	1	%0	0	%100	1	عون رئيس لتسيير الموارد البشرية
%100	1	%0	0	%100	1	تقني رئيسي للدراسات
%100	1	%0	0	%100	1	محاسب رئيسي
%100	60	%6.67	4	%93.33	56	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح طبيعة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق كفاءة المؤسسة اغلب الباحثين صرحوا بأنهم يسعون لان يكونوا عنصرا فعالا لتحقيق كفاءة المؤسسة بنسبة 93.33% وتدعمها نسبة متساوية 100% كل من تقني رئيسي للدراسات ورئيس مصلحة ورئيس قسم وعون رئيسي لتسيير الموارد البشرية ومحاسب رئيسي، في حين صرحوا الباحثين أنهم لا يسعون بان يكونوا عنصرا فعالا لتحقيق كفاءة المؤسسة بنسبة 6.67% وتدعمها نسبة 8.89% من مهندس دراسات.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن طبيعة الوظيفة لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة أن اغلب أفراد العينة هم مهندسين دراسات وذلك لان طبيعة عمل المؤسسة يتطلب ذلك فهي مؤسسة اقتصادية

تسعى إلى تحقيق إنجازات أكبر في مجال الطاقات المتجددة فالمؤسسة بدورها تحتاج إلى كفاءات وإطارات تعمل على استقطابهم وتدريبهم في مجالها لتأهيلهم يصبح قادرين في المستقبل إلى قيادة المؤسسة نحو الأفضل.

الجدول رقم (19): يبين السن وعلاقته بمعاملة العاملين

المجموع		لا		نعم		العلاقة العنصرية العمرية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	36	%13.89	5	%86.11	31	[25-35 سنة]
%100	15	%26.67	4	%73.33	11	[36-45]
%100	9	%11.11	1	%88.89	8	من 46 سنة فأكثر]
%100	60	%16.67	10	%83.33	50	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح السن وعلاقته بمعاملة العاملين أن اغلب الباحثين يصرحون أن معاملة تؤثر على العاملين بنسبة %83.33 تدعمها نسبة %88.89 من الفئات العمرية التي يتراوح سنهم] من 45 سنة فأكثر]، في حين صرحوا الباحثون أن معاملة لا تؤثر على العاملين بنسبة %16.67 تدعمها نسبة %26.67 من الفئات العمرية التي يتراوح سنهم ما بين [36-45]

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأن المشرف يقوم بمعاملتهم معاملة جيدة وهذا راجع إلى العلاقة الجيدة بين المشرف والعاملين وتجاوزت علاقات العمل وذهبت إلى أبعد من ذلك لتصل إلى علاقة صداقة وبدوره يساهم في الثقة المتبادلة بينهم كما أن علاقات لها مردود فردي وجماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل مما تكون له آثار إيجابية على الأداء كما ونوعا وتمنحهم حرية أكبر في نقل انشغالهم ومشاكلهم، والروح المعنوية تدفعهم إلى العمل وبذل جهدهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول رقم (20): يبين الأقدمية وعلاقتها بالمهارة وتخصص لتحقيق أهداف المؤسسة

المهارة والتخصص		نعم		لا		المجموع
الأقدمية		%	التكرار	%	التكرار	%
أقل من 5 سنوات		19	6	24%	25	100%
من 6 إلى 10 سنوات		14	1	6.67%	15	100%
من 11 إلى 15 سنة		11	0	0%	11	100%
من 16 إلى 20 سنة		9	0	0%	9	100%
المجموع		53	7	11.67%	60	100%

من خلال الجدول الذي يوضح الأقدمية وعلاقتها بالمهارة والتخصص لتحقيق أهداف المؤسسة نجد اغلب أفراد العينة صرحوا أن كلما ازدادوا مهارة وتخصصا كلما ازدادوا حماسا لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 88.33% تدعمها نسبة 100% من ذوي الخبرة التي تتراوح اقدميتهم من 11 الى 15 سنة، في حين صرحوا الباحثين أن كلما ازدادوا مهارة وتخصصا لا يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 11.67% وتدعمها نسبة 24% من ذوي الخبرة التي تتراوح اقدميتهم اقل من 5 سنوات.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن الأقدمية تلعب دور كبير في تطوير العمليات الإدارية مما قد تخلق المنافسة داخل المؤسسة بين العاملين وهذا ما يفرض عليهم إبراز مهاراتهم وكفاءاتهم داخل النسق و خاصة أن المؤسسة هي نسق يعتمد على الخرجات الميدانية و هي مؤسسة جد مهمة و كونها مؤسسة اقتصادية و لها منافسات وطنية و حتى دولية و خاصة أن الجزائر تهتم بالطاقات المتجددة من اجل تنمية الاقتصاد المحلي و النهوض بها في أكبر المراكز و بالتالي نجد أن هذا الاهتمام يجعل من العاملين و خاصة الذين لديهم خبرة

وأقدمية كبيرة في هذا المجال من إبراز مهاراتهم أكثر من اجل عوامل ذاتية مثل التحفيز، الترقية، التكوين المكافآت و عوامل أخرى كتحقيق كفاءة جيدة للمؤسسة كونها تنافس مع اناسق أخرى.

الجدول رقم (21): التحصيل العلمي وعلاقته بتنمية مهارات العاملين

المجموع		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		تنمية مهارات العاملين التحصيل العلمي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	43	%13.96	6	%60.46	26	%25.58	11	شهادة الليسانس
%100	13	%0	0	%92.30	12	%7.70	1	ماجستير
%100	4	%00	0	%00	0	%100	4	دكتوراه
%100	60	%10	6	63.33%	38	%26.67	16	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح التحصيل العلمي وعلاقته بتنمية مهارات العاملين نجد اغلب أفراد العينة صرحوا قادرون بدرجة متوسطة على تنمية مهارات العاملين بنسبة 63.67% وتدعمها نسبة 92.30% المتحصلين على شهادة ماجستير، في حين صرحوا أفراد العينة أنهم قادرون بدرجة كبيرة على تنمية مهارات العاملين بنسبة 26.67% وتدعمها نسبة 100% المتحصلين على شهادة الدكتوراه.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن طبيعة العمل يتطلب وجود العمال حاملي لشهادات الجامعية حيث أن استقطاب الإطارات و الكفاءات على أساس التأهيل العلمي و أن التوظيف في مرحلة من المراحل السابقة و إلى يومنا هذا يعتمد التوظيف على أساس الشهادة بحيث أنها تساعد العامل على أداء المهام الموكلة له و التجديد المستمر في الخبرات و المهارات و القدرات تمكنه من إنجاز أعماله في الوقت و طريقة المناسبة التي تساعد على ذلك و تبادل المعلومات و سهولة الحصول عليها بدورها يساعد على تطوير و تجديد المعرفة لديهم باستمرار مما يحول إلى التوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

## ثانيا: استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول للفرضية القائلة لأنواع الاتصال الداخلي (الصاعد، النازل،

الأفقي) دور في تحسين فعالية المؤسسة حيث نبرز نتائجها كالتالي:

- نجد الإطارات يتصلون برؤسائهم عند مواجهتهم لمشكلة ما وذلك لاعتبار أن المشكلة تتجاوز

الصلاحيات الممنوحة لهم حيث يكون الاتصال برئيس على شكل اتصال مباشر أو طلب خطي أو

عن طريق صندوق شكاوى وذلك للتمكن من السيطرة على المشكل وإمكانية الحد منه.

