

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان :

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية  
التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : علاقات عامة .

المشرف:

شحات سعاد

إعداد الطالبتان:

- بوسعدي أمينة

- حمدي حميدة

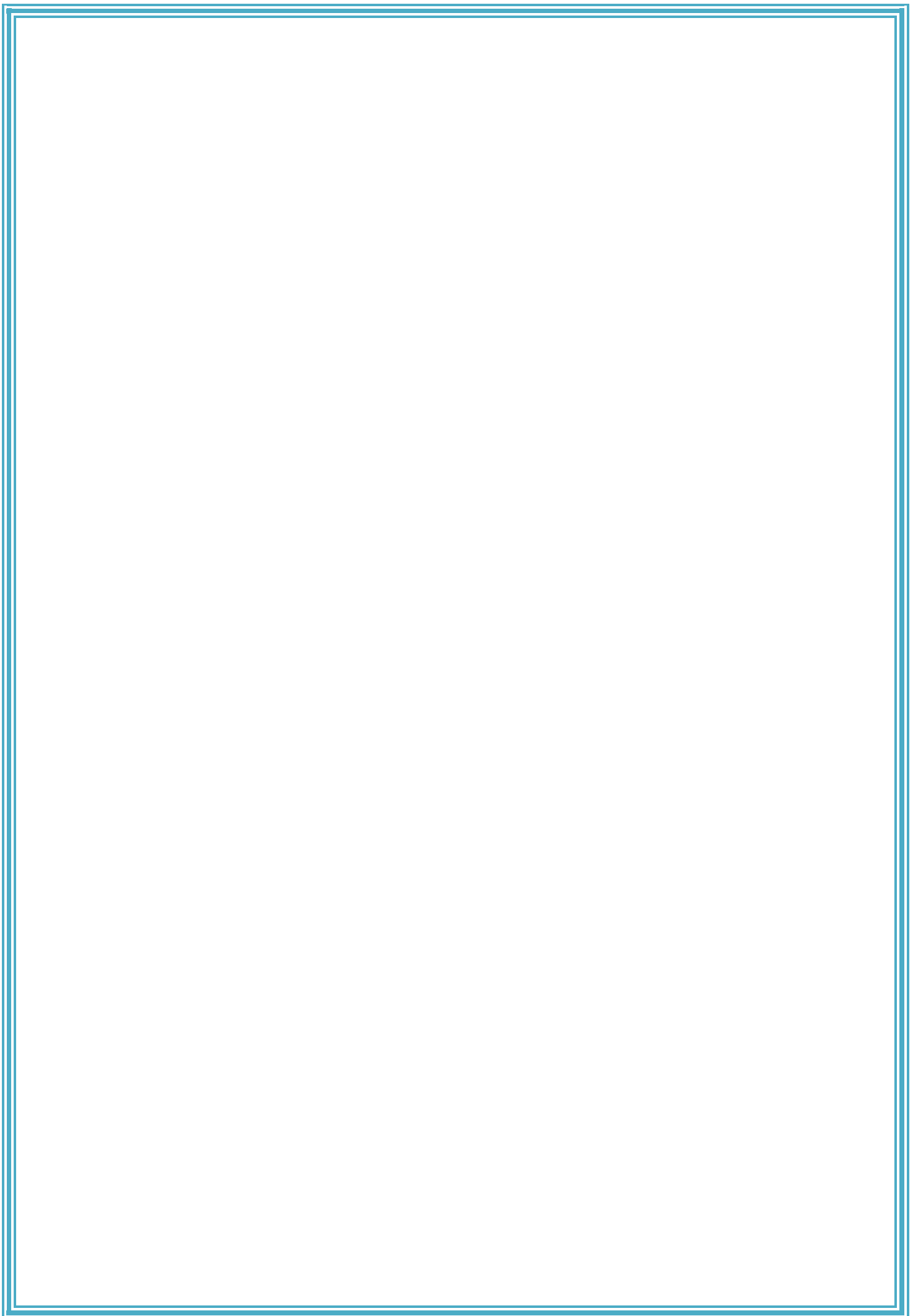
أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا.....

مشرفا.....

مناقشا.....

السنة الجامعية : 2016/2015.



## محتويات الدراسة

الصفحة

الموضوع

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة ..... (أ-ج)

### الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد ..... 2

أولا : إشكالية الدراسة ..... 3

ثانيا : أسباب اختيار موضوع الدراسة ..... 4

ثالثا : أهمية الدراسة ..... 4

رابعا : أهداف الدراسة ..... 5

خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة ..... 6

سادسا : الدراسات السابقة ..... 16

خلاصة الفصل ..... 22

#### الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي في المؤسسة

تمهيد ..... 24

أولا : مفهوم الاتصال التنظيمي ..... 25

ثانيا : أهمية الاتصال التنظيمي ..... 26

ثالثا : شروط الاتصال التنظيمي ..... 28

رابعا : العناصر الأساسية لعملية الاتصال التنظيمي ..... 29

خامسا : وظائف الاتصال التنظيمي ..... 31

- 33.....سادسا : نماذج الاتصال التنظيمي
- 37.....سابعا : أنواع الاتصال التنظيمي
- 40.....ثامنا : أهداف الاتصال التنظيمي
- 41.....تاسعا : معوقات الاتصال التنظيمي
- 42..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية و تحقيق أهداف المؤسسة

- 44.....تمهيد
- 45.....أولا : مفهوم الفعالية التنظيمية
- 47.....ثانيا : مؤشرات الفعالية التنظيمية
- 51.....ثالثا : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
- 53.....رابعا : خصائص و أبعاد الفعالية التنظيمية
- 54.....خامسا : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
- 56.....سادسا : مداخل و أساليب قياس الفعالية التنظيمية
- 58.....سابعا : أهمية الفعالية التنظيمية
- 59.....ثامنا : صعوبات الفعالية التنظيمية
- 60.....تاسعا : خصائص المنظمة الفعالة
- 61..... خلاصة الفصل

### الفصل الرابع : المداخل النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي و

#### الفعالية التنظيمية

- 63.....تمهيد
- 63.....أولا : النظريات الكلاسيكية
- 64.....1. الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور"
- 65.....2. العملية الادارية "لهنري فايول"

67..... 3. النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر".

69..... **ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية**

70..... 1. النظرية السلوكية "التون مايو".

71..... 2. نظرية الفلسفة الإدارية "ماك غريغور".

73..... **ثالثا : النظريات الحديثة للتنظيم**

73..... 1. نظرية النظم "الساشنربرتارد".

74..... 2. النظرية الموقفية

76..... 3. نظرية صنع القرارات و المعلومات

77. .... 4. نظرية الإدارة بالأهداف

78..... **رابعا : الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية**

78..... 1. الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية

80..... 2. شروط الاتصالات الفعالة في المنظمة

81..... **خلاصة الفصل**

## **الجانب الميداني للدراسة**

### **الفصل الخامس : الاطار المنهجي للدراسة**

83..... **تمهيد**

83..... **أولا : مجالات الدراسة**

83..... 1. المجال الجغرافي

85..... 2. المجال البشري

86..... 3. المجال الزمني

87..... ثانيا : فرضيات الدراسة

88..... ثالثا : المنهج المستخدم في الدراسة

89..... رابعا : أدوات جمع البيانات

89..... 1. الملاحظة

90..... 2. المقابلة

91..... 3. الاستمارة

93..... 4. السجلات و الوثائق

94..... خامسا : عينة الدراسة

94..... سادسا : أساليب التحليل

95..... خلاصة الفصل

## الفصل السادس : عرض و تحليل و مناقشة البيانات

97..... تمهيد

134-100..... أولا : عرض و تحليل البيانات الميدانية

141-135..... ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

142-141..... ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

145-143..... رابعا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة

146..... خامسا : الاقتراحات و التوصيات

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الاجنبية



# قائمة الجداول و الأشكال



قائمة الجداول .

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص وأبعاد الفعالية التنظيمية	53
02	المدخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية	57
03	قائمة الأساتذة المحكمين	93
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	98
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	98
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	99
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المهنية	101
08	موقع العامل داخل المؤسسة	101
09	نوع الاتصال السائد في المؤسسة	102
10	طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة	102
11	طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة وعلاقته بمتغير الجنس	103
12	طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة و متغير الحالة المهنية	104
13	المسؤول عن عملية التنسيق و التوجيه	106
14	متابعة الرئيس المباشر العمل	107
15	تنسيق الجهود و القدرات بين الموظفين و الأقسام	108
16	علاقة العامل بالمسؤول المباشر	109
17	العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء و الاستمرار في المؤسسة	110
18	العلاقة الجيدة مع المسؤول و علاقتها بمتغير السن	111
19	مساهمة العمال في تحديد أهداف المؤسسة	111
20	مساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة و العاملين	112
21	علاقة متغير الحالة المهنية بمساهمات الاتصال الرسمي في المؤسسة	113
22	أهمية العلاقات الرسمية في العمل	114
23	اجتماعات الادارة مع العمال في لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة	115
24	الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة	116

117	شعور العامل بالارتياح ضمن الجماعة التي يعمل فيها	25
117	نوع العلاقة بين العاملين في المؤسسة	26
118	تقييم عملية التفاعل بين العمال في المؤسسة	27
119	مناقشة العمال لأمر العمل	28
119	معرفة العمال لبعضهم قبل الالتحاق بالعمل	29
120	روح الفريق و العمل الجماعي في المؤسسة	30
121	تأثير المعاملة الرسمية على العمال	31
122	رضا العاملين عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة	32
122	دور الاتصال غير الرسمي في زيادة التفاعل بين العاملين	33
123	تبادل العمال لزيارات خارج فترة العمل	34
124	دور الاتصال غير الرسمي في اعاقه اداء العاملين	35
124	إمكانية الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي	36
125	إهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات و التواصل مع كل المستويات	37
126	أهمية وصول المعلومات في الوقت المناسب	38
127	شكل الأوامر و التعليمات	39
128	أهمية الاعتماد على الوثائق و المستندات في العمل	40
128	الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات	41
129	كمية و نوعية المعلومات التي تصل للعمال	42
130	تأثير المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات	43
131	أهمية الاعلام بكافة المعلومات المتعلقة بالإنتاج	44
132	دور إعطاء معلومات تفصيلية عن أهداف المؤسسة	45
133	مشاركة العمال في صناعة قرارات تتعلق بالمؤسسة	46
134	تأثير نقص المعلومات في الوقوع في أخطاء أثناء العمل	47

## قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	جسر الاتصالات الجانبية" لفايول"	66
02	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس	98
03	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	98
04	أعمدة بيانية توضح العلاقة بين متغيري المستوى التعليمي و الحالة المهنية	99
05	أعمدة بيانية تبين موقع العامل داخل المؤسسة	101
06	أعمدة بيانية توضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة	102
07	دائرة نسبية توضح طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة	102
08	أعمدة بيانية توضح طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة و متغير الجنس	103
09	أعمدة بيانية توضح طبيعة العلاقة في المؤسسة و متغير الحالة المهنية	105
10	دائرة نسبية توضح المسؤول عن عملية التنسيق و التوجيه	106
11	دائرة نسبية توضح متابعة المسؤول المباشر للعمل	107
12	دائرة نسبية توضح تنسيق الجهود بين الاقسام و المصالح	108
13	أعمدة بيانية توضح علاقة المسؤول المباشر بالعمال	108
14	دائرة نسبية توضح دور العلاقة الجيدة مع المسؤول في تحقيق البقاء و الاستمرار في المؤسسة	109
15	أعمدة بيانية توضح أهمية العلاقة الجيدة مع المسؤول و علاقتها بالسن	110
16	دائرة نسبية توضح مساهمة العمال في تحديد أهداف المؤسسة	111
17	دائرة نسبية توضح مساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين	112
18	أعمدة بيانية توضح علاقة متغير الحالة المهنية بمساهمة الاتصال الرسمي	113
19	أعمدة بيانية توضح أهمية العلاقات الرسمية في العمل	115
20	دائرة نسبية توضح إجتماعات الادارة مع العمال لمناقشة مشاكل المؤسسة	115
21	أعمدة بيانية توضح الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة	116
22	دائرة نسبية توضح شعور العامل بالارتياح ضمن الجماعة التي يعمل معها	117

117	أعمدة بيانية توضح نوع العلاقة الموجودة بين العمال في المؤسسة	23
118	أعمدة بيانية توضح عملية التفاعل بين العاملين	24
119	دائرة نسبية توضح مناقشة العمال لأمر العمل	25
119	دائرة نسبية توضح معرفة العمال لبعضهم قبل الالتحاق بالعمل	26
120	أعمدة بيانية توضح روح الفريق و العمل الجماعي	27
121	أعمدة بيانية توضح تأثير المعامل الرسمية على العمال	28
122	دائرة نسبية توضح رضا العاملين عن أساليب الاتصال الموجودة	29
122	دائرة نسبية توضح دور الاتصال غير الرسمي في زيادة التفاعل	30
123	دائرة نسبية توضح تبادل العمال للزيارات خارج العمل	31
123	دائرة نسبية توضح دور الاتصال غير الرسمي في إعاقة أداء العاملين	32
124	دائرة نسبية توضح إمكانية الاستغناء عن الاتصال الرسمي	33
125	أعمدة بيانية توضح إهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات و التواصل مع كل المستويات	34
126	دائرة نسبية توضح أهمية وصول المعلومات في الوقت المناسب	35
127	أعمدة بيانية توضح شكل الأوامر و التعليمات	36
128	أعمدة بيانية توضح أهمية الاعتماد على الوثائق و المستندات في العمل	37
128	أعمدة بيانية توضح الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات	38
129	أعمدة بيانية توضح كمية و نوعية المعلومات المتعلقة بالعمل	39
130	أعمدة بيانية توضح المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات	40
131	أعمدة بيانية توضح أهمية الاعلام بالمعلومات المتعلقة بالإنتاج	41
132	أعمدة بيانية توضح دور المعلومات التفصيلية عن أهداف المؤسسة	42
133	دائرة نسبية توضح مشاركة العمال في صناعة قرارات المؤسسة	43
134	أعمدة بيانية توضح تأثير نقص المعلومات في الوقوع في أخطاء	44

## مقدمة :

يحتل موضوع الاتصال حيزا هاما في مختلف البحوث العلمية باعتباره نقطة تقاطع و التقاء مجموعة من العلوم الاجتماعية و الانسانية، حيث تخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مستويات و مؤسسات المجتمع، و تنظيماتها المختلفة و يتنوع بتنوع هذه المؤسسات .