- نجد أن هناك متابعة متواصلة وتنسيق في العمل بين الأعمال وأنشطة كل وحدة من طرف الرؤساء

للأعمال التي يقوم بها العاملين وذلك من خلال تقديم تقارير سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية

لمساعدتهم على فهم العمل وإمكانيتهم من تحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- التحكم في زمام الأمور من خلال إدراك وفهم العمل الذي يقوم به الإطارات من خلال التحكم

في سير وانسياب المعلومات من الإدارة العليا إلى العاملين، حيث أنعدم تقديم شكاوى عند

مواجهة مشكلة وهذا للقدرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرؤساء.

- يتضح من الجدول انتقال المعلومات من المستويات العليا وعلاقته بتأدية العاملين أعمالهم حيث

أن المعلومة مهمة جدا التي تأتي من الرؤساء لتسهيل عملية إنجاز الأعمال التي يكلف بها

العاملين.

- عدم وجود صعوبة في توضيح وشرح رسالة المؤسسة وهذا راجع لقدرة الإطارات على صياغة

أهداف المؤسسة للعاملين لقيام بالأعمال بأداء جيد وتحقيق أهداف التي تسعى المؤسسة إلى

تحقيقها.

- يتبين لنا من الجدول الذي يوضح المشاركة والتعبير العاملين عن آرائهم وعلاقته بالتنسيق بين مصالح المؤسسة نجد هناك تنسيق بين مصالح المؤسسة وهذا ما يضمن سير الجيد للعمليات الإدارية وتكامل بين أجزاء ووحدات المؤسسة كما أن فتح المجال للعاملين بإبداء آرائهم من خلال التعبير عن مشاكلهم وهذا ما يزيد من رفع معنوياتهم.
- من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين الزملاء وعلاقتها بتنسيق بين جميع المصالح الموجودة في المؤسسة نجد أن هناك تنسيق بين مصالح المؤسسة من خلال تبادل المعلومات بين الأقسام بنفس الوحدة والوحدات فيما بينهم في المؤسسة ككل وهذا ما يضمن انجاز الأعمال بأداء جيد وبكفاءة ودقة وفي اقل وقت. وهذا راجع للعلاقة بين الزملاء في العمل الذي يخلق روح الجماعة والتعاون والتماسك بين فريق العمل الذي يزيد من ثقة العاملين فيما بينهم.
- نجد مستوى تحسين كفاءة العمل تتوقف بدرجة كبيرة على التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، وكما أن هناك اتصال مع زملاء في العمل وهذا ما يساعد في التنسيق بين العمال والحصول على معلومات مما يسهل على العاملين تحسين أداء مهامهم بسرعة.
- من خلال الجدول طبيعة الوظيفة وعلاقتها بكفاءة المؤسسة نجد أن أغلب الإطارات هو مهندسين دراسات بحيث توصلنا إلى أنهم وذلك لطبيعة العمل وخرجات الميدانية المستمرة والمؤسسة ذات طابع اقتصادي يتطلب منها إطارات ذات كفاءة عالية ومهارة قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والتنافسية على الصعيد المحلي والعالمي.
- من الجدول السن وعلاقته بعامله العاملين يتضح أن معاملة العاملين تختلف بين المراحل العمرية المختلفة وهذا ما يعزز لديهم الثقة في العاملين ويوطد العلاقة بينهم وهذا ما يقودنا إلى التعاون والتماسك وروح الجماعة بين فريق العمل.



- من خلال الأقدمية وعلاقتها بالمهارة والتخصص لتحقيق أهداف المؤسسة يتضح أن الأقدمية تلعب دورا في اكتساب المهارات والقدرات والتجديد المستمر للمعرفة وتطوير إمكانيات العاملين مع مرور الوقت للتكرار وإنجاز نفس الأعمال.
- من خلال الجدول التحصيل العلمي وعلاقته بتنمية مهارات العاملين يتضح أن التحصيل العلمي والمستوى المهني والوظيفة الذي يشغلها الإطارات ومن المؤهل العلمي لها دور في تنمية مهاراتهم وهذا ما يدفعهم الى الرفع من مستوى أدائهم للحصول على ترقية، تكوين، تقدير، شكر من الرؤساء.

ثالثاً: تحليل الفرضية الثانية: لأسلوب الاتصال (الكتابي أو الشفهي) أهمية في تحسين فعالية المؤسسة.

الجدول رقم (22): وسائل الاتصال التي يستعملها للتعرف على مستجدات العمل وعلاقتها بالتنسيق بين

جميع المصالح على مستوى المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تنسيق بين المصالح نوع وسيلة الاتصال
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	12	%33.33	4	%66.67	8	لوحات الإعلانات
%100	31	%29.03	9	%70.97	22	المشرف
%100	7	%71.42	5	%28.58	2	الزملاء
%100	10	%20	2	%80	8	أخرى
%100	60	%33.33	20	%66.67	40	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح وسائل الاتصال التي يستعملها للتعرف على مستجدات العمل وعلاقتها بالتنسيق بين جميع المصالح على مستوى المؤسسة حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا أن هناك تنسيق بين المصالح على مستوى المؤسسة بنسبة %66.67 تدعمها نسبة %80 وسائل أخرى للاتصال للتعرف على مستجدات العمل، في حين صرحوا المبحوثين انه لا يوجد تنسيق بين المصالح على مستوى المؤسسة بنسبة %33.33 تدعمها نسبة %71.42 الاتصال بالزملاء للتعرف على مستجدات العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين صرحوا أن هناك تنسيق بين المصالح على مستوى المؤسسة من خلال فعالية الاتصال الناجح وأن هناك علاقة تبادلية وتكاملية بين الوحدات والأقسام وأن أعمال وأنشطة الفرعية لكل وحدة جزء من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة. ونجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأخرى حيث أن هناك وسائل اتصال للتعرف على مستجدات العمل ذلك بتواصل عن طريق البريد الإلكتروني

بين العمال في المؤسسة ككل وبين الفروع التابعة للمؤسسة (بشار، تقرت، تندوف، البيزي، مسيلة ... الخ) هذا من جهة ومن جهة أخرى يصرح المبحوثين أنهم يتصلون بالمشرف للتعرف على مستجدات العمل من خلال تكليف بمهمة إنجاز عمل معين حل مشكلة في العمل تعاني منها المؤسسة الحصول على ترقية.