لهذا نجد انواع مختلفة فيما بين الإتصال الذاتي و الشخصي و كذلك الجماهيري و الإتصال التنظيمي هذا الاخير، الذي يعتبر شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة ان تحقق وجودها و اهدافها دون وجوده، حيث يعتبر أحد الركائز الرئيسية و الضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في أي مؤسسة سواء ا اقتصادية أو خدماتية، و أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط بين جميع الوحدات داخل المؤسسة حيث يتم من خلاله التكامل و الانسجام لتحقيق أعلى معدلات الفعالية و الكفاءة .

فالفعالية التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية ضمن استراتيجيتها، و ذلك باستغلال الوسائل و الموارد المتاحة في أقل وقت ممكن، و بأقصى سرعة ممكنة و بأقل التكاليف في الوقت المناسب، و بتوفير شروط الاتصال الجيد و العلاقات الانسانية الجيدة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الفعالية التنظيمية في إطار المؤسسات الخدماتية، من أجل محاولة كشف علاقة كل منهما بالأخر و مدى فعالية الموارد البشرية في تطوير الأداء لتحقيق الجودة في المخرجات و الفعالية في الأداء، و لتحقيق هذا الهدف قمنا بتنظيم الدراسة حسب الخطة التالية :

لقد تم تقسيم الدراسة الى قسمين أساسيين الجانب النظري و الجانب الميداني.

**أولا : الجانب النظري للدراسة :** اشتمل هذا القسم على أربعة فصول رتبنا على النحو التالي.

- **الفصل الأول :** متضمن موضوع الدراسة لضبط الاشكالية و تحديد معالمها، ثم اسباب اختيار الموضوع ، مع ذكر الاهمية و الاهداف التي ترمي اليها دراستنا و تسعى الى بلوغها، اضافة الى

تحديد المفاهيم الأساسية، وأخيرا عرض لأهم الدراسات السابقة و التي تناولت متغير من هذا الموضوع .

- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه البعد الاول من الدراسة وكان حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة و فيه تم عرض ماهية الاتصال التنظيمي من خلال التطرق الى بعض مفاهيمه، أهميته، شروطه، أهميته، نماذجه، مهامه، العوامل المؤثرة فيه، و أخيرا معوقاته.

- **الفصل الثالث :** تم استعراض البعد الثاني فكان حول الفعالية التنظيمية و تحقيق أهداف المؤسسة، وفيه أيضا تم عرض ماهية الفعالية حيث تناولنا فيه مفاهيم الفعالية، مؤشراتنا، العوامل المؤثرة فيها، خصائصها و أبعادها، متطلبات زيادة الفعالية، مداخل و أساليب قياسها، أهميتها و صعوباتها، و أخيرا خصائص التنظيمات الفعالة .

- **الفصل الرابع :** و المعنون بالمدخل النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية، حيث خصص لتناول النظريات الكلاسيكية و التي تضمنت نظرية الادارة العلمية، نظرية العملية الادارية، و النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية التي تضمنت النظرية السلوكية، نظرية الفلسفة الإدارية، أما النظريات الحديثة للتنظيم تضمنت نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية صنع القرارات و المعلومات، نظرية الإدارة بالأهداف و أخيرا تطرقنا الى الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية .

**ثانيا : الجانب الميداني للدراسة :** و قد اشتمل على ثلاث فصول رتبنا كالتالي :

- **الفصل الخامس :** و المعنون بالاطار المنهجي للدراسة، من خلاله تطرقنا الى مجالات الدراسة ( الجغرافي، الزمني، و البشري )، فرضيات الدراسة بالإضافة الى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من ميدان الدراسة، كما تم خلال هذا الفصل تحديد المنهج المطبق، و عينة البحث و أساليب التحليل الكمية و الكيفية .

- **الفصل السادس :** فقد خصص لعرض و تحليل نتائج الدراسة و حاولنا خلال هذا الفصل التأكد من مدى صدق الفرضيات و التساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة، بدأنا بتوصيف الخصائص الأساسية و المعلومات الأولية و تحليلها على اعتبار أنها تشكل الاطار الذي يتم في ضوئه تحليل البيانات الكمية و الكيفية المتعلقة بتساؤلات الدراسة، ثم تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة .

تم عرض أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة و مناقشتها و تحليلها في ضوء الدراسات السابقة، والنظريات التي تناولت الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية حيث قرأنا فيه جميع النتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسة الميدانية، ثم خرجنا بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات و في

الأخير كانت خاتمة الدراسة و فيها أشرنا لأهم الافكار التي استنتجناها حول موضوع الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية سواءا بالنسبة للشق النظري من الدراسة أو ما استخلص بناءا على النزول الى الميدان .

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

### تمهيد:

أولا : الإشكالية الدراسة.

ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة .

رابعا: أهداف الدراسة.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة .

سادسا: الدراسة السابقة .

خلاصة الفصل.



**تمهيد:**

يعتبر موضوع الدراسة مرحلة اساسية من مراحل البحث العلمي حيث يبرز فيها الباحث اهم القضايا التي تتناولها الدراسة البحثية، و لهذا كان هذا الفصل احد المقومات الاساسية في هذه الدراسة .

حيث تم التطرق في هذا الفصل الى مشكلة البحث حتى تتحدد معالم الدراسة، و يفهم الاشكال المطروح فيها. و الذي يظهر اكثر من خلال التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية، ومن ثم التطرق الى الاسباب الذاتية و الموضوعية التي لفتت الاهتمام بهذا الموضوع، الى جانب الاهمية و الاهداف التي تسعى الدراسة لبلوغها، وتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع و اخيرا عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة .

**أولا : الإشكالية :**

يتصف عصرنا الحاضر بوجود المؤسسات الكبيرة فيه، كمؤسسات التعليم و الطباعة و العمل. و قد دفع وجودها علي هذه الصورة بعض الباحثين للقول بان الإنسان في هذا العصر يولد و يعيش و يموت في المؤسسات و المؤسسات أنواع مختلفة فهناك مؤسسات اقتصادية و مؤسسات خدمائية ، مؤسسات تعاونية و مؤسسات دينية ... الخ .

فمن الصعب أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها .

و هذه الاتصالات تغطي عليها الصفة الرسمية و غير الرسمية التي تمليها الأنظمة التي تحكم عمل المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالات إدارية خاصة بها، ذلك أن الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني و الحقائق و لكن قد يكون تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية و الإدارية، و هو يحدد الترابط التنظيمي أي يمكن أن يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها و عن طريق كيفية استغلال مهارات و قدرات الفرد أو الجماعة. وبذلك قد يحافظ على فعالية التنظيم من خلال تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات .

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها له أبعاد اقتصادية تعطي للمؤسسة مكانة تدل على قدراتها من الناحية الإنتاجية و أبعاد اجتماعية تتجلى في المناخ الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية، و البعد التنظيمي الذي يتجلى في فعالية القيادة الإدارية و دورها في التعامل مع العمليات الإدارية بمهارة تنعكس على نجاح التنظيم، هذه الأبعاد تصب في ما يعرف بالفعالية التنظيمية .

حيث تعد هذه الأخيرة حقيقة واقعية في وقتنا هذا لأنها سبيل تطور و تطوير المؤسسات حيث أن هذه الفعالية قد لا تتحقق إلا إذا أخضعت لاستعدادات مسبقة من خلال توفير المهارات الفنية، و السلوكية، الإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية أو قانونية وذلك من أجل تحقيقها في أي مؤسسة كانت إنتاجية أو خدمتية .

فعالية المؤسسة أو التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على زيادة إنتمائهم للمؤسسة، و تكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي، و إشاعة مناخ عمل الذي يساعد العاملين على تحقيق التكيف و الاندماج و تقوية الرغبة في العمل الجماعي، و تحسين الأداء و الإنتاجية، و لضمان تحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم. فجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب و إنما على التعاون القائم بينهم. حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل و تشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة.

وعلى هذا الأساس تحاول الدراسة الراهنة تقصي الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية و ذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

### هل يلعب الاتصال التنظيمي دورا في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة ؟

وينقسم هذا السؤال الي التساؤلات الفرعية التالية .

- هل يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق اهداف المؤسسة ؟
- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى التكيف و الاندماج بين العاملين في المؤسسة؟
- هل يؤدي تبادل المعلومات بين العاملين إلى زيادة الأداء داخل المؤسسة ؟

**ثانيا : أسباب اختيار موضوع الدراسة :**

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهمية الاتصال التنظيمي في اي مؤسسة وكون فعالية أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بنوع الاتصال السائد فيها و بكيفية استغلالها لفعاليتها من اجل النهوض و الارتقاء بتلك المؤسسة، و من اسباب اختيارنا له نجد الاسباب الموضوعية و الاسباب الذاتية كالآتي :

**1. الأسباب الموضوعية :**

- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي و معرفة كل نواحيه في المؤسسة.
- التعرف علي ميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة.
- محاولة ابراز الاهمية و الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في رفع فعالية المؤسسة.
- دور الاتصال في اشاعة المناخ التنظيمي و تنمية المؤسسة .

**2. الأسباب الذاتية :**

- الميل لاكتشاف المؤسسة الجزائرية من حيث اشكال الاتصال .
- ضرورة معرفة الاتصال التنظيمي و كل مجالات عمله داخل التنظيمات.
- محاولة تشخيص واقع الاتصال التنظيمي و الدور الذي يلعبه في رفع فعالية المؤسسة.
- اثرء المكتبة بموضوع يتناول الدراسة الميدانية كمؤسسة خدماتية (إذاعة جيجل الجهوية).

**ثالثا : أهمية الدراسة :**

تنبثق أهمية الدراسة كون الاتصال التنظيمي لا يقتصر علي إصدار الاوامر و التوجيهات بل يعتبر شريان نابض لأي مؤسسة و كذا لأهمية موضوع الفعالية، لان النهوض بأي مؤسسة أو منظمة مرهون بفعاليتها و مدى طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، كذلك علاقة الاتصال التنظيمي بتحسين الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة، و تكمن أهمية الدراسة على مستويين هما :

**1-المستوى العلمي :**

- تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الهام الذي يلعبه الاتصال التنظيمي للنهوض بأي مؤسسة أو منظمة .

- تساهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين على القيام بدراسات ميدانية ترتبط بالاتصال التنظيمي، والكشف عن أهميته باعتباره عنصرا ضروريا و رئيسيا في أي مؤسسة .
- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء المكتبات بالمعلومات التي تتعلق بموضوع الاتصال التنظيمي و الفعالية .
- موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع البالغة الأهمية و التي تعاني نقص في المراجع و المصادر العلمية .

## 2- المستوى العملي :

- تقديم اقتراحات تساهم في زيادة وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تفعيل و تطوير المؤسسة .
- التعرف على ماهية الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة حتى تتمكن من تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة .

## رابعا : أهداف الدراسة :

إن أي دراسة علمية مهما كان نوعها أو مضمونها تسعى لرصد حقائق نظرية عن الموضوع محل الدراسة و بلوغ جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي :

- تبيان وإيضاح اسهامات الاتصال التنظيمي في فعالية المؤسسة .
- محاولة تشخيص و تحليل الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية فعالية المؤسسة.
- تحليل العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالفعالية في المؤسسة .
- التعرف علي مكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة .
- معرفة تأثيرات الاتصال التنظيمي على فاعلية العاملين بالمؤسسة .
- إثراء و تعزيز البحث السوسولوجي الذي هو بحث تراكمي و مستمر و فتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية مماثلة .

**خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة :**

ان تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث ان يصل اليه، و كذا حصر المتغيرات التي يمكنها ان تؤثر في الدراسة و تحديدها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، حيث يرى " فضيل دليو " أن خطوة تحديد المفاهيم ضرورة معرفية لا يتم بطريقة عفوية، أو عشوائية بحيث ترصد التعاريف و تستعرض كيفما اتفق عليها، بل يجب اعتماد المنطق العلمي و تحديد منهجية ملائمة <sup>1</sup>. وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي :

**1. الاتصال:**

**1.1. لغة:** كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر وصل، و الذي يحمل معنيين اثنين الأول هو الربط بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين أما المعنى الثاني: فهو البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة.

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية "communication" مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية "communis" التي تعني الشيء المشترك و فعلها "communicante" أي يذيع أو يشيع، و الاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة و بلوغ الغاية .

أما "قاموس أوكسفورد" فيعرف الاتصال بأنه نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات.<sup>2</sup>

**2.1. اصطلاحا:** يشيع استعمال الاتصال كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس و هم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا، فالاتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية و اجتماعية أولية الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي، ومعقد لأنه باستعماله و تطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الاختصاصات العلمية.

لقد تناول العلماء و الباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا كل حسب اختصاصه و حسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال دراسته، فنجد مثلا أن علماء النفس و الإدارة يركزون على قضايا اكتساب

<sup>1</sup> : سمية ربيعة جعفري : الدليل المنهجي للطلاب في إعداد البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، الجزائر ، 2006 ، ص 107.

<sup>2</sup> : فضيل دليو : تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، ط1، قسنطينة، 2007، ص 17.

السلوك و التعلم، ومن هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك، و كذا عملية مهمة في التعلم ومنه فالاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الآخر.<sup>1</sup>

باحثون اخرون يركزون على العمليات العقلية و الوجدانية الموجودة في الاتصال مثل: التفسير، الاختصار، الترميز، الربط، التلميح...و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال و على ذلك فالاتصال هو استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات.<sup>2</sup>

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية الإحصائية و الهندسية، فالشيء محل الاتصال هو المعلومات يتم إرسالها أو استقبالها من خلال إشارات كهربائية و يتم تخزين المعلومات وفقا لنظام محدد للتوثيق. وعليه فان الاتصالات وفقا لوجهة النظر هذه هي عملية استقبال و ترميز و تخزين وتحليل و استرجاع و عرض و إرسال المعلومات .

و عرفه " **Alibert henry** " بأنه "نقل المعنى من شخص لأخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين".<sup>3</sup>

الاتصال هو ظاهرة إنشائية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته، داخل الجماعة التي ينتمي إليها.<sup>4</sup>

ويعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز"<sup>5</sup>

أما جمعية الإدارة الأمريكية ANA فتعرف الاتصال بأنه " فن خلق و إشاعة التفاهم بين الأشخاص أي تبادل و نقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> : أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2000، ص 23.

<sup>2</sup> : المرجع السابق: ص 24.

<sup>3</sup> : ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2004، ص 13.

<sup>4</sup> : صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخر علم اجتماع الاتصال، ط1، قسنطينة، 2006، ص 64.

<sup>5</sup> : إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1993، ص 17.

<sup>6</sup> : بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2010، ص 30.

عرفه " **PIERRE -G- BERGERON** " بأنه " سيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إيفامه الرسالة و التأثير على سلوكه".<sup>1</sup>

## التعريف الإجرائي للاتصال:

عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء و الافكار و المعلومات بين الجماعات بوسائل و اساليب قصد تحقيق هدف معين .

## 2.الاتصال التنظيمي:

إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي و غير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية و اهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم و خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة و الحصول على المعلومات، ويرى روجز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات".<sup>2</sup>

- الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

- أما "محمد علي محمد" فيرى أن الاتصال بدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> :BERGERON,G-Pierre:La Gestion Modern Theorie Et Cas Gaeton Marin-

Editeur,Quebec,1989,P<sup>369</sup>.

<sup>2</sup> : مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، 1992، ص 141.

<sup>3</sup> : محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسة العامة والشركات، عالم الكتب، ط1، مصر، 1989، ص 35.

-أما "محمد منير حجاب" يرى أن الاتصال التنظيمي "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين نازلة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".<sup>1</sup>

- كما يعرف الاتصال التنظيمي "بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات".<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي :

هو مجمل النشاطات و الاعمال و السلوكيات المتخذة و الافكار و المعلومات المتبادلة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في اطار رسمي و غير رسمي لتحقيق اهداف المؤسسة .

### 3-الاتصال الرسمي:

-يعرف بانه " اتصال مباشر بين مرسل الرسالة و المستقبل لها، و يتم هذا النوع في اطار القواعد التي تحكم المنظمة، و تتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي".<sup>3</sup>

- كما يعرف على انه" اتصال يتم على المستوى الاداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية، يتم الاتفاق عليها، و يعتمد على الرسائل و المذكرات و التقارير، و تتوافر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية، يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي تقوم بالربط بين الوحدات الادارية المختلفة في الهيكل التنظيمي".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 35.

<sup>2</sup>:MUCHIELLI,Alex: Les Science Delinformation Et De LaCommunication,Edition,Paris,2001,P<sup>67</sup>.

<sup>3</sup>BARTOLI, A: : Communication et Organisation,Editions D'organisation, Paris,1994,p<sup>255</sup>.

<sup>4</sup>: خيضر شعبان: اللسان العربي - المصطلحات في الاعلام و الاتصال، دار اللسان العربي، ط1، 2000، ص<sup>101</sup>.



- كما يعرف على انه "اتصال داخل المنظمة و هو الذي يتم من خلال اللوائح و القرارات المكتوبة داخل المنظمة و خارجها مع الجمهور أو مع اي منظمة اخرى، و تنقسم الاتصالات الرسمية الى ثلاث انواع: الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي".<sup>1</sup>

#### التعريف الاجرائي للاتصال الرسمي :

هو اتصال يحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية، و المعتمدة بموجب اللوائح و القرارات المكتوبة، و قد يكون داخليا ( داخل المؤسسة ) و قد يكون خارجيا ( مع مؤسسات أخرى ) .

#### 4- الاتصال غير الرسمي:

- يعرف على انه " بمثابة اتصال يتم بين الافراد و الجماعات، و تكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة و تمتاز بسرعتها قياسا بالاتصال الرسمي".

- كما يعرف على انه " يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، و لكنه يجد له منفذا للاتصال داخل هيكل التنظيم الرسمي".<sup>2</sup>

- كما يعرف على انه" اتصال بدون ضوابط و قواعد تنظيمية، و تتميز بسرعة انجازها قياسا بالاتصال الرسمي الذي تحدده ضوابط تنظيمية و إجراءات رسمية".<sup>3</sup>

- كما يعرف على انه" يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، و يعتمد اساسا على مدى العلاقات الشخصية التي تربط اجزاء التنظيم الاداري بين اعضاءه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الامور التنظيمية و توفير الوقت في جمع المعلومات".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup>: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و ادارة الافراد، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 1991، ص ص 510-511.

<sup>3</sup>: أحمد بدوي : معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، ط1، القاهرة، 1985، ص 44.

<sup>4</sup>: شعبان فرج: الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2009، ص 288.

## التعريف الاجرائي للاتصال غير الرسمي :

هو اتصال ينشأ بوسائل غير رسمية و لا يتضمن اللوائح و الإجراءات الرسمية و إنما تحدده الصلات الشخصية و العلاقات الاجتماعية و القرابة و يمتاز بالسرعة .

### 5.المؤسسة:

**1.5. لغة:** كلمة التنظيم مشتقة من الفعل «نظم» ونظم الشيء "أي ألفه و جمعه" ،وانتظم الأمر " أي استقام واتسق ، ويقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية كمفردة "organization" من الفعل "organiser" والذي يعني تحضير الشيء وفق خطة معينة.<sup>1</sup>

وكلمة "organisation" بهذا المعنى تشمل كل وحدة أو جماعة قائمة بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup>

### 5.2.اصطلاحا:

توجد عدة مفاهيم و آراء على ضوءها يمكن تحديد مفهوم التنظيم من زوايا مختلفة، حيث يطلق البعض لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة.

يعرف "ناصر دادي عدون" المؤسسة على أنها "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا وفي إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا(إنتاج+تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه."<sup>3</sup>

و يمكن اضافة تعريف اخر للمؤسسة حسب قاموس المنهل " بأنها منشأة أو مؤسسة تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام باعتمادها الرئيس على المشروعات المخططة، المنظمة، و المتصلة في إطار موحد تنتج عنه خدمات متعددة لأغراض مختلفة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : Dictionnaire Le Petite Larousse ,Larousse-Bordas , Paris , 1977 , P<sup>982</sup>.

<sup>2</sup> : عبد الرزاق حليبي : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 16 .

<sup>3</sup> : ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، ط1 ، الجزائر ، 1998 ، ص 11 .

<sup>4</sup> : عبد النور جبور و اخرون : قاموس المنهل ، دار الاداب و دار العلم للملايين ، ط1 ، لبنان ، 1980 ، ص 304 .

و حسب "برنارد" "Bernard" ينظر للمؤسسة على انها " نظاما تعاونيا يقوم على اساس تعاون شخصين او تكثر من اجل تحقيق هدف معين".<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للمؤسسة:

عبارة عن كيان اقتصادي و اجتماعي يتكون من مجموعة اشخاص يعملون معا بشكل تعاوني من اجل تحقيق هدف او مجموعة من الاهداف المشتركة.

### 6. الكفاءة:

**1.6. لغة:** ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور كفاءه على الشيء مكافأة وكفاء جازه و الكفاء النظير، وكذلك الكفاء و الكفوء و المصدر الكفاءة، و تقول لا كفاء له بالكسر و هو في الأصل مصدر أي لا نظير له، ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني compétence وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة.<sup>2</sup>

### 2.6. اصطلاحا:

هو من المصطلحات الحديثة التي أدخلت إلى قاموس الإدارة.

- يعرف **pierre gillet** "أن الكفاءة نظام للمعلومات والتصورات والعمليات العقلية المنظمة في خطط **schéma** إجرائية تسمح بتشخيص نشاط مشكل **Tache- problème** وحله بفعالية في مجموعة من المواقف".<sup>3</sup>

- تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (**medef**) الكفاءة **la compétence** بالقول "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها وتطويرها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : محمد الصرفي : السلوك ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 121 .

<sup>2</sup> : خوا رشيدة عالية بنت خلف: المساءلة والفعالية في الغدارة التربوية، دار مكتبة الحامد، ط1، 2006، ص 79 .

<sup>3</sup> : فاطمة الزهراء بوكرمة: الكفاءة المفاهيم والنظريات، دار همومة، ط2، الجزائر، 2009، ص 25.

<sup>4</sup> : Alain Meignant : Ressources Humaines ,Déployer la statégie , les édition, liaison, Paris,2000,P11.

- وتعرف كذلك "أنها مجموعة من المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد الذي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن".

- و الكفاءة كمصطلح "يجمع بين المعارف النظرية و التطبيقية و المهارات و الخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه".

- ويعرفها **luis dhainout** "أنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارات المعرفية أو من المهارات النفسية و الحسية و الحركية التي تمكن من ممارسة دور وظيفة، نشاط، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه".<sup>1</sup>

### التعريف الاجرائي للكفاءة :

هي ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد او الجماعة داخل المنظمة سواء كان هذا الجهد عضليا او فكريا من اجل اتمام مهام الوظيفة، لكي تحقق من خلالها الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

### 7.الأداء:

أصل مصطلح الأداء لاتيني **performance** ويعني **to perform أي** " تأدية عمل، أو القيام بمهمة، أو إنجاز نشاط، و من ثم فالأداء من الناحية الادارية هو القيام بأعباء وظيفية لتأدية المسؤوليات و الواجبات من قبل الموظف الكفو المدرب".<sup>2</sup>

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا في حقل تسيير المؤسسات حيث حظي باهتمام واسع من الباحثين و المفكرين، و قد تباينت وجهات النظر بين الكتاب و الباحثين حول تعريف الاداء، و فيما يلي ذكر بعض التعاريف الخاصة بالأداء:

تعريف الأداء حسب "**Miller et bronily**" ينظر هذان الكاتبان الى الاداء على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق

<sup>1</sup> : فاطمة الزهراء بوكرمة : مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup>: الخزامي و اخرون : تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين-تقييم الاداء، مكتبة ابن سينا، ج 1، القاهرة، 1999، ص 19.

أهدافها.<sup>1</sup>

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة. و يقصد بذلك عامل الكفاءة، و النتائج (الاهداف) المحققة من ذلك الاستخدام و نعني بذلك عامل الفعالية .

كذلك يعرف الأداء على أنه" البحث عن تعظيم العلاقة او النسبة بين النتائج و الوسائل انطلاقا من وجود هدف محدد".<sup>2</sup>

و يعرف الأداء حسب "P.Drucker" على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال" أي أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها و هو البقاء.<sup>3</sup>

### التعريف الاجرائي للأداء:

هو قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات و ذلك بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة .

### 8. الفعالية التنظيمية:

#### Effectiveness: الفعالية

- المستوى الذي تكون عليه الجوانب المادية و غير المادية و البشرية المستثمرة لتحقيق اهداف المشروع بأفضل وجه مطلوب و بكفاية عالية .

<sup>1</sup>عداي الحسين فلاح: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر ، ط1،الاردن،2000،ص<sup>321</sup>.

<sup>2</sup>FERN ANDEZ,A:Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Dècideurs, Edorganisation, Paris,2èd,2000,p<sup>41</sup>.

<sup>3</sup>DRUCKER,P:L'avenir Du Management Selon Druker,Edition Village Mondial,Paris, 1999, p<sup>73</sup>.

- تحقيق الاهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح.<sup>1</sup>
- يقابل الفعالية بالعربية كلمة "Efficacy" في المعجم الغربية بكونها وصفا لكل شيء فعال، و جاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح - و يقصد بها الفعالية - هي ذلك الشعور القوي في الإنسان و الذي تصدر عنه مخترعاته و تصوراته، و تبليغه لرسالته، قدرته الخفية على إدراك الاشياء.<sup>2</sup>
- الفعالية مقياس لمدى تحقيق المشروع لأغراضه عند الهدف او عند المقصود، اي المدى الذي بلغه، او يتوقع ان يبلغها لنشاط الانمائي في اغراضه بكفاءة و بطريقة مستدامة .
- الفعالية التنظيمية هي " مدى تحقيق الاهداف سواء كانت عامة او تشغيلية هدف واحد او مجموعة من الاهداف."<sup>3</sup>
- الفعالية التنظيمية تعرف على انها "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، توصف بانها فعالة وبانها اقل فعالية اذا لم تحقق اهدافها بالشكل المطلوب".<sup>4</sup>
- حسب معجم التسيير مفهوم الفعالية **Efficacité** يظهر بذلك اوسع بكثير من مفهوم الكفاءة **Efficiencie** و الذي مع ذلك يرتبط به، تقدير الكفاءة يرجع الى مفهوم الانتاجية ويصل بين الموارد المستهلكة و الانتاج المحصل بصفة عامة، فهي ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات التقنية-الاقتصادية التي تقودها.
- الفعالية تقدر فقط نسبة الى الاهداف المرجعية التي يمكن التعبير عنها بعبارات فيزيائية (زيادة الانتاجية، تحسين النوعية بفضل انخفاض حصة الانتاج المهملة...) أو بعبارات نقدية (زيادة رقم الاعمال، زيادة الهامش...).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> : HASHIM,H.N.AL-Muhama: EncyclopediaOf Managerial,Socio-Economic etBusiness Terminology,.English-Arabic,LibrairieDu Liban Pablshers,Lebanon,2007.P<sup>278</sup>.

<sup>2</sup>:Dictionnaire Le Ptite Larousse ,Larousse-bordas,Paris,1997,p<sup>36</sup>.

<sup>3</sup>: بن عنتر عبد الرحمن : إدارة الإنتاج، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص<sup>207</sup>.

<sup>4</sup> : فيصل عبد الرؤوف الدخلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، ط1، عمان، 2001، ص<sup>96</sup>.

<sup>5</sup>:Elie,Cohen :Dictionnaire De Gestion , Casbah Editions, Col Dictionnaires Approches , Algerie , 1998,P<sup>125</sup>.

اما معجم المالية و ادارة الاعمال فيعرف الفعالية على انها التقارب بين النتائج المحصلة و الاهداف المسطرة. فهي التدابير التي من خلالها يبلغ برنامج ما الاهداف المقصودة و التأثيرات المرجوة الاخرى، مثلا مناصب العمل التي يتم خلقها هي من نتائج البرنامج و تساهم في الحصول على الاثر المرجو من البرنامج، اي الزيادة في المدخول هذه الاخيرة يمكن قياسها لتقييم فعالية البرنامج.<sup>1</sup>

### التعريف الاجرائي للفعالية التنظيمية:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها المسطرة و التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير اداء الافراد عبر تقديم احسن المخرجات الخدمائية للمتعاملين معها.

### علاقة الفعالية بالكفاءة و الاداء:

تعد الكفاءة هي القدرة على تحقيق اكثر انتاج ممكن باقل التكاليف الممكنة حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بالفعالية، فاذا نظرنا الى الفعالية على انها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، فان الكفاءة تعتبر احد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

و منه يمكن النظر الى الفعالية على انها متغير تابع به تتأثر عدد من المتغيرات المستقلة، و احدي هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة اي استخدام الموارد لتحقيق الاهداف المحددة.

و الأداء سلوك بشري يركز حول ربطه بالفعالية و الكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي او في المستوى التشغيلي، حيث انه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ اهدافها انها حققت مستويات جيدة من الاداء اذ كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لها، اذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الاهداف المرسومة، ومنه يمكن القول ان الاداء يمثل العلاقة بين النتيجة و الجهد المبذول على اختلاف طبيعته و الفعالية هي أداء العمل الصحيح. أما الكفاءة هي أداء العمل بالطريقة الصحيحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : MOHAMED ,Bouhdida,Dictionnaire Des Finances , Des Affaires Et De Management , Casbah Editions , Col Dictionnaires Approches , Algerie , 2000,P<sup>99</sup>.

<sup>2</sup>: عبد المليك مزهود: الاداء بين الكفاءة و الفعالية-مفهوم و تقييم- مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، العدد الاول، 2001، ص<sup>89</sup>.

**سادسا : الدراسات السابقة:**

تعتبر الدراسات السابقة ذات اهمية كبيرة في توجيه مسار البحث لذلك فانه على الباحث في اي دراسة الرجوع الى الدراسات السابقة . كون عمله او بحثه ما هو الا حلقة متصلة بمحاولات سابقة وجزء من الاجزاء المترابطة بالدراسات السابقة او المتشابهة التي تساعد على ادخال شيئا من التحسين و الاثراء للاكتشافات اللاحقة و بذلك تحدد اهداف البحث الاساسية . ومن هذا المنطلق سوف نحاول عرض اهم الدراسات المتشابهة او التي تقترب من دراستنا الحالية .

**1-الدراسات المتعلقة بمتغير الاتصال التنظيمي :****1-1-الدراسة الاولى :**

دراسة دارين سوايغ بعنوان "الاتصال التنظيمي و تأثيره علي اتخاذ القرار" قدمت لاستكمال الحصول علي درجة الماجيستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية سنة 2014/2013 و هي دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة .

تتضمن الدراسة اشكالية مفادها : الاتصال التنظيمي الهادف و مدى تأثيره علي اتخاذ القرارات الهامة في حياة المؤسسة ؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة مجال الدراسة ؟
- 2- هل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الادارة لمقترحاتهم ؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و استخدمت ادوات البحث العلمي المتمثلة في المقابلة و الاستمارة و الملاحظة و طبقت الدراسة على عينة مكونة من 19 اداري .13 تقني .36مهني.

وقد تم التوصل في الاخير الى النتائج التالية :

- يساعد الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة مجال الدراسة .
- توجد دلالة احصائية بين تقبل الادارة مقترحات العمال و زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- الإتصال السائد في المؤسسة هو إتصال في كل الإتجاهات .



- أن الإتصال التنظيمي يؤدي الى التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين <sup>1</sup>.

### • جوانب الاستفادة من الدراسة :

تبين بعد التطرق الى تفاصيل الدراسة التي قامت بها الباحثة دارين سوايغ بأن دراستها لها أهمية و قيمة كبيرة في البحث السوسيوولوجي، فرغم أن هناك بعض الاختلافات بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية الى أنهما تتقاطعان في إعتادهما على نفس المتغير المستقل و هو الاتصال التنظيمي .حيث أفادتنا في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية خاصة في صياغة الاشكالية، كذلك تحديد معوقات الاتصال التنظيمي، اختيار المنهج المناسب للدراسة، بالإضافة الى تحديد المفاهيم وضبطها.

### 1-2- الدراسة الثانية :

دراسة طبيش ميلود بعنوان " الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة " قدمت للاستكمال الحصول علي درجة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال سنة 2011/2010 وهي دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية .

تتضمن الدراسة اشكالية مفادها : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (اذاعة سطيف)؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية :

1- ما علاقة الاتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة ؟

2- هل للاتصال التنظيمي علاقة بدينامية جماعة العمل بالمؤسسة ؟

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كونه المنهج الاكثر ملائمة لموضوع بحثه كما اعتمد على منهج دراسة الحالة .

و كما استخدم ادوات البحث المتمثلة في الملاحظة و استمارة مقابلة و طبق الدراسة على عينة متكونة من 38 مفردة من الجمهور الداخلي للإذاعة بنسبة %88.37 أي 29 ذكور و 9 اناث و قد تم التوصل في

الاخير الي النتائج التالية:

<sup>1</sup> : دارين سوايغ : " الاتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرارات " ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009.

- وجود علاقة ايجابية عالية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي بين العاملين .
- وجود تفاعل اجتماعي بأشكال مختلفة بين العاملين في المؤسسة نظرا لتوفر درجة عالية من الحرية داخل المؤسسة التي ادت الى تقوية العلاقات الاجتماعية بين المستخدمين .
- وجود علاقة ارتباطية عالية بين الاتصال داخل المنشأة و تنمية المهارات و القدرات التفاعلية بين الافراد .
- وجود علاقة ارتباطية بين العملية الاتصالية ذات درجة عالية و تشجيع العمال على التفكير اكثر في الابداع و تطور المؤسسة .<sup>1</sup>

### • جوانب الاستفادة من الدراسة :

بعد التطرق و الاطلاع على تفاصيل هذه الدراسة تبين بأن موضوع الدراسة له أهمية كبيرة في البحث العلمي الحالي، كونها اعتمدت على متغير الاتصال التنظيمي كما في دراستنا حيث اعتمدت هذه الدراسة السابقة على بعض مؤشرات مثل عنصر الاتصال الذي يعتبر متغير رئيسي في الدراسة الحالية، كذلك هذه الدراسة أفادتنا منهجيا في إعداد خطة البحث، و تقسيم الدراسة الى فصول، تحديد نماذج الاتصال، إضافة الى كيفية اختيار العينة و استخدام المنهج الوصفي و أسلوب العينة.

الى جانب هذه الدراسة الحالية طبقت دراستها الميدانية بمؤسسة خدماتية كما هو الامر بالنسبة للدراسة السابقة .

## 2: الدراسات المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية :

### 2-1- الدراسة الاولى :

دراسة صالح بن نوار بعنوان " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين "رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية سنة 2005/2004 وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بفسنطينة

تتضمن الدراسة إشكالية مفادها: مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال؟

<sup>1</sup> : طيبش ميلود : " الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماعالاتصال في المنظمات ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2010-2011.

وقد اندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- 1- هل للوعي الحقيقي دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة؟
- 2- هل الاتصال يساعد على تفهم الآخر ورفع الروح المعنوية؟
- 3- هل الاتصال يؤدي إلى الاطمئنان النفسي؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما استخدم الملاحظة في مرحلتين كذلك المقابلة والاستمارة عينة مكونة من مسؤولين إداريين عددهم الإجمالي 175 والعينة المتبعة هي الطبقة العشوائية وتم التوصل إلى النتائج التالي:

- ربط السلطة بالإدارة المركزية يحافظ على سرعة اتخاذ القرارات.
- عدم تمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد.
- عدم تقديم الحوافز المادية للعمال حتى نجعلهم أحسن أداة وأكثر فعالية.
- للاتصال دورا أساسيا في حل الكثير من المشاكل التي قد تعترض العمل داخل المؤسسة.
- يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة ، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل<sup>1</sup>.

#### • جوانب الاستفادة من الدراسة :

بعد الاطلاع على دراسة صالح بن نوار تبين أن موضوع الدراسة له قيمة كبيرة في البحث السوسولوجي، فدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة بالنسبة للدراسة الحالية، بإعتبار هذه الدراسة أكدت على العلاقات الانسانية و دورها في زيادة فعالية التنظيم، فقد ساعدتنا في تحديد مفاهيم الفعالية التنظيمية كذلك معرفة مداخل و أساليب قياس الفعالية التنظيمية، وخصائص التنظيمات الفعالة .

<sup>1</sup> : صالح بن نوار : " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين " ، رسالة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004-2005.

## 2-2- الدراسة الثانية :

دراسة وفاء لعريط بعنوان " التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية سنة 2014/2013 دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية  $KCP_2$  بسكيكدة نموجا.

إشكالياتها متمثلة في : إلى أي مدى تساهم الخصائص البيروقراطية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمركب المواد البلاستيكية  $KCP_2$ ؟

حيث انبثقت عنه أربعة تساؤلات فرعية هي:

- 1- ما مدى توافر الخصائص البيروقراطية وأدائها الوظيفي في مركب  $KCP_2$  ؟
- 2- هل الخصائص البيروقراطية لمركب  $KCP_2$  تتوافق مع خصائص التنظيم البيروقراطي الفيبييري؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين الخصائص البيروقراطية والخصائص الرشيدة في مركب  $KCP_2$  ؟
- 4- هل مركب  $KCP_2$  قادر على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وتمثلت عينة البحث في 38 موظفا من مجموع 152 موظف وإعتمدت الباحثة على العينة العشوائية المنتظمة، ومن أجل جمع المعطيات قامت بإستخدام تقنية الإستبيان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة دالة بين تقسيم العمل وتحسين الأداء بمركب المواد البلاستيكية.
- هناك علاقة ارتباطية بين نمط الرقابة وإنجاز المهام.
- يساهم وضوح القواعد البيروقراطية في تحقيق الأهداف.
- طبيعة العلاقة السائدة في المركب هي علاقة رسمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : وفاء لعريط : " التنظيم البيروقراطي و الفعالية التنظيمية " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ، 2013-2014.