**الجدول رقم (23):** يبين وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة وعلاقتها بالتنظيم السائد في مؤسسة

المجموع		سيئ		لا بأس به		جيدة		التنظيم السائد المستعملة في المؤسسة وسائل الاتصال
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	9	%11.12	1	%44.44	4	%44.44	4	جريدة المؤسسة
%100	28	%7.14	2	%67.86	19	%25	7	النشرات الداخلية
%100	23	%26.09	6	%60.87	14	%13.04	3	المصقات
%100	60	%15	9	%61.67	37	%23.33	14	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة وعلاقتها بالتنظيم السائد حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا انه تنظيم سائد لا بأس به بنسبة 61.67% تدعمها نسبة 67.86% الوسيلة الاتصال المستعملة في المؤسسة النشرات الداخلية لا بأس بها، في حين المبحوثين صرحوا أن التنظيم سائد جيد بنسبة 23.33% تدعمها نسبة 44.44% وسيلة الاتصال المستعملة جريدة المؤسسة جيدة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة أن وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة و أن معرفة مضمون جريدة المؤسسة إليه من قبل الإدارة تجعله قادرا على تفسيرها حسب قدرته المعرفية و خبرته و تجاربه السابقة ثم يحاول أن يتفاعل معها وفقا لما يحيط به و أن النشرات الداخلية تكون أفضل لما تقدمه من شرح و توضيح و تفسير للتعليمات و المعلومات و الأوامر المرسل و للعمال، أما

الملصقات فهي توجه إلى عامة الناس فتكون لغتها سهلة الفهم فهي لا تحمل التحريف، و فتكون موجهة لاطلاع العمال على التعليمات الجديدة أو القرارات و فعالية هذه الوسائل تتوقف على التنظيم المحكم و التسيير الجيد للمؤسسة لتحقيق الفعالية و الكفاءة اللازمة للوصول مستوى عالي من الأداء و المهارة لدى العاملين.

الجدول رقم (24): يوضح وسائل الاتصال بالعاملين وعلاقته بالمهام الواضحة

المهام الواضحة		لا		نعم		وسيلة الاتصال
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	29	%24.13	7	%75.87	22	المقابلة
%100	10	%20	2	%80	8	عن طريق شخص
%100	21	%4.77	1	%95.23	20	الاجتماعات
%100	60	%16.67	10	%83.33	50	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح وسائل الاتصال بالعاملين وعلاقته بالمهام الواضحة التي يقوم بها الموظف حيث أن اغلب أفراد العينة صرحوا أن المهام واضحة بنسبة %83.33 تدعمها نسبة %95.23 الاجتماعات هي وسيلة الاتصال بالعاملين، في حين صرحوا المبحوثين أن المهام غير واضحة بنسبة %16.67 تدعمها نسبة %24.13 المقابلة هي وسيلة المستعملة للاتصال بالعاملين.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن اغلب المبحوثين صرحوا بان هناك وضوح للمهام بنسبة كبيرة تساهم في الاتجاه نحو العمل عن الحوافز والتنظيم غير الرسمي الذي يساهم بدوره في تخفيف الضغط عن العاملين في العمل فالعامل اجتماعي بطبعه يسعى دائما نحو إنشاء مجموعة من العلاقات مع المحيط المتواجد فيه. في حين أن الوسيلة المستعملة للاتصال بالعاملين من خلال الاجتماعات بحيث يسمح للعاملين

بتقديم اقتراحاتهم و الاهتمام بأرائهم حول تنفيذ المهام أو مشاكل تعاني منها المؤسسة، اتخاذ القرارات و التي تساهم بدورها في رفع كفاءة و مردود الوظيفي للعاملين من شأنه أن يحسن من صورتها، أما عن طريق شخص قد تكون في إيصال معلومات من المشرف إلى الشخص قد تكون تكليف بأداء عمل معين، تعليمات جديدة قصد تطبيقها في المؤسسة، أما المقابلة وجها لوجه قد يكون بغرض توجيه المشرف للعاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة التي تتطلبها المهام الموكلة له.

الجدول رقم (25): وسيلة الاتصال أكثر فعالية وعلاقتها بمتابعة مستمرة لتطوير العملية الإدارية

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		المتابعة المستمرة فعالية وسيلة الاتصال الفعالة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	11	%0	0	%72.73	8	%27.27	3	شفهي
%100	15	%6.67	1	%66.67	10	%26.66	4	كتابي
%100	34	%0	0	%61.77	21	%38.23	13	الاثنين معا
%100	60	%1.67	1	%65	39	%33.33	20	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح وسيلة الاتصال أكثر فعالية وعلاقتها بمتابعة مستمرة لتطوير العملية

الإدارية أن اغلب أفراد العينة صرحوا بان أحيانا تكون متابعة مستمرة لتطوير العملية الإدارية بنسبة %65

وتدعمها نسبة %72.73 أن وسيلة الاتصال أكثر فعالية أحيانا تكون شفوية، في حين المبحوثين صرحوا

بان غالبا تكون المتابعة مستمرة لتطوير العملية الإدارية بنسبة %33.33 وتدعمها %38.23 أن وسيلة

الاتصال أكثر فعالية غالبا تكون كتابية وشفوية.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه أحيانا يتم المتابعة المستمرة لأعمالهم لتطوير العملية الإدارية و هذا يعطي دافعا قويا للعاملين على أن المشرف يثق فيهم و أن العامل عنصرا مهما في المؤسسة و اعتباره أهم مورد في المؤسسة و ينعكس ذلك على أدائه الوظيفي، و أن التخصص و المهارة لدى العاملين و تكرار نفس الأعمال يوميا يكتسب من خلالها مهارة السرعة في الأداء و التخصص الدقيق إنجازها بإتقان مما يحسن كفاءة المؤسسة و فعاليتها، أما غالبا قد تكون لها وجها سلبيا على أداء العامل و الرقابة الشديدة على العامل تجعله تشعره بعدم الطمأنينة و فقدان منصبه في أي وقت و في أصغر خطأ قد يرتكبه في عمله و نتيجة الرقابة المفروضة على العامل انخفاض مستوى أدائه و عدم بدل جهد أكبر في أداء عمله و فقدان الثقة في القائد و انخفاض الروح المعنوية ، في حين نجد وسيلة الاتصال الأكثر استعمال في المؤسسة هي الوسائل الشفوية تكون عن طريق الهاتف أو المقابلة أو الاجتماعات .

الجدول رقم (26): وسائل الاتصال التي يستعملها للاتصال بمسؤولك وعلاقتها بالقدرة على تحقيق كفاءة المؤسسة

المجموع		لا		نعم		كفاءة المؤسسة الاتصال بالمسؤول	
		التركرار	%	التركرار	%		التركرار
	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%
	%100	15	%0	0	%100	15	شفهي
	%100	14	%7.14	1	%92.86	13	كتابي
	%100	31	%9.67	3	%90.33	28	الاثنين معا
	%100	60	%6.67	4	%93.33	56	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح وسائل الاتصال التي يستعملها للاتصال بمسؤولك وعلاقتها بتحقيق

كفاءة المؤسسة نجد اغلب المبحوثين صرحوا أنهم قادرون على تحقيق كفاءة المؤسسة بنسبة %93.33

تدعمها نسبة %100 يستخدمون وسيلة الاتصال الشفهية للاتصال الرؤساء، في حين صرحوا مبحوثين أنهم

غير قادرين على تحقيق كفاءة المؤسسة بنسبة 6.67% تدعمها 9.67% لا يستخدمون وسيلتي الاتصال الكتابية والشفوية للاتصال الرؤساء.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن وسائل الاتصال الشفوية (عن طريق المقابلة وجها لوجه، الهاتف) و الكتابية معا (الفاكس، الانترنت) تساهم بدرجة كبيرة في نقل المعلومات من المشرف إلى العاملين و تعمل على التجديد المستمر لمعارفهم و تنمية قدراتهم مما قد يساعدهم على انجاز الأعمال في أقصر مدة و أقل تكلفة، في حين الاتصال الشفوي تكون عن طريق الهاتف أو وجها لوجه و قد تكون لطلب الاستفسار أو الاستعلام حول شيء معين، في حين الاتصال الكتابي يكون المشرف على دراية بما يحدث في العمل لأن هذه الرسالة تمر على المشرف و يوافق عليها قبل وصولها إلى العاملين و هذا يحدث بتوجيه من المشرف أفضل من أن يتصل بزميل له في نفس المستوى التنظيمي لتفادي وقوع أو تكرار نفس المشكل، و لكي يخفف من الضغوطات التي تواجهه أثناء العمل و ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة المؤسسة.