**• جوانب الاستفادة من الدراسة السابقة :**

من خلال الاطلاع على دراسة الباحثة وفاء لعريط وجدنا بأن هذه الدراسة لها مجال مشترك مع الدراسة الحالية كونها إهتمت بموضوع الفعالية التنظيمية حيث ساعدتنا في معرفة المؤشرات الداخلية و الخارجية للفعالية التنظيمية، تحديد صعوبات الفعالية التنظيمية، بإضافة الى إعتماها على نفس المنهج الوصفي، كما ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستمارة وفي صياغة فرضيات دراستنا .

**خلاصة الفصل :**

لقد تناولنا في هذا الفصل موضوع الدراسة و هو أول خطوة في مجال العلوم الاجتماعية و الانسانية لما له دور كبير في إضفاء الصفة العلمية للدراسة، حيث تطرقنا الى تحديد إشكالية بحثنا ثم تحديد الاسباب التي أدت بنا الى اختيار هذا الموضوع ، ثم عرجنا على أهمية و أهداف الدراسة، ثم تليها ضبط المفاهيم التي تخدم دراستنا، و في الاخير التعرض الى أهم الدراسات السابقة و جوانب الاستفادة منها التي كان لها أهمية في تحديد الأبعاد التي تتناولها دراستنا الحالية و في الوصول الى إجابات عن التساؤلات المطروحة .



## الفصل الثاني :الاتصال التنظيمي في المؤسسة

تمهيد:

أولاً : تعريف الاتصال التنظيمي

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي

ثالثاً: شروط الاتصال التنظيمي

رابعاً: العناصر الأساسية لعملية الاتصال التنظيمي

خامساً: وظائف الاتصال التنظيمي

سادساً: نماذج الاتصال التنظيمي

سابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي

ثامناً: أهداف الاتصال التنظيمي

تاسعاً: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل.

**تمهيد :**

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الاتصال مع العملاء . و الاتصال مع الزملاء و يعتبر الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة، و تشكل المنظمة حقلا جيدا لدراسة الاتصال فكثير من الباحثين يرون انه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة و الشفوية و غير اللفظية، و يعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية و حيوية و مستمرة بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة و إنما تستمر طوال حياة المؤسسة .

**أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي :**

قبل التطرق لتحديد هذا المفهوم يجب الإشارة الى بعض من العلماء يستخدمون مصطلح "الاتصال المؤسسي " و البعض يستخدم الاتصال التنظيمي إلا أن المصطلح الأكثر استخداما هو الاتصال التنظيمي كما يؤكد " محمد ناجي جوهر " إن الاختلاف يكمن في التسمية فقط و يفضل العلماء استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي لأنه يرتبط بشكل كبير و أعمق بالسلوك و الهيكل و المناخ و الثقافة التنظيمية للمؤسسة . كما يعتقد البعض بان استخدام المصطلح - الاتصال التنظيمي - هو تعبير أكثر للعملية الاتصالية التي تقوم بها المنظمات و مع ذلك يستخدم كلا المصطلحين بنفس المفهوم<sup>1</sup>

- يعرفه "redding" و "sanborn" الاتصال التنظيمي بأنه " إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة و معقدة".

<sup>1</sup>:صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة، مرجع سابق ، ص 63.



- ويقرر zelko dance أن الاتصال التنظيمي هو "نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي و الخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال".

- أما lesikar فقد أضاف بعدا ثالثا للاتصال التنظيمي وهو البعد الشخصي إلى البعدين الذين طرحهما dance<sup>1</sup> وZelko

ويعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه "اتصال داخل المنظمات، و الاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي يعني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>

في حين يعرف محمد فتحي الاتصال التنظيمي بأنه تبادل البيانات و التعليمات و الحقائق داخل المؤسسة وخارجها من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة و الأقسام و العاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة آخر أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا....<sup>3</sup>

يعرفها إبراهيم أبو عرقوب الاتصال المؤسسي بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي".<sup>4</sup>

أما وليام جوليك يعرفه بأنه "عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها، كما يعرف بعض علماء الإدارة الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات عن طريق المحادثة أو الكتابة أو الإشارة"<sup>5</sup>

<sup>1</sup>: محمد ناجي جوهر:الاتصال التنظيمي،دار الكتاب الجامعي ، ط1،الإمارات العربية،2000،ص18.

<sup>2</sup>: منير حجاب:المعجم الإعلامي،دار النشر والتوزيع، ط1،القااهرة،2004،ص13.

<sup>3</sup>: محمد فتحي:766مصطلح إداري،دار التوزيع والنشر الإسلامية،مصر،2003،ص105.

<sup>4</sup>:فضيل دليو: الإتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر، ط1، القااهرة، 2003،ص16.

<sup>5</sup>: عبد الله إبراهيم العمار: واقع الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية- دراسة مقارنة-معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995،

والاتصال عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التعبير أو التعديل من هذا السلوك، وهذه العمليات تتم عادة في صور متبادلة من الجانبين.

ويرى آخرون بأن "الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات"<sup>1</sup>

ويقصد بالاتصالات الإدارية أو التنظيمية مجموعة الاتصالات التي يعتمدها المدير أو أي مسؤول إداري لتطوير نظام الاتصالات، وليتم بموجبه إعطاء المعلومات وتبادل الأفكار والاتجاهات بين المجموعات و الأفراد داخل المنظمة وخارجها"<sup>2</sup>

وفي الأخير نتوصل إلى تعريف يتماشى مع الدراسة وهو: "عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء و الاقتراحات بين المستويات ووحدات التنظيم داخله وخارجه باستخدام أساليب ورسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، و يتضمن الاتصال الرسمي و غير الرسمي."

### ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي، و الاتصال التنظيمي الذي يحدث في إطار منظمة ما، عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات.<sup>3</sup>

ونحن هنا سنتطرق إلى عرض أهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة للمدير و المنظمة والذي يبرز في عدة نواحي أهمها ما يلي:

<sup>1</sup>: عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم-العمليات-المفاهيم، دون دار النشر، 2001، ص 4

<sup>2</sup>: تامر البكري:الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر، ط1،الأردن، 2006، ص 39

<sup>3</sup>: عبد الرحمن عزي: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 17

- **الاتصال واتخاذ القرار:** عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى قرار.
- **الاتصال و التنسيق:** ساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب و التعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.
- **الاتصال و التوجيه:** من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم.
- **الاتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المنظمة:** يساعد الاتصال على تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس، وهذا الأخير يتمكن من التعرف على العاملين ويفهم رغباتهم ومشاكلهم ويصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة.
- **المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة:** فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.<sup>1</sup>
- **المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما ساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية لمنظمة الأعمال.**
- **مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس منظمة الأعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.**
- **المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.**
- **توفير فرصة للإبداع و الابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار و المفاهيم التي تساهم في تطوير منظمة الأعمال والرقي بها.**
- **المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.**<sup>2</sup>

وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الاتصالات لتبين لنا أن كل عضو من أعضاء المنظمة يكون مسؤولاً عن أعمال المئات بل وأحياناً الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عملية الاتصالات لن تؤثر فقط

<sup>1</sup>: عبد الكريم مصطفى: الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، مرجع سابق، ص 232.

<sup>2</sup>: محمد ناجي الجوهري: مرجع سابق، ص 30.

على المديرين، بل تؤثر كذلك على كفاءة أعمال المئات ممن يعتمدون عليهم، وبالتالي تتأثر الإنتاجية و الروح المعنوية ودرجة تحقيق المؤسسة لأعمالها وأهدافها ونتيجة لذلك فإن الكفاءة التي تداريها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين ومعنوياتهم.<sup>1</sup>

### ثالثاً: شروط الاتصال التنظيمي:

حتى يكون الاتصال التنظيمي جيداً و أكثر فائدة للمؤسسة عليه أن يتوفر على عدد من الشروط و الخصائص الضرورية نذكرها:

- يجب أن تعرف الإدارة و المؤسسة على وجه التحديد ما يهدف إليه الاتصال التنظيمي و إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات.
- فعالية الاتصال تنطلق أول شيء من المستوى القيادي، حيث يستلزم تعلم ومزاولة العملية الاتصالية و يجب على المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة و العمال وإشعارهم بمسؤوليتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.
- المدير أو مرسل الرسالة يجب أن يحدد هدفها وكذا الغاية من الاتصال وهذا ما يعرف على ما تتضمنه الرسالة، واللغة التي تتلاءم ومستوى الأفراد و المستهدفين بالرسالة بمراعاة مستوى إدراك متلقيها ومن ثم انتقاء الوسيلة.
- المستقبل للرسالة يجب أن يحسن الإصغاء و الفهم الجيد و الذي يتوجب عليه اكتساب طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب ومهارات الاتصال.
- يجب أن تتجز الرسالة المراد نقلها بصفة واضحة ومحددة المعاني سواء كانت مكتوبة شفوية لتفادي الالتباس، نقص وسوء التعبير الإستيعاب بالمعلومات ومطابقتها للواقع واحتوائها لدلائل تؤكدنا ضمناً للإقناع وانتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق الأهداف.
- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسائل لأن هذا يؤثر سلباً أو إيجاباً على فعالية الاتصال مثل: إدراك معنويات ومميزات وحاجات الفرد التي تضمن قابلية إستيعابه لمضمون الرسالة.

<sup>1</sup>: إبراهيم العمري: الإدارة، دار المعارف المصرية، ط1، مصر، 1982، ص 1457.

- احترام المدير شخصية المرسل إليه مهما كان مركزه في المؤسسة وتقادي المركزية وعدم النظر إلى السلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير وتشجيعهم على إبداء الرأي والأخذ بأرائهم البناءة الموضوعية في تفسير ومعالجة الرسالة و الابتعاد عن السطحية و الدوافع الشخصية.<sup>1</sup>

#### رابعاً: العناصر الأساسية لعملية الاتصال التنظيمي:

##### 1- المرسل:

هو الجهة الذي ينقل الرسالة و المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث لهذه المعلومات وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات و المرسل هنا يقوم بوظيفتين هما:

➤ يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

➤ يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار و الآراء لمن هم بحاجة إليها و يود ان يؤثر في الآخرين بشكل معين و يشاركه في افكار و اتجاهات او خبرات معينة<sup>2</sup> لكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله.
- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة.
- أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.
- أن يختار وسيلة للتعبير المناسب بحيث يستطيع المستقبل فهمها.
- أن يتمتع بثقة المستقبل و أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية يمكنه من الصياغة.
- أن يراعي نوعية وثقافة وميول واتجاه المستقبل.

##### 2- الرسالة:

تتمثل في الأفكار و المعلومات التي يتم تناقلها من أجل تحقيق هدف معين وتأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة، غير لفظية كالإشارات ويجب أن تتوفر الخصائص التالية في الرسالة:

<sup>1</sup>: ناصر دادي عدون:الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،مرجع سابق ، ص ص 84-85

<sup>2</sup>: محمد بهجة كشك : الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، الاسكندرية ، 1993 ، ص 14.

- دقة بناء و إخراج الرسالة سواء من ناحية الألفاظ و المصطلحات أو في استخدام العبارات الفعالة
- اختيار الوقت المناسب و الجمهور المناسب.
- ألا تكون الرسالة طويلة ومملة بالإضافة إلى اختيار الوسيلة المناسبة.<sup>1</sup>

### 3-القناة او الوسيلة :

وهي الوسيلة او الواسطة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل: النشرات أو الخطابات، كتب ومذكرات، تقارير، كذلك جملة من الرسائل كالتلفون، الفاكس، المقابلات الشخصية و اختيار الوسيلة يتوقف على عدة عوامل منها:

- مدى أهمية الرسالة.
  - درجة سرية الرسالة.
  - تكلفة استخدام الرسالة.
  - السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
  - عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.
- و يمكن القول ان وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الاخرى و ذلك لاختلاف بيئة الاتصال و اختلاف موضوع العملية الاتصالية و اتجاهها و خصائصها، بالإضافة الى اهداف المرسل و عادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المرسل و المستقبل.<sup>2</sup>

### 4-المستقبل:

هو الجهة التي توجه إليه الرسالة ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهمها ويجب في المستقبل مراعاة ما يلي:

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك و الاستيعاب.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية.
- أن يكون حساسا في الإنصات و الاستماع بموضوعية.

<sup>1</sup>: أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر، ط1، القاهرة:2001، ص177

<sup>2</sup>: مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الانسانية و الادارة، دار الطبعة، ط1، بيروت، 1982، ص14.

### 5-التغذية الراجعة:

هي الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها أي تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، من خلالها يتمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال التنظيمي ومن خلالها يتبادل المرسل و المستقبل الأدوار والتغذية الراجعة مصدرا مهما من مصادر المعلومات تساعد المرسل على فهم ذاته وتساعد على عملية تعديل السلوك ويستطيع التنظيم المحافظة على توازنه مع البيئة وربط إدارة التنظيم مع العاملين وبالتالي استمرار المؤسسة وتحقيق اهدافها .

### 6-التشويش:

كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعادة ما يكون التشويش معنويا إذا ارتبط الجوانب الإدراكية و الاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون مادي مرتبط بوسائل الاتصال المادية و التقنية.<sup>1</sup>

### خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا أساسيا حيث شهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين "كاثر وكاهن" وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدما إعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، ويمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنظمة إلى خمس وظائف هي:

#### 1-وظيفة الإنتاج:

يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنظمات حيث يرى " كيث ديفينز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز جيد للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل و التعاون الفعال ويحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ مثل:توجيه الإنذارات بسبب التغيب عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: علي عياصرة واخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص صص 41-42-43

<sup>2</sup>: جمال بن رزوق: مجلة جامعة دمشق-مجلة 26 العدد الأول، 2010، ص 403

## 2-وظيفة الإبداع:

عرف فراس وآخرون الإبداع بأنه إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتعبير أكبر وأشد وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين هما:

- **البعد الأول:** هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- **البعد الثاني:** هو عملية تنفيذها وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار و الإبداعات.<sup>1</sup>

والاتصال هنا يلعب دور في وضع برنامج يهدف إلى التحقيق من عملية المقاومة وإقناع جميع الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل.

## 3-وظيفة المحافظة:

يتمثل دور الاتصال هنا في 3مهام رئيسية :

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف و المشاعر .
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة.<sup>2</sup>

## 4-وظيفة إعلامية:

تدقق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.

## 5-وظيفة انضباطية:

تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين هما :

- تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة.

<sup>1</sup>:علي عياصرة و اخرون :مرجع سابق ، ص 404

<sup>2</sup>:عبد الرحمن عزي: عالم الإتصال، مرجع سابق ،ص 18-19



➤ اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

### 6-وظيفة إقناعية:

العمل الإقناعي يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

### سادسا: نماذج الاتصال التنظيمي:

#### 1-نموذج شانون وويبر للاتصالات التنظيمية:

يعد من بين أشهر نماذج الاتصال التنظيمي، فهناك مصدر للمعلومات ويقوم المصدر بوضع المعلومات في الرسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات، ويقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب:



شكل(1) يمثل نموذج شانون

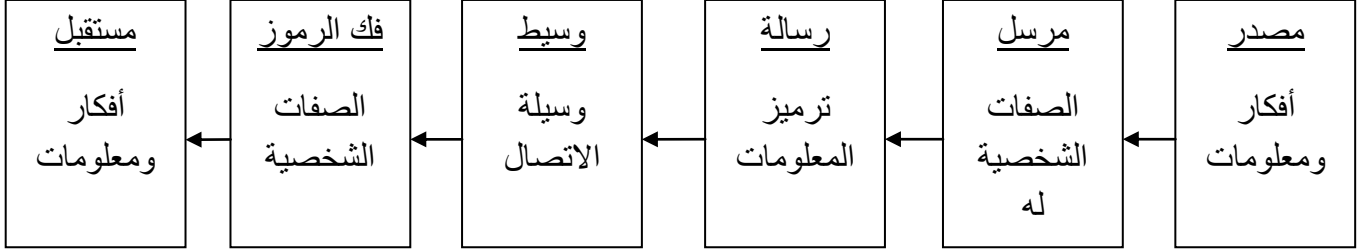
#### 2-نموذج بيرلو لعملية الاتصال:

اهتم ديفيد بيرلو بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة حيث يبين من الشكل أن هناك مصدر لعملية الاتصال، هذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، يأتي بعد ذلك الترميز أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات الفعلية والعضلية والحواسية للفرد حيث يتم وضع أفكار وصياغات في رسالة، يتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله أو

<sup>1</sup>سعيد يس عامر وآخرون: الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز التطوير الإداري، ط2، 1998، ص ص 366-365

تفسيرها، ويتأثر هذا الشخص بقدراته العقلية وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول

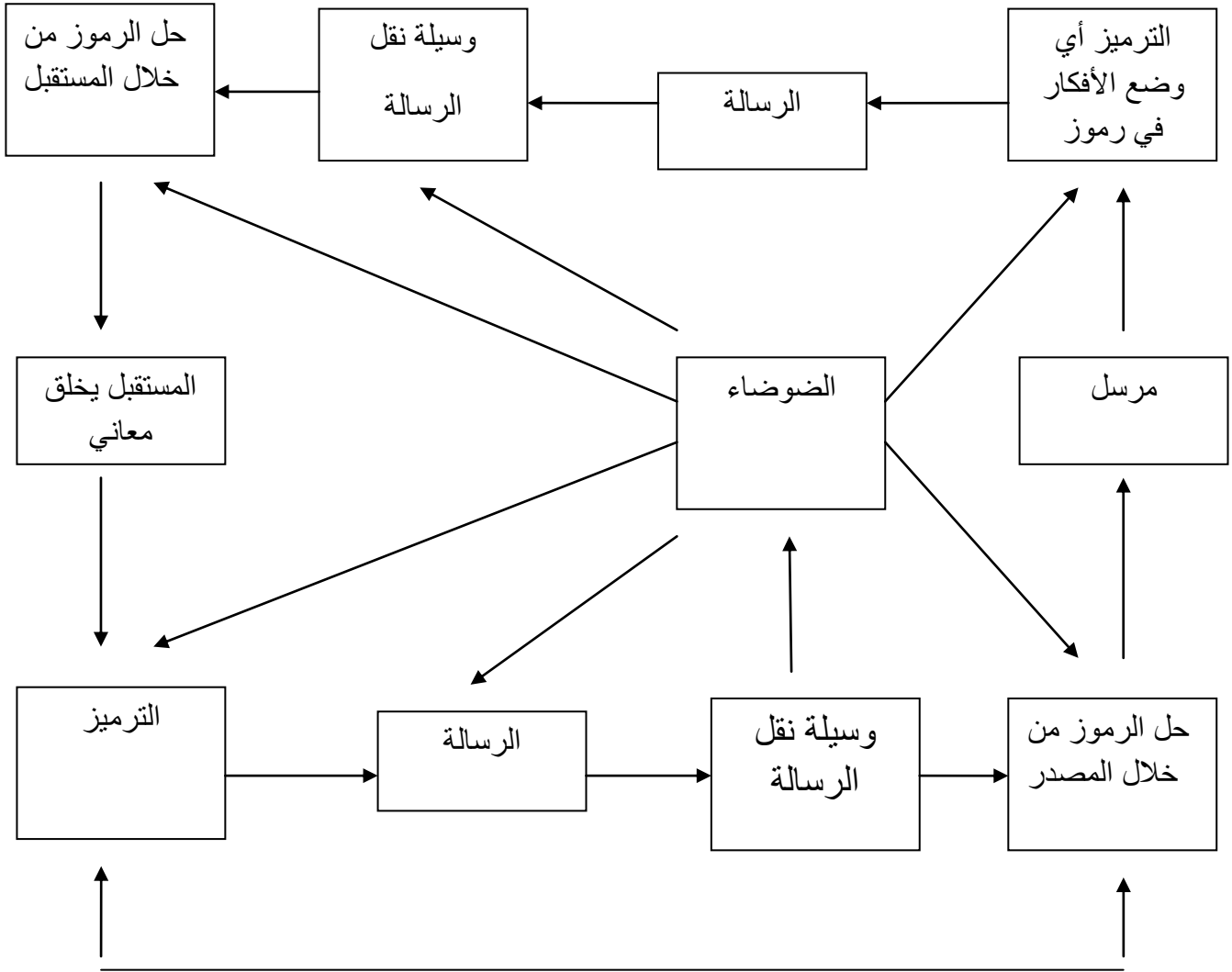
1.



شكل (2) يمثل نموذج بيرلو

<sup>1</sup>: أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 34-35

3- النموذج الإدراكي لعملية الاتصال:



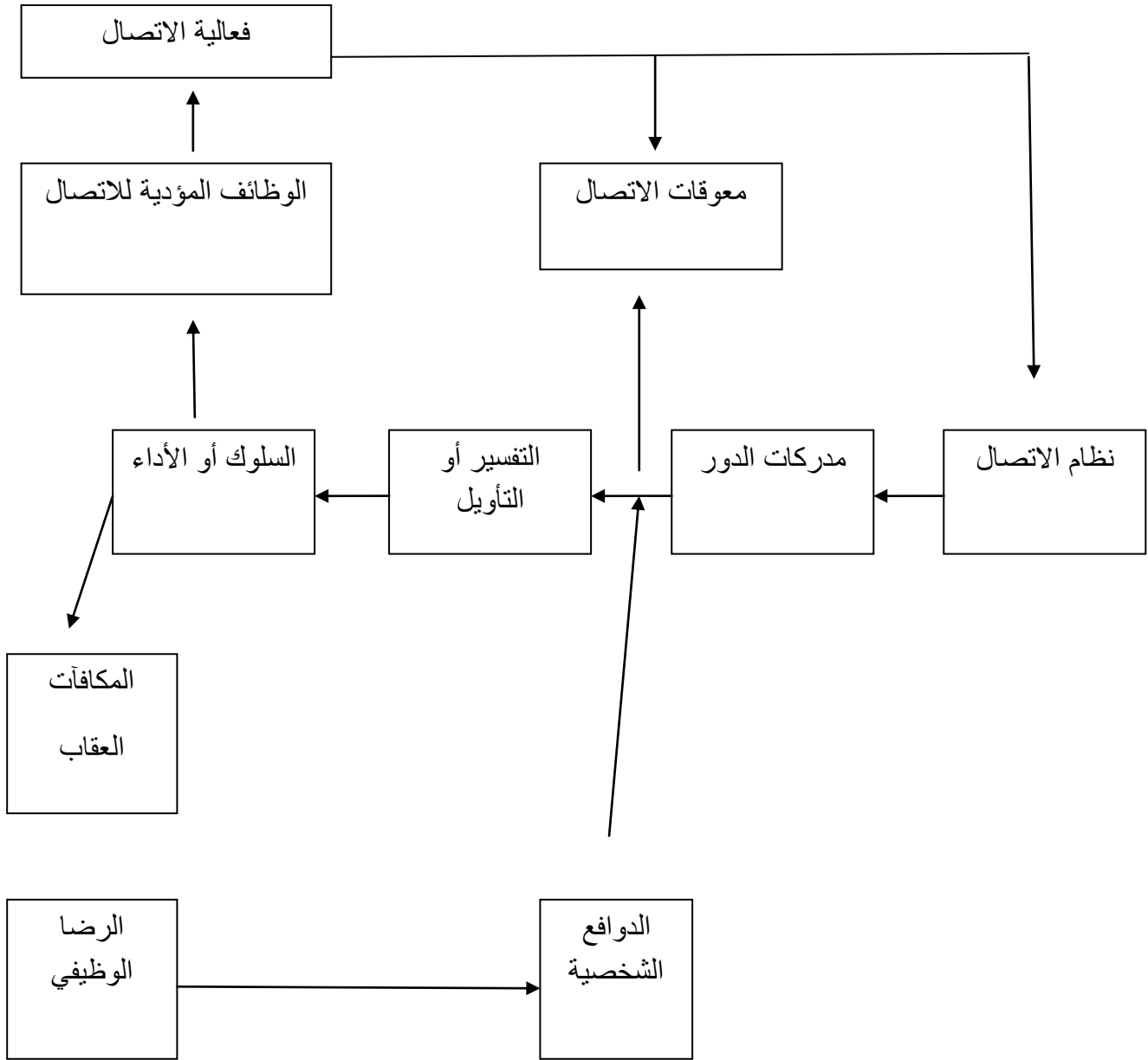
مسار المعلومات المرتدة

شكل (3) يمثل النموذج الإدراكي لعملية الاتصال

يمكن تصور عملية الاتصال بأنها رسالة يتبادلها طرفان أحدهما مرسل والآخر مستقبل وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمر وتتحد حتى يكون أكثر من اتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طيبش ميلود : "الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، جامعة قاصدي مباح ، ورقة ، 2011-2012 ، ص 48 .

4- النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي:



شكل (4) يمثل النموذج المتكامل

من خلال النموذج يعد الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات من الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة وتتضمن مجموعة من وسائل الاتصال كما أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج مثل السلوك والأداء، وتؤثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتفسير أو التأويل على السلوك.