الجدول رقم (27): وسيلة الاتصال الرؤساء وعلاقتها بمعالجة المشكلات التي تواجههم

المجموع		أحيانا		لا		نعم		معالجة المشكلات وسيلة الاتصال الرؤساء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	15	%40	6	%26.67	4	%33.33	5	شفهية
%100	14	%14.28	2	%42.86	6	%42.86	6	كتابية
%100	31	%41.93	13	%0	0	%58.07	18	الاثنين معا
%100	60	%35	21	%16.67	10	%48.33	29	المجموع

من خلال الجدول يوضح وسيلة الاتصال الرؤساء وعلاقته بمعالجة المشكلات التي تواجههم نجد اغلب الباحثين صرحوا بأنهم يعالجون المشكلات التي تواجههم نسبة 48.33% تدعمها نسبة 58.07% من وسيلة الاتصال الرؤساء تكون الكتابية والشفهية، في حين الباحثين صرحوا بأنهم أحيانا يعالجون المشكلات التي تواجههم نسبة 35% تدعمها نسبة 41.93% من وسيلة الاتصال الرؤساء تكون الكتابية والشفهية في حين الباحثين صرحوا أنهم لا يعالجون المشكلات التي تواجههم نسبة 16.67% تدعمها نسبة 42.86% من وسيلة الاتصال الرؤساء تكون كتابية.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يقومون بحل مشكلات التي تواجه العاملين في العمل وهذا ما يساهم على اكتساب مهارة التعامل معها وأن وسائل الاتصال التي يستعملها للاتصال مع رؤسائه من خلال التوازن بين وسيلة الاتصال الشفوي والكتابي وذلك من خلال التواصل مع الرؤساء والاستفسار على الشكوى المقدمة من طرف العاملين مما يزيد من الثقة بينهم والاهتمام بحاجاتهم يعزز روح التعاون والتماسك فيما بينهم وشعوره بأنه أهم مورد تمتلكه المؤسسة.



الجدول رقم(28): وسيلة الاتصال بالعمالين وعلاقتها بصعوبات العمل

المجموع		لا		نعم		صعوبات في العمل الاتصال بالعمالين
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	29	%68.97	20	%31.03	9	المقابلة
%100	10	%60	6	%40	4	عن طريق شخص
%100	21	%80.96	17	%19.04	4	الاجتماعات
%100	60	%71.67	43	%28.33	17	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح وسيلة الاتصال بالعمالين وعلاقتها بصعوبات العمل نجد اغلب الباحثين صرحوا بان لا توجد صعوبات في العمل نسبة 71.67% تدعمها نسبة 80.96% لا يستعملون وسيلة الاتصال بالعمالين عن طريق الاجتماعات، في حين الباحثين صرحوا بان توجد صعوبات في العمل نسبة 28.33% تدعمها نسبة 31.03% أنهم يستعملون وسيلة الاتصال بالعمالين عن طريق المقابلة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بأنه لا يوجد صعوبات في العمل وهذا راجع إلى الخبرة التي اكتسبها طول مدة عمله في المؤسسة وتكرار نفس العمل والمهام ساعدهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم في أداء عملهم بالسرعة والمهارة المطلوبة ويقومون بالاجتماعات مع الرؤساء وهي أفضل وسيلة الاتصال التي يجدون فيها الاستفسار عن تفاصيل العمل والمشاكل اليومية التي تواجههم في العمل.

الجدول رقم (29): يوضح وسيلة الاتصال الأكثر فعالية وعلاقتها بمعاملة العاملين

المجموع		لا		نعم		معاملة العاملين وسيلة الاتصال الفعالة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	11	%27.28	3	%72.72	8	شفهي
%100	15	%26.67	4	%73.33	11	كتابي
%100	34	%8.82	3	%91.18	31	الاثنين معا
%100	60	%16.67	10	%83.33	50	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح وسيلة الاتصال الأكثر فعالية وعلاقتها بمعاملة العاملين نجد اغلب الباحثين صرحوا بان معاملتهم تؤثر في العاملين بنسبة 83.33% تدعمها نسبة 91.18% من وسائل الاتصال شفوية والكتابية هما أكثر فعالية، في حين الباحثين صرحوا بأنهم معاملتهم لا تؤثر في العاملين نسبة 16.67% تدعمها نسبة 27.28% أن وسيلة الاتصال الكتابية هي الأكثر فعالية.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة أدلوا بأن معاملة العاملين لها دور كبير في أداء أعمالهم ويظهر ذلك في رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة الدافعية نحو العمل وانجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة ومهارة عالية، وأن وسيلة الاتصال الشفوية (الهاتف، المقابلة، شكر، ترقية، حوافز) والكتابية (الفاكس، البريد الإلكتروني) معا هما الأكثر فعالية في تبادل المعلومات بين الرؤساء والتحسين من مستواهم والاتجاه السليم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(30): يبين طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالمتابعة المستمرة من طرف مؤسستكم

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		المتابعة المستمرة طبيعة الوظيفة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	5	%0	0	%60	3	%40	2	رئيس مصلحة
%100	7	%0	0	%42.86	3	%57.14	4	رئيس قسم
%100	45	%2.22	1	%66.67	30	%31.11	14	مهندس دراسات
%100	1	%00	0	%100	1	%00	0	عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية
%100	1	%00	0	%100	1	%00	0	تقني رئيسي لدراسات
%100	1	%00	0	%100	1	%00	0	محاسب رئيسي
%100	60	%1.67	1	%65	39	%33.33	20	المجموع

من خلال الجدول يوضح طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالمتابعة المستمرة من طرف المؤسسة أن اغلب الباحثين صرحوا أن هناك متابعة مستمرة في المؤسسة تكون أحيانا بنسبة 65% تدعمها نسبة متساوية 100% في كل من عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية وتقني رئيسي لدراسات ومحاسب رئيسي، في حين أن الباحثين الذين صرحوا بان المتابعة المستمرة تكون غالبا بنسبة 33.33% تدعمها نسبة 57.14% من رئيس قسم.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين الذين صرحوا أن هناك متابعة مستمرة في الأحيان وهم إطارات عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية، تقني رئيسي للدراسات، محاسب رئيسي الذين يتابعون العمليات الإدارية خطوة بخطوة من تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة لضمان السير الحسن للمؤسسة

وتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة ومهارة ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم ليساهم في رفع أدائهم الفعلي لأعلى المستويات ويظهر ذلك جليا في القدرة على التكيف مع الخرجات الميدانية ومواكبة تحديات العصر.