كما يشير النموذج إلى ضرورة قيام المؤسسة بمراقبة فعالية الاتصال وإجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال ومحاولة إزالة المعوقات.<sup>1</sup>

### سابعا: أنواع الاتصال التنظيمي :

#### 1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

وهو الذي يتم خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض<sup>2</sup>، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في المنظمة، حيث يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات، التقارير الرسمية وقد يكون صاعدا أو هابطا أو أفقي أو محوريا.<sup>3</sup>

#### مهامه:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات و التوجيهات و الأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات و البيانات والشكاوي و المشكلات.
- توضيح التغييرات والتجديدات و الإنجازات.

#### 1-1:الاتصال النازل(الهابط): بناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه أي

اتصالات من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة، ويستخدم في الأمر التوجيه والتعليم وله هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

<sup>1</sup>: المرجع السابق: ص 38

<sup>2</sup>: عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول ومفاهيم" ، دار زهران للنشر، ط1 ، عمان، 1997، ص 404

<sup>3</sup>: عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي، دار زهران للنشر، ط1 ، عمان، 1999، ص 221

**1-2:الاتصال الصاعد:** يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لتنظيم وتطوير ونمو المنظمة.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص محتوى هذا الاتصال في أربع نقاط هي:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.<sup>2</sup>

**1-3:الاتصال الأفقي:** ويتم بين الأفراد على المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة ويسمح بوصول المعلومات والآراء من كل جانب، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزماتخاذ قراراتهم استنادا إلى معلومات كافية ووظائف هذا الاتصال تتمثل في:

- تبادل المعلومات (المشاركة).
- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع و الطاعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: هالة منصور: الاتصال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2000، ص. 54.

<sup>2</sup>: طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار الغريب، ط1، القاهرة، بدون سنة، ص. 289.

<sup>3</sup>: محمد يسرى إبراهيم: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر، ط1، الإسكندرية، 1999، ص. 190.

**1-4: الاتصال المحوري:** ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد و الذي يتمثل في أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>1</sup>

## 2- الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد و الجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط رسمية محددة<sup>2</sup> ودوافع ظهور هذا التنظيم غير الرسمي هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم غير الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية و المركزية ومنع حرية التعبير حيث الاتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:
- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لأخر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص. 244.

<sup>2</sup>: خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2002، ص. 124.

<sup>3</sup>: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص. 250.

### ثامنا: أهداف الاتصال التنظيمي:

**1-تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات:** حيث يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

**2-المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال التنظيمي على تبادل المعلومات لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

-توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

-توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

-تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

**3-اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

**4-التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

**5-**ويمكن إدراج هدف آخر وهو التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

**6-**يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة، والعمل على بناء روح الجماعة.

**7-تحسين إنتاجية وفعالية العمل:** فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية و الرضا عند العاملين الشيء الذي يقدم مردودية جيدة وفعالة للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: دارين سوايغ: "الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع تخصص موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009 ص 49.



## تاسعا: معوقات الاتصال التنظيمي:

### 1- معوقات شخصية:

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا وذلك نظرا إلى الفروقات الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم في عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحدد فاعليتها.

### 2- معوقات تنظيمية:

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز العمل و الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى عدم استقرار نظام الاتصالات المنظمة.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية لان المنظمة تستورد معلوماتها و مصادرها من البيئة الخارجية .
- عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي الى زعزعة الثقة بين العاملين و ضعف الاتصال و عدم تحقيق الاهداف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : خيضر كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 ، ص 134.

### 3- معوقات بيئية:

يقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها والتي تتمثل في :

- عدم وجود نشاط اجتماعي.
- اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.
- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.
- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل :

ان للاتصال التنظيمي اهمية كبيرة في المنظمات و هذه الاهمية لا يختلف فيها الباحثين في العديد من التخصصات سواء كان في ميدان علم النفس، او علم الاجتماع او الاقتصاد... الخ لان الاتصال التنظيمي يعتبر امرا حاسما و ضروريا في تحقيق التفاعل بين افراد التنظيم ككل، و نجد ان هذا الاتصال كلما كان فعالا استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم ان يؤدي دوره على اكمل وجه.

فالالاتصال التنظيمي يهدف الى التأثير و الاخبار و التزويد بالمعلومات و التعبير عن وجهة النظر و قد يكون مباشرا او غير مباشر، رسميا او غير رسميا، لفظيا او مكتوبا، مسموعا او مرئيا يجمع اكثر من اسلوب فلا يجب النظر اليه على انه عملية بسيطة وواضحة نتناولها بنظرة تقنية باعتبارها عملية تتم بين مرسل و مستقبل بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد و ذلك لان عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الاتصال .

<sup>1</sup>: هادي نهر و اخرون : إدارة الإتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009، ص ص 16-17-18



## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و تحقيق أهداف المؤسسة

### تمهيد:

- أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية .
  - ثانياً: مؤشرات الفعالية التنظيمية.
  - ثالثاً : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية .
  - رابعاً: خصائص وابعاد الفعالية التنظيمية .
  - خامساً: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية .
  - سادساً: مداخل و اساليب قياس الفعالية التنظيمية .
  - سابعاً: اهمية الفعالية التنظيمية .
  - ثامناً: صعوبات الفعالية التنظيمية .
  - تاسعاً : خصائص المنظمة الفعال
- خلاصة الفصل .

**تمهيد:**

من المواضيع الحساسة التي تهم العمل التنظيمي والأسس القوية التي يركز عليها موضوع الفعالية، التي تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته إلى اليوم، لأن هذا النوع من الفكر قد أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وأيضا معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت من أجلها، إذ لا يكفي القول أننا وضعنا خططا محكمة وقمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها ونحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين خطط بديلة أخرى على اعتبار أنه لا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مدة معينة.

وهذا لا يعني أنه من اليسر قياس وتحديد درجة الفعالية قبل تحديد مفهومها الذي يعتبر أمرا في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله فبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر صعوبة إيجاد تعريف واضح ودقيق له. فمفهوم الفعالية يتراوح بين إنتاجية العامل تارة ونسبة التطور في أعمال التنظيم تارة أخرى.

### أولاً: الفعالية التنظيمية:

ان مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم و فيما يلي سنتناول جملة من التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية .

- يعرفها **أمناي** " أتزيوني **Etzioni** " بأنها "النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للمواد المتاحة في البيئة الخارجية".<sup>1</sup>

- **يوتشمان و سيشور "youchtman and seashore"** عرفا الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتنا في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها".<sup>2</sup>

- أما **كاست " kasset "** فعرفها بأنها " القدرة على تحقيق أهداف التنظيم في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو".<sup>3</sup>

- **فريدندر وبيكل** عرفا هذان الباحثان الفعالية بأنها " علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية، حيث تأخذ المؤسسة من المحيط الخارجي المدخلات سواء المادية أو البشرية أو المعلوماتية لتراجعها في صورة مخرجات قابلة للاستعمال الخارجي".<sup>4</sup>

- يعرفها **ماهوني وستريس " mahouni and steers "** بأنها "المرونة والإنتاجية المرتفعة والقدرة على التكيف مع البيئة".<sup>5</sup>

- عرفها **حسين حريم** بأنها " تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>: صلاح الدين عون: مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد54، الرياض، جوبلية، 1997، ص<sup>9</sup>.

<sup>2</sup>: نجاة قريشي: " القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم "، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003-2004، ص<sup>50</sup>.

<sup>3</sup>: عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب الحديث، ط1، الإسكندرية، 1993، ص<sup>95</sup>.

<sup>4</sup>: صلاح الدين عون: مرجع سابق: ص<sup>14</sup>.

<sup>5</sup>: عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص<sup>93</sup>.

<sup>6</sup>: حسين حريم: تصميم المنظمة، دار حامد للنشر، ط3، عمان، 2005، ص<sup>38</sup>.

- كما أشار نادلر و توشمان "Nadler and tuchman" إلى أن "الفعالية هي الدرجة التي يكون فيها واقع الإنتاج في مراحل الفرد والجماعة والتنظيم مساو للنتائج المعبر عنها كما هو موضح في إستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

-برنارد"bernard": "الفعالية التنظيمية هي تحقيق الهدف المحدد".

-إيتريوني "Etrboni": "الفعالية التنظيمية تشير على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتستمد هذه الفكرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى".<sup>2</sup>

-كاتز "Katz": يعرفها على أنها "مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار والإبداع".<sup>3</sup>

- و هناك من نظر الى الفعالية التنظيمية على أنها "تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة"<sup>4</sup>

- أما "أبو قحف" فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف خلال فترة معينة".<sup>5</sup>

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف مايلي:

الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها و أفرادها و ليس بجانب معين أو فرد معين، لذا فان قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المؤسسة.

تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية و بالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة و المنفعة و أطراف المؤسسة تختلف تبعا للنشاط الذي تعمل فيه.

<sup>1</sup>: نعيمة عباس خيضر واخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مخر علم اجتماعالاتصال للبحث، ط1، قسنطينة ، 2006، ص 222.

<sup>2</sup>: محمد علي محمد: علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، بدون سنة ، ص 305.

<sup>3</sup>: عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص 92.

<sup>4</sup>: شريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الاسكندرية، 1998، ص 39.

<sup>5</sup>: أبو قحف عبد السلام: اساسيات الادارة، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 1995، ص 25.

تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها و يرجع ذلك الى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه و يمكن تقسيمها الى:

- **أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج و المبيعات و الأرباح و الحصة السوقية... الخ ، و يهتم بها أكثر المالكين و المساهمين و الادارة.
- **أهداف اجتماعية:** تحقيق القدرة الشرائية للعمال و توفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين و بث روح الانتماء للفريق... الخ، و يخص المجتمع ككل.
- **أهداف نظامية:** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الاهداف الاساسية كالبحث عن الاستقرار و المراقبة و المسؤولية و طرق الاتصال... الخ.

### ثانيا: مؤشرات الفعالية التنظيمية:

هناك مجموعة من العناصر التي تستخدم كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي مؤسسة وفي العموم تنقسم هذه المؤشرات إلى مجموعتين هما: مؤشرات داخلية ترتبط أساسا بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية، ومؤشرات خارجية تتعلق بالمرجات وعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية.

#### أ- المؤشرات الداخلية : تتمثل في:

**1- المشاركة في إتخاذ القرار:** عملية أساسية في أي مؤسسة فهي تؤثر مباشرة على فعالية العمال بالدرجة الأولى وهذا ما يسهم بدوره في زيادة فعالية المنظمة ككل لذا فإن الكثير من الباحثين يرون ضرورة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بهدف تدعيم الفعالية التنظيمية.

**2- التخطيط وتجديد الأهداف:** بدون تخطيط لا توجد أهداف وبدون تحديد أهداف لا يمكن تحقيق الفعالية وبالتالي فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية أي مؤسسة قدرتها على التخطيط السليم الذي من خلاله نستطيع تحقيق الأهداف هذه الأخيرة التي هي من خصائص الاتصال التنظيمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: وفاء لعريط: "التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير علما لاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ، ، 2013- 2014، ص<sup>116</sup>.



**3-المهارات العملية والاجتماعية للمدراء:** أي مسؤول عن أي مؤسسة يجب توفر فيه مجموعة من المهارات والصفات المتعلقة بالجانب العلمي والعملية للذاتان يوفران له الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال ومنها ما هو متعلق بالجانب الاجتماعي الذاتي المتعلق بشخصية المسؤول مما يجعله قادرا على توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين.

**4-كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** نتيجة لذلك تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات وهذا مؤشر مهم على مدى فعالية المؤسسة.

**5-التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة:** بمعنى ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وتوزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

**6-تدريب وتنمية الأفراد:** يؤكد هذا المؤشر على أهمية أن توفر أي منظمة أو مؤسسة برامج تدريبية وتكوينية لتنمية قدرات الأفراد ورفع مستوياتهم وتحسين أدائهم بما يعود بالنفع على المنظمة.

**7-الإدارة السليمة للصراع:** الصراع في الإدارة مؤشر مهم يدل على مدى نجاح المؤسسة وعلى مدى قدرتها في تقليل مستويات الصراع داخلها سواء بين الأفراد أو بين الأقسام المختلفة في التنظيم وأن أي مؤسسة تستطيع إدارة أزماتها فهذا دليل واضح على فعاليتها.

**8-قدرة السيطرة على الحوادث:** إن قدرة المؤسسة في السيطرة على الحوادث الطارئة التي قد تتعرض لها هي ذات أهمية كبيرة من ناحيتين هما:الناحية الإنسانية أي لا تستهين بحياة الأفراد الذين يعملون فيها وذلك من خلال توفرها على نظام جيد للسلامة و الأمن والإسعاف وكذلك توفير البيئة الملائمة للعمل، هذا يقلل من تعرضها للمساءلة القانونية أو دفعها لتعويضات مالية وهنا تبرز الناحية الثانية وهي الناحية الاقتصادية أي التقليل من الخسائر المالية الناتجة على حوادث العمل.

**9-قلة الغياب:** إن انخفاض معدل التغيب مؤشر يدل على فعالية المورد البشري الذي له الدور الكبير في تحقيق الفعالية، أما ارتفاع معدلات الغياب يشير إلى انخفاض الفعالية.