### الجدول رقم(31): يبين قياس فعالية المؤسسة

النسبة %	التكرار	قياس فعالية المؤسسة
45%	27	تحقيق الأهداف
35%	21	استمراريتها وبقاؤها
20%	12	كفاءة موظفيها
100%	60	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح قياس فعالية المؤسسة يتضح لنا أن عدد أفراد العينة الذين صرحوا أنه يتم قياس فعالية المؤسسة عن طريق تحقيق الأهداف بنسبة 45 %، وتليها نسبة 35 %الذين صرحوا بأنه يتم قياس الفعالية من اجل استمراريتها وبقاؤها، وتليها نسبة 20% من الذين صرحوا انه يتم قياس الفعالية من اجل كفاءة المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب القراءة الإحصائية أن الإطارات يسعون لتحقيق الأهداف وهي من أولوياتهم و ذلك من خلال الاستعمال الجيد لأدوات التسيير الإداري، و لعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد الإطارات المعلومات الضرورية للتحكم الجيد في سير الأنشطة المختلفة للمؤسسة، و تليها التوازن العادل بين البقاء و الاستمرار و زيادة كفاءة العاملين و قيادة أنشطتها و أعمالها في الاتجاه السليم بناء على الأهداف المسطرة كما أنها تمثل الحكم على أي تنظيم نجاحه أو فشله و إشباع رغبات و تطلعات مختلف

الأفراد التي تشكل منها المؤسسة باعتماد أساليب تحفزهم على القيام بمختلف المهام المنوطة بهم و التأكيد على التعاون بين مختلف الأقسام و الوحدات و توحيد الجهود لصالح الأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم(32): يبين طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالتحكم في زمام الأمور

المجموع		لا		نعم		التحكم في المهام طبيعة الوظيفة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	5	%20	1	%80	4	رئيس مصلحة
%100	7	%28.58	2	%71.42	5	رئيس قسم
%100	45	%17.78	8	%82.22	37	مهندس دراسات
%100	1	%0	0	%100	1	عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية
%100	1	%100	1	%0	0	تقني رئيسي للدراسات
%100	1	%0	0	%100	1	محاسب رئيسي
%100	60	%20	12	%80	48	المجموع

من خلال الجدول يوضح طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالتحكم في زمام الأمور حيث أن اغلب أفراد العينة صرحوا أنهم لديهم القدرة على التحكم في زمام الأمور بنسبة 80% تدعمها نسبة متساوية 100% عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية ومحاسب رئيسي، في حين صرحوا المبحوثين أنهم غير قادرين على التحكم في زمام الأمور بنسبة 20% تدعمها نسبة 100% من تقني رئيسي للدراسات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة يقومون بأداء أعمالهم من خلال المهام الموكلة لهم عاتق الإطارات ونجدهم قادرين على التحكم في زمام الأمور وهذا راجع إلى أنهم يفهمون

عملهم جيداً ويلهمون العاملين بتوجيههم نحو العمل وخلق دافعية لديهم من خلال التحفيز وخلق المنافسة الإيجابية بين العاملين واستغلاله في صالح تحقيق الأهداف ورفع معدلات الأداء في المؤسسة والروح المعنوية وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين.

الجدول رقم (33): يبين الاقدمية وعلاقتها بتعقيد المهام

المجموع		لا		نعم		تعقيد المهام الاقدمية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	28	%60.71	17	%39.29	11	اقل من 5 سنوات
%100	24	%66.67	16	%33.33	8	من 6 الى 10 سنوات
%100	4	%25	1	%75	3	من 11 الى 15 سنة
%100	4	%50	2	%50	2	من 15 الى 20 سنة
%100	60	%60	36	%40	24	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح الاقدمية وعلاقتها بتعقيد المهام نجد اغلب الباحثين صرحوا بأنه لا يوجد تعقيد في المهام بنسبة 60% تدعمها نسبة 66.67% من ذوي الخبر التي تتراوح أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات، في حين صرحوا الباحثين أنه يوجد تعقيد في المهام بنسبة 40% تدعمها نسبة 75% من ذوي الخبرة التي تتراوح اقدميتهم من 11 الى 15 سنة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم قادرين على أداء المهام الموكلة لهم على أحسن وأكمل وجه ولا يوجد تعقيد في المهام وهذا راجع إلى أن العاملين في المؤسسة مع مرور الوقت يقومون باكتساب مهارات جديدة والتحسين في مستوى أدائهم الفعلي والتعود على تكرار نفس الأعمال

يمنحهم السرعة في إنجاز أعمالهم على الوجه المطلوب وذلك من خلال الوقت الذي يقضيه العاملين في المؤسسة وبدوره يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

#### رابعاً: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول للفرضية القائلة لأسلوب الاتصال (الكتابي أو الشفهي) أهمية في تحسين فعالية المؤسسة، حيث نبرز نتائجها كالتالي:

- من خلال الجدول الذي يوضح وسائل الاتصال التي يستعملها للتعرف على مستجدات العمل وعلاقتها بالتنسيق بين جميع المصالح على مستوى المؤسسة نجد أن هناك تنسيق بين مصالح المؤسسة وهذا راجع للاتصال الفعال بين مستوى الوحدات والأقسام. حيث توجد وسائل اتصال للتعرف على مستجدات العمل وذلك عن طريق البريد الإلكتروني الذي يربط بين فروع المؤسسة في كل أرجاء ولايات الوطن.

- استعمال وسائل الاتصال في المؤسسة التي تتمثل في جريدة المؤسسة ونشرات الداخلية والملصقات حيث أن فعاليتها تتوقف على التنظيم المحكم والتسيير الجيد للمؤسسة لتحقيق الفعالية والكفاءة للوصول إلى مستوى عالي من أداء ومهارة العاملين.

- من خلال الجدول الذي يوضح وسائل الاتصال بالعاملين و علاقتها بوضوح المهام نجد أن وضوح المهام تساهم بنسبة كبيرة في الاتجاه نحو العمل من خلال الحوافز و التنظيم غير رسمي حيث بدوره يخفف من الضغط في العمل عن العاملين، في حين نجد وسيلة التي يستعملها للاتصال بالعاملين عن طريق الاجتماعات التي من خلالها تسمح للعاملين بتقديم اقتراحاتهم و الاهتمام بأرائهم حول تنفيذ المهام و كذا اتخاذ القرارات حيث تساهم في رفع كفاءة أما عن طريق شخص تكون بإيصال

المعلومات من المشرف إلى شخص بأداء عمل أو تعليمات جديدة، و أما المقابلة تكون وجهها لوجه

بغرض توجيه المشرف للعاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة.

- نجد أن معاملة العاملين لها تأثير كبير في رفع روح المعنوية وزيادة الدافعية نحو العمل، في حين أن وسيلة الاتصال الأكثر فعالية هي الكتابية والشفوية ذات أهمية بالغة لكن الاختلاف يكون حسب طبيعة ودرجة الاستخدام.

- من خلال الجدول الذي يوضح وسيلة الاتصال بالعاملين وعلاقتها بصعوبات العمل نجد بأن المشرفين لا يجدون صعوبات في العمل وهذا راجع للخبرة وتكرار نفس المهام يساعدهم على تنمية مهاراتهم وقدرتهم على أداء أعمالهم بمهارة وسرعة أكبر، إذ نجد أنهم يقومون بالاجتماعات التي هي أفضل وسيلة للاتصال بالعاملين ويتم من خلالها الاستفسار ومناقشة تفاصيل العمل وطرح انشغالاتهم وحل المشاكل اليومية للعمل.

- حل مشكلات التي تواجه العامل في العمل هذا يساهم في اكتساب مهارة التعامل مع أي مشكلة، في حين نجد وسائل الاتصال التي يستعملونها للاتصال مع رؤسائهم بين الشفوية والكتابية وذلك من خلال التواصل معهم والاستفسار عن شكاوى يعزز روح التعاون والتماسك فيما بينهم.

- من خلال الجدول طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالمتابعة المستمرة من طرف مؤسستكم يتضح من الإطارات يقومون بمتابعة العمليات الإدارية لضمان السير الحسن للمعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة ومهارة.

- قياس فعالية المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحقيق أهداف المؤسسة والاستغلال العقلاني للموارد والتحكم في سير الأنشطة المختلفة للمؤسسة بشكل عادي يضمن التميز والريادة في مجالها



- وضوح المهام يساعد العاملين على أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة والشكل المطلوب بما يتناسب مع تحقيق كفاءة المؤسسة.

### خامسا: الاستنتاج العام:

الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة قائم على اتصال رسمي وغير رسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف أنواعه ووسائله. ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

يتميز الاتصال الرسمي بثلاثة أنواع أساسية وهي:

- يتضمن الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) طلب توضيحات واستفسارات على بعض النقاط الغامضة ومثال ذلك مناقشات، ندوات، محاضرات، رفع شكاوى عن المشاكل الخاصة في العمل تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل فمن خلاله تكون المتابعة متواصلة وتنسيق في الأعمال بين الوحدات والأقسام مما يساعدهم على فهم العمل وإمكانياتهم من تحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وكذلك نجد الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) عادة تكون في شكل قرارات الأوامر، تعليمات، توجيهات الأزمة لتنفيذ خطط أو عمل معين وفيه يسعى فيه المدير اطلاع العاملين على مستجدات العمل وإتاحة الفرصة لهم بتعبير على أدائهم مما يضمن السير الحسن للمعلومات بكفاءة أكبر وفعالية. أما بالنسبة للاتصال الأفقي (العرضية في نفس المستوى) يتمثل في تبادل المعلومات والاقتراحات بين العمال من نفس المستوى التنظيمي حيث يخلق روح التعاون والتماسك بين فريق العمل ويزيد من ثقتهم فيما بينهم مما يساهم في إنجاز الأعمال بأداء جيد وكفاءة.

- أما الاتصال الغير الرسمي: فهو يحدث خارج المسارات الرسمية محددة للاتصال إذ تتم بأسلوب غير رسمي ومن أمثلة هذه الاتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن أعمالهم أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتماماتهم وتستحوذ عن تفكيرهم.

يعتبر الاتصال عصب العملية الإدارية بإبعادها المختلفة فهو ضروري في جميع المؤسسات مهما اختلف نوعها و نشاطها فهي تأثر و تتأثر بالمحيط الخارجي ، و تعد وسائل الاتصال الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يجب أن تتوفر للإطارات القدرة على استعمالها و استخدامها ضمنا لوصول البيانات و المعلومات بوضوح و بالسرعة المناسبة إضافة إلى ذلك مدى تقبل الإدارة لمشاكل و شكاوي العاملين داخل المؤسسة و هذه العملية تساعد في إيجاد نوع من العلاقة التبادلية بين الإدارة و العاملين للوصول إلى اتخاذ قرارات مشتركة مع العاملين و من ثم تحقيق الأهداف. ومن وسائل الاتصال التي تستعمل في تقديم المعلومات في المؤسسة وتعرف على مستجدات العمل وذلك بتواصل عن طريق البريد الالكتروني بين العمال في المؤسسة ككل وبين الفروع التابعة للمؤسسة، كما نجد تكون الوسائل الكتابية التي تتمثل في جريدة المؤسسة والنشرات الداخلية (شرح وتوضيح للمعلومات والأوامر المرسل للعامل)، الملصقات (اطلاع العاملين على التعليمات الجديدة أو القرارات)، التقارير اليومية أو الأسبوعية، تقديم شكاوى. أما الوسائل الشفهية فهي تكون من خلال الاجتماعات بحيث يسمح للعاملين بتقديم اقتراحاتهم وإبداء آرائهم، أما عن طريق شخص إيصال المعلومات من المشرف إلى شخص (تكليف بأداء عمل أو تعليمات جديد قصد تطبيقها)، أما المقابلة تكون وجهها لوجه بغرض توجيه المشرف للعاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة.

## سادسا: التوصيات والمقترحات:

انطلاقا من النتائج السالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية لتمكين الإطارات محل الدراسة من دور أنواع ووسائل الاتصال الداخلي من تحسين فعالية المؤسسة، وتتمثل هذه الاقتراحات في النقاط التالية:

- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالاتهم بالإدارة وإيصال انشغالهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني.
- عقد اجتماعات دورية من طرف المدير مع العاملين وإجراء نقاشات معه.
- السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن إنجاز العمل في الوقت والمكان المناسبين، كما يجب أن ينسجم هذا التقييم والمتابعة مع الأهداف المستقبلية.
- الاهتمام بالاتصال الداخلي بمختلف أشكاله لاسيما الاتصال المساعد لمعرفة احتياجات وتطلعات الأفراد وتقليل اعتمادهم على الاتصالات غير رسمية، وهذا يجعل المعلومات تتحرك في المؤسسة في جميع الاتجاهات.
- يجب أن تعمل المؤسسة على تنمية طاقات مواردها البشرية وإمكانياتهم ومهاراتهم وإكسابهم القدرة على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تدريب العاملين على أساليب جديدة في العمل ونظم المعلومات التي تعمل بها المؤسسة.

- التركيز على التطوير الدائم لنظم الاتصال ونظم المعلومات من أجل البلوغ الأمثل لأهداف المؤسسة.
- العمل على فتح باب الحوار للعاملين للاهتمام بحاجات العاملين وأرائهم ومشاكل التي تواجههم في العمل.
- القيام بدورات تحسين اللغة للعاملين مثل: الانجليزية وفرنسية.
- وجوب تحديد المهام التي يقوم ها العاملين من خلال الصلاحيات والمسؤوليات التي يخولها القانون لشاغل الوظيفة.

## الخاتمة:

يمكن النظر إلى موضوع الاتصال باعتباره نظاماً يخص المؤسسة، أو نظام إدارة لتسيير أعمال المؤسسة ومن هنا أتى المسمى: الاتصالات التنظيمية أو الاتصالات الإدارية وبدون وجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات تفقد المنظمات القدرة على الرقابة على العمل وإنجازاته. ويرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة الاتصالات الإدارية والتنظيمية تزود العاملين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات والصلاحيات الخاصة بممارسة الأنواع المختلفة للاتصالات (مثل التقارير والرسائل والمذكرات والاجتماعات). ووجود مثل هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات يعطي إمكانية للعاملين باستخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة وكفاءة تمكنهم من إنجاز أعمالهم، وبشكل يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة. وخلق المؤسسة من أنظمة للاتصالات يفقد العاملين قدرتهم على استخدام أساليب الاتصال، فعدم وجود أنظمة يجعل العاملين يلجؤون إلى الاجتهادات الشخصية والتقدير فيما يجب أن يتبعوه، وهو ما قد يصيب أو قد يخيب.

يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها إذ أن جميع العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم وهذا يدل على أن الاتصال يعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل، وكما نعلم أن المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفعالية إلا عبر سلسلة من التفاعل الاجتماعي المستمر من خلال الاتصالات المختلفة بين العاملين وعملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل معلومات وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس... الخ بين الأفراد و الجماعات كما أن كفاءة الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود... الخ، كما أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

في حين أن المؤسسة التي تولي اهتمام بالاتصال الإداري بمختلف أنواعه وأنماطه وذلك بإيصال المعلومة للعاملين في أوقاتها المحددة دون تحريف كذا مساعدتهم في التعرف على درجة أهمية أعمالهم في تحقيق أن أهدافها إضافة إلى ما تقدمه لهم من خلال خدمات تعرفهم بالدور الذي تلعبه في المجتمع يزيد من ثقتهم فيها كما اهتمام المؤسسة بالمشاكل الشخصية لعاملاتها من شكاوى ورسائل واستفسارات وكذا احتوائها لمختلف العلاقات الشخصية والاجتماعية يعزز ولاءهم لها ويزيد من ارتباطهم بها ومنه التزامهم بمؤسستهم.

وعليه فإن المؤسسة الكفاء هي المؤسسة التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها كما انه لا بد من زيادة اهتمامها بالموارد البشري لتصل إلى الأهداف المنشودة، وهذا لن يتحقق الا في ل اتصال اداري ناجح ومسير بفعالية، حيث انه كلما كان هناك انفتاح في قنوات الاتصال أي جعل المؤسسة بمثابة نظام مفتوح تظهر فيه العلاقات المتبادلة من خلال التأثير والتأثر واتاحة الفرص لكافة العاملين للإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بحاجاتهم وكلما تحقق ذلك ساهم في انجاز المهام الموكلة إليهم.

## قائمة المراجع

### المعاجم:

1. عبد العزيز عبد الله الدخيل، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، سنة2006.
2. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر سنة2011.

### كتب المنهجية:

3. احمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة -مصر، ط9، سنة1996.
- زيد بن عالي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح للنشر والتوزيع، غزة - فلسطين، ط2، سنة2010.
4. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، سنة2012.
5. كفي رمون وفان كمبنهودلوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت-لبنان، سنة1997.
6. ماثيو جيدير، تر ملكة أبيض، منهجية البحث، (ب د ن)، (ب ب)، (ب س).
7. محمد عبد الغني عوض، محسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة-مصر، سنة1992.

8. مصطفى رجي عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، سنة2000.

### كتب في التخصص:

9. غني ناصر حسين القريشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء، عمان-الأردن، الطبعة الأولى سنة2011.

10. طلعت إبراهيم لطفي، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب-القاهرة، سنة 2009.

### كتب عامة:

11. احمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، دون دار نشر، دون بلد، دون سنة، د ت.

12. احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية-مصر، سنة1996.

13. احمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، سنة2004.

14. احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، ط7، سنة 2000.

15. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية-مصر سنة 2000.

16. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن سنة2009.

17. بشير العلاق، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة 1998.

18. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، دار النشر، ديوان المطبوعات الجامعية سنة2010.



19. جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام: مفاهيم، المدخل النظرية، القضايا، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2012.
20. حامد احمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، دار المعلم، الكويت، سنة 1982.
21. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط2، سنة 2009.
22. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2009.
23. حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن، ط1، سنة 2010.
24. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، ط1، سنة 2008.
25. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ط3، سنة 2007.
26. رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2012.
27. رنجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان - الأردن، ط1، سنة 2005.
28. رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل علمي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2012.

29. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ط1، سنة2006.

30. سامي محمد حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2006.

31. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.

32. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط1، 2009

33. صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر، عمان-الأردن، ط1 سنة2009.

34. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان-الأردن، ط4، سنة2014.

35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، ط1، سنة2007.

36. عبد الرحمن توفيق، إدارة الأعمال: الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة، دار الشعب، القاهرة، سنة 1996.

37. عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة2003

38. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران، عمان - الأردن سنة 2000.

39. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1 سنة2011.

40. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 2003.
41. علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، ط1، سنة 2007.
42. علي محمد عبد الوهاب، الإدارة مناهج لتنمية مهارات المدير، دار صفا للطباعة والنشر، دون بلد سنة 1998.
43. فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، دون سنة.
44. فضيل دليو، اتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ط1 سنة 2003.
45. فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، سنة 2003.
46. كامل محمد المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 1995.
47. محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، إثراء للطبع والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، سنة 2011.
48. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، سنة 2007.
49. محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، سنة 2006.
50. محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة سنة 2007.

51. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، ط1 سنة 2001.
52. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ط3 سنة 2005.
53. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، سنة 2008.
54. مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، ط1، سنة 2006.
55. ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، سنة 2012.
56. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، ط1، سنة 2010.
57. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، سنة 2009.
58. نور الدين بشير تاويريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع دب، ط1، سنة 2009.
59. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، سنة 2010.

## المذكرات والرسائل الجامعية:

60. بالحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، شهادة الماستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة-الجزائر، 2013/2014.

61. تواتي طارق، الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية: مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة، أطروحة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الاغوط-الجزائر، سنة 2011/2012.

62. حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، شهادة الماجستير تخصص في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة-الجزائر 2007/2008.

63. دلال بن حمودة، الاتصال الداخلي ودوره الفعالة التنظيمية، شهادة الماستر غير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي-الجزائر، 2014/2015.

64. رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير، منشورة، في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة-فلسطين، سنة 2008.

65. صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة -الجزائر سنة 2004/2005.

66. عزيز إبراهيم، قرين بلال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، جامعة أكلي أحمد الحاج، اليوية-الجزائر، سنة 2014 / 2015.

67. عبد العزيز إبراهيم تويجري، تفويض صلاحيات ودورها في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية سنة 2007.

68. ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، أطروحة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، سنة 1422 هـ / 2002.

69. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة-الجزائر سنة 2006/2005.

70. فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوك التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013/2012.

### المجلات ومقالات:

71. العايب رابح، مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 21 جوان 2004.

72. شوقي بورقبة، التميز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر.

73. نادر احمد أبو شيخة، الدوافع وفقا لنظرية سلم الحاجات لابراهيم مازلو كما يراها العاملون في شركات

الأدوية الأردنية، مجلة المنارة، العدد 2، 11/5/2005.

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

استمارة البحث بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة-ولاية غرداية-

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، أنا طالبة قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أرجو وأطلب منكم تقديم يد المساعدة لي، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة في هذه الاستمارة بكل دقة وصراحة واهتمام، مع العلم أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير كما أكد لكم أن هذه المعلومات تحفظ عندي ونشكركم على سن تعاونكم معنا.

ملاحظة: ضع علامة (X) في خانة الإجابة المختارة.

شكرا لكم على حسن تفهمكم

إيمان كريبوب



## I. البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:
3. طبيعة الوظيفة الحالية:

رئيس مصلحة  رئيس قسم  عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية

مهندس دراسات  تقني رئيسي للدراسات  محاسب رئيسي

## 4. التحصيل العلمي:

شهادة البكالوريا  شهادة الليسانس  ماجستير  دكتوراه

5. الاقدمية في المؤسسة

## II. الاتصال الداخلي

6. كيف تجد مقترحاتك في الاجتماعات؟  ترفض  تناقش  تقبل

7. عندما تواجهك مشكلة في العمل غالبا هل تقدم شكاوى؟  شفوي  كتابي

في حالة الإجابة بـ نعم بأية طريقة تقدم شكاويك؟

الاتصال المباشر  طلب خطي  صندوق الشكاوى

أخرى .....

8. ما هي طبيعة المتابعة التي تكون من طرف إدارة مؤسستكم؟  متواصلة  غير متواصلة

9. في رأيك ما هو الاتصال الذي يخلق الجو المناسب في العمل؟  منتظم  عشوائي

10. هل المعلومات التي تنتقل من المستويات العليا إليكم هل هي واضحة:  تنتقل  لا تنتقل

إذا كانت الإجابة بـ " لا " هل هذا راجع إلى:  غموض المضمون  طبيعة العمل

أخرى أذكرها .....

11. هل تقوم بوضع مبررات للقرارات التي تتخذها:  نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم ، كيف تقوم بتبريرها :

12. هل تجد صعوبة في توضيح و شرح رسالة المؤسسة:  نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم :

من أجل تحقيق الأهداف رفع روح معنوية للعمال  رفع كفاءة و الخبرة لدى العمال

13. هل تسعى في العمل على إطلاع العاملين على العمليات و الأعمال اليومية نعم  لا

كيف ذلك في كلتا الحالتين .....

14. هل تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم؟  أشارك  لا أشارك

إذا كانت بنعم، بسبب:  تعبير عن شكاوى  تعبير عن مشاكله

15. هل تتصل زملائك في العمل؟  نعم  لا

16. هل هناك تبادل للمعلومات مع زملائك في العمل؟  نعم  لا

17. كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل: جيدة  متوسطة  رديئة

18. هل تصلك المعلومات التي تطلبها من زملائك؟ في وقتها  متأخرة  بعد فوات الأوان

19. ماهي وسائل التي تستعملها للتعرف على مستجدات العمل؟

لوحات الإعلانات  المشرف الزملاء

أخرى اذكرها .....

20. ماهي وسائل الاتصال المستعملة على مستوى المؤسسة؟

جريدة المؤسسة  النشرات الداخلية  الملصقات

21. ماهي الوسيلة الاتصال التي تستعملها في اتصالك بالعاملين؟

المقابلة  عن طريق شخص  الاجتماعات

22. هل في رأيك وسيلة الاتصال الأكثر فعالية؟

شفهي  كتابيا  الاثنين م

23. ماهي الوسائل التي تستعملها للاتصال بمسؤولك؟

شفهية  كتابية  الاثنين معا

### .III الفعالية التنظيمية :

24. كيف ترى التنظيم السائد في مؤسستكم؟ جيد  لا بأس به  سيئ

25. هل هناك تنسيق بين جميع المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة؟ موجود  غير موجود

26. هل هناك متابعة مستمرة لتطوير العملية الإدارية؟ غالبا  أحيانا  أبدا

27. هل لديك القدرة على تحسين مستوى كفاءة العمل؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم؟ كيف ذلك .....

28. كيف يؤدي العاملون أعمالهم بعد حصولهم على (تكوين، شكر، ترقية...):

بكفاءة  سرعة الأداء

29. في رأيك هل تؤثر معاملتك على العاملين في: نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب " نعم " تكون من أجل:

إنجاز مهام الموكله إليهم بكفاءة  رفع الروح المعنوية  الدافعية نحو العمل

30. هل تسعى لأن تكون عنصرا فعالا في تحقيق كفاءة المؤسسة؟ نعم  لا

31. هل أنت قادر على تنمية مهارات العاملين؟

بدرجة كبيرة  بدرجة متوسطة  بدرجة ضعيفة

32. كيف ترى المهام والمسؤوليات الموكلة إليك؟

- مسؤوليتي في العمل غير محدودة وغير واضحة

- أكلف بتأدية عدة مهام وأعمال منفصلة

- المهام الموكلة إلى محددة ومنتاسبة مع مؤهلاتي

33. هل المهام التي تكلف بها مرؤوسيك تزداد تعقيدا مع مرور الوقت؟ نعم  لا

34. هل تستطيع أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي؟  نعم  لا

35. هل لديك القدرة على التحكم في زمام الأمور والوقت؟  نعم  لا

36. هل تعتقد أنه كلما ازدادت مهارة وتخصصا كلما ازدادت حماسا لتحقيق أهداف المؤسسة؟  نعم  لا

37. هل تقوم بمشاركة العاملين بآرائهم وأفكارهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم؟  نعم  لا  نينا

38. في رأيك كيف يتم قياس فعالية مؤسستكم؟

تحقيق أهدافها  استمراريتها وبقاءها  كفاءة موظفيها

39. هل المهام والأهداف التي تقوم بها واضحة بالنسبة إليك؟  نعم  لا

40. هل لديك صعوبات في العمل؟  نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم، أذكر هذه الصعوبات .....

الملحق رقم 1:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

SECRETARIAT DE DIRECTION

ASSISTANT DE DIRECTION GENERALE

ASSISTANT AUDIT

ASSISTANT COMMUNUCATION

ASSISTANT HSE

ASSISTANT SIE

INSPECTEUR CENTRAL

SERVICE AFFAIRES GENERALES

UNITE DE PRODUCTION DE BECHAR

UNITE DE PRODUCTION DE TOUGGOURT

UNITE DE PRODUCTION DE

UNITE DE PRODUCTION DE TINDOUF

UNITE DE PRODUCTION D'ILLIZI

UNITE DE PRODUCTION DE MSILA

UNITE PRODUCTION DE SIDI

UNITE DE PRODUCTION D'ADRAR

DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION DE L'ENGINEERING

DEPARTEMENT FINANCES COMPTABILITE ET  
CONTROLE DE GESTION

DEPARTEMENT JURIDIQUE ET REGLEMENTATION  
DES MARCHES

DIRECTION TECHNIQUE

DIVISION COMMERCIALE ET GESTION DES  
CONTRATS

DIVISION SYSTEMES D'INFORMATON

الملحق رقم 2:

وحدة انتاج الجنوب

Unité de production sud ouest

Service production Tindouf

Service production béni abbés

Central de Tindouf 1

Central de Tindouf 2

Central de Tabelbala

Central d'Oum Lassel

Central de Site 01

Central de Site 02

Central de Site 03

Central de Béni Abbés

Central de Talmine

Central de Bordj Badji  
Mokhtar

Central d'Ain Belbel

Central de Kerzaz

Central de Timiaouine

الملحق رقم 3