**10-الدافعية لدى العاملين:** بمعنى مدى مساهمة الأفراد وإقبالهم على تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يأتي ذلك إلا من خلال موظفين وعمال يملكون دافعية كبيرة.

**11-الرضا الوظيفي:** يعد رضا العاملين هدف اساسي داخل اي مؤسسة فهو مؤشر هام لتحديد مستوى فعالية الأداء لدى الأفراد، أي أن العامل الذي يكون راضيا يكون أكثر إنتاجية من غيره وبالتالي هذا يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة ويسهم بشكل كبير في فعاليتها.

**12-الولاء التنظيمي:** فإذا كان الأفراد يتمتعون بولاء تنظيمي مرتفع فإنهم يفخرون بمؤسستهم ويمثلونها أحسن تمثيل وبالتالي على المؤسسات العمل من أجل تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**13-الهيكل التنظيمي المرن:** هذا المؤشر يحدث تكامل وتفاعل بين العناصر الأساسية للمؤسسة (إدارة، أقسام متخصصة، أجهزة، معدات وقوى بشرية) وهو يؤدي إلى نجاح المنظمة في أداء واجباتها وتحقيق كل الأهداف الاستراتيجية والتطوير كما يسمح للمنظمة كذلك باستثمار الطاقات المتاحة وبالتالي تحقيق العدالة.

**14-ثقافة المنظمة:** لها القدرة على تحقيق أداء متميز تؤثر على فعالية العمل الإداري، تحقق نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع و الابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم كما تقضي على الملل والروتين.

### ب:المؤشرات الخارجية:

**1-تحقيق الأرباح:** من أهداف المؤسسة لأن ذلك يساعدها على النمو، الاستمرار و المناقشة فبدون تحقيقها للربح لن تكون فعالة.

**2-إنتاج السلع و الخدمات:** ربح المؤسسة يدل على قدرتها على إنتاج السلع والخدمات وتزويد البيئة الخارجية بما تحتاجه من مخرجات وزيادة الطلب على ما تقدمه من منتوجات يدل على وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

**3-الجودة:** مطلب أساسي وملح في كل المجالات فإن ارتفاع مستوى جودة مخرجات أي مؤسسة يعد مؤشرا على فعاليتها.

<sup>1</sup>:حامد احمد رمضان بدر: إدارة المنظمات ، دار المعلم ، ط 1 ، الكويت ، 1982، ص 385.

**4- القدرة على التكيف:** يجب على المؤسسة أن تتمتع بقدر من المرونة تمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية سواء كانت تغيرات اقتصادية، سياسية أو قانونية لأن المنظمة التي تستطيع التكيف توصف بأنها منظمة عضوية أي أنها جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيه.

**5- النمو والتطور:** يعتبر الكثيرون أن توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها ويمكن الاستدلال على نموها من خلال زيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، الأرباح أما التطور فيظهر من خلال إدخال المؤسسة لعناصر تكنولوجية وبرامج تدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية.

**6- تحقيق أهداف جديدة:** كلما كانت المؤسسة فعالة كلما كانت تسعى إلى تحقيق أهداف جديدة تجعلها دائما تواكب احتياجات البيئة الخارجية وتغيراتها.

**7- التأهب للإنجاز:** أي استعداد المؤسسة إلى إنجاز المهام الخاصة فورا مثل: مؤسسات الحماية المدنية إذ لا يمكنها التدخل الفوري لإخماد حريق فإنها تكون عديمة الفعالية.<sup>1</sup>

**8- المسؤولية الاجتماعية:** أي المحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية التي كانت المؤسسة سببا في ظهورها مثلا: التلوث فعلى المؤسسة الفعالة الأخذ على عاتقها هذه المشكلة.

**9- البقاء:** إن بقاء المنظمة لمدة طويلة يعني أن منتجاتها تلئم متطلباتها البيئية التي تعيش فيها فمثلا: شركة المقاولات تعمل في نفس المجتمع (40 سنة) هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: وفاء لعريط: مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup>: احمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة سلوك الافراد و الجماعات داخل منظمات الاعمال) ،مكتبة ومطبعة الاشعاع، ط1، الاسكندرية ، 1993، ص 236 .

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم:

لقد اختلف الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها ويكمن التعرف على مقدار فعالية المنظمة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

#### 1- النظام الإقتصادي:

إن المقصود بالنظام الإقتصادي كل الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق القسم تتضح من خلال الخصائص والسمات التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة.<sup>1</sup>

#### 2- النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها.<sup>2</sup>

وفيضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين تكون لديها أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحرية.

<sup>1</sup>: صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق ، ص 276.

<sup>2</sup>: نسيم أحمد الصيد: "الترقية والفعالية التنظيمية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، سكيكدة، 2007-2008، ص 19.

- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.<sup>1</sup>

### 3- النظام الرقابي:

المقصود بالنظام الرقابي هنا هي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات ويمكن تحديد سمات الفعالية المنظمة انطلاقاً من هذا العنصر على النحو التالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع ما يحدث بداخلها.
- لكن من جانب آخر المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات رديئة للوهلة الأولى.

- إن المنظمات التي تكون العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات.<sup>2</sup>

### 4- النظام البيئي:

ونقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فعالية المنظمة على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.

<sup>1</sup>: صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 277.

<sup>2</sup>: نسيم أحمد الصيد: مرجع سابق، ص 22.

➤ أن المنظمات التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه تكون أكثر فعالية لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزء منه.

#### رابعا : خصائص و ابعاد الفعالية التنظيمية :

الجدول رقم (01) : يوضح أبعاد و خصائص الفعالية التنظيمية .

قيمة الموارد البشرية	شرعية التنظيم لدى الجماعات الخارجية
<p>*تعبئة المستخدمين</p> <p>درجة الاهتمام الذي يظهره الموظفين تجاه العمل و المؤسسة بالإضافة إلى المجهود المبذول لبلوغ الأهداف.</p> <p>*معنويات المستخدمين</p> <p>درجة التقويم الإيجابي لخبرات العمل من قبل الموظف.</p> <p>*مردودية المستخدمين</p> <p>نوعية أو كمية الإنتاج الخاصة بكل موظف أو بكل مجموعة عمل.</p> <p>*تنمية المستخدمين</p> <p>درجة زيادة الكفاءات لدى أعضاء التنظيم.</p>	<p>*رضا الشركاء</p> <p>الدرجة التي بها يقدر الشركاء أن أموالهم قد استعملت بالطريقة المثلى.</p> <p>*رضا الزبائن</p> <p>الحكم الذي يبديه الزبون على الطريقة التي عرف من خلالها التنظيم كيف يلبي حاجاته.</p> <p>*رضا هيئات الضبط</p> <p>درجة احترام التنظيم للقوانين و اللوائح التي تنظم نشاطاته.</p> <p>*رضا المجتمع المحلي</p> <p>تقدير المجتمع المحلي الموسع لنشاطات و تأثيرات التنظيم.</p>
الكفاءة الاقتصادية	دوام التنظيم
*اقتصاد الموارد	*نوعية المنتج

<p>درجة تلبية المنتج لحاجات الزبائن. *المردود المالي درجة زيادة أو نقصان بعض المؤشرات (مثلا المردود) بالنسبة إلى عمليات سابقة أو بالنسبة إلى هدف محدد. *التنافسية درجة مقارنة بعض المؤشرات الاقتصادية إيجابيا أو سلبيا مع تلك الخاصة بالصناعة أو بالمنافسين.</p>	<p>درجة تقليص التنظيم لكمية الموارد المستخدمة مع ضمان حسن سير النسق ككل. *الإنتاجية كمية أو نوعية السلع و الخدمات المنتجة من قبل التنظيم بالمقارنة مع كمية الموارد المستعملة لإنتاجها خلال فترة زمنية محددة.</p>
--	--

المصدر: Michel Darbelet et al; Lessentiel sur le management ;p 50

### خامسا: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

لقد حدد مجموعة من الباحثين عدة متطلبات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية من أهمها نجد ما يلي:

1-اللامركزية والتفويض: هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة في المؤسسات التقليدية وبالتالي إعطاء درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية والأهم في ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

2-تقييم الأداء: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش و المراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه وفي تقييم لأدائه بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات تأثيرات كبيرة جدا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: مايكل تي ماتيسون واخرون: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ت هشام عبد الله، عمان، ط1، الأردن، 1999، ص 571.

3- الإدارة بالإستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين ليقوموا بتوجيه طاقتهم الكبيرة نحو أهداف المنظمة فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

4- تسطير الأهداف وصناعة القرار: إن من يضع الأهداف داخل المنظمة هم أفراد أو جماعات الأمر الذي يجعلها عرضة للتغيير من وقت لآخر، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، سواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري، ذلك من خلال أنماط التفاعل المستمرة داخلها والتميزة بالتغيير مما يؤدي إلى تغيير الأهداف ومن هذا يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المنظمة:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة.
- التغييرات التنظيمية الداخلة.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة.<sup>1</sup>

#### 5- زيادة فعالية الإتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين في مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جماعات عامة دورية لمناقشة قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقديم الحلول.<sup>2</sup>
- الإعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.

<sup>1</sup>: ريتشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ت سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة، ط1، السعودية، 2001، ص 136.

<sup>2</sup>: بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر ، ط1، القاهرة، 2013، ص ص 40-42.



➤ تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية (Feed-back) والاهتمام بإنشغالات العمال  
الصاعدة إلى المشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن ذلك.<sup>1</sup>

### سادسا: مداخل و اساليب قياس الفعالية التنظيمية:

من الصعب أن نتحدث عن مدخل شامل يعطي مفهوم الفعالية حيث أن كل مدخل من مداخل الفعالية التنظيمية يركز على جانب من جوانبها، أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل ، وفيما يلي نسلط الضوء على أهم هذه المداخل التي طرحت جملة من الاساليب لقياس الفعالية و الظروف المناسبة لها كمحاولة لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفعالية التنظيمية وهذه المداخل هي:

1- مدخل الأهداف: يعتبر من أكثر المداخل شيوعا واستخدام في قيام الفعالية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها، ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، حيث هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المؤسسة فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.<sup>2</sup>

2- مدخل النظم: إن دراسة الفعالية التنظيمية من جانب المخرجات (مدخل الأهداف) أو من جانب المدخلات (مدخل الموارد) أو العمليات (مدخل العمليات) فقط لا يقدم سوى جزء من الصورة الكلية للفعالية فدراسة الفعالية التنظيمية من هذا المدخل يحتم على المؤسسة أن تقيم قدرتها للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة بها (المستفيدين، المتعاملين معها، الجهات الحكومية... إلخ)<sup>3</sup>

3- المدخل المعتمد على الموارد: يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف

<sup>1</sup>: بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، ب س ، ص ص 43-45

<sup>2</sup>: محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص 102.

<sup>3</sup>: محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص 120.

الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها " قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على إستغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه امن موارد نادرة أو ذات قيمة.

4- **مدخل العمليات الداخلية:** يهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المؤسسة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير والسلاسة وعدم وجود معوقات. كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الإستراتيجي الهام والحجر الأساسي في أي تنظيم إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة.<sup>1</sup>

الجدول رقم (02) : يوضح المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية حسب كيم كامرون 1983.

الرقم	الاسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الاهداف	يكون اسلوبا مناسباً اذا كان التنظيم قادراً على صياغة اهداف واضحة و محددة وقابلة للقياس .
2	اسلوب النظم	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات و المخرجات واضحة .
3	تحديد القوة المؤثرة (الجهات الاستراتيجية)	يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جدا و يتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها .
4	ارضاء و تلبية المصالح و القيم المختلفة ( القيم المتنافسة).	تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتتظيم على اي المجالات يجب ان يركز ،وعندما تتغير المعايير من فترة لآخرى.

وفي هذا الاطار قدم « talcotte parsons » اربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها اذا ارادت البقاء وهي كالاتي :

➤ **التكيف :** مع البيئة بجوانبها المادية و الاجتماعية و اقامة علاقات ايجابية و طيبة معها و يعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية او المادية الضرورية لتحقيق اهداف

<sup>1</sup>: صالح بن نوار: " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين "، رسالة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2004-2005، ص<sup>289</sup>.

- المؤسسة . و حسب تعبير **بارسونز** الانماط المعيارية للمنظمة لعمليات التمويل و ضمان الحصول على المهارات الضرورية و ما تتطلبه المؤسسة من مواد .
- **الانجاز أو تحقيق الاهداف** : اي حشد الموارد التنظيمية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ،تلك الموارد التي امكن تدبيرها بتطبيق مبدأ التكيف و من الواضح ان نجاح تحقيق الاهداف يتوقف قبل كل شيء على ملائمة الوسائل للغايات.
- **التكامل**: و هو توافق العلاقات بين الافراد العاملين داخل المنظمة و خاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الانظمة الفرعية.
- **الاستقرار** : الذي يمثل القدرة على الحفاظ على هيكلها ( المنظمة و أعمالها) و يشير الى مدى ملائمة الظروف السائدة في الانظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة.

### سابعاً: أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، السبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعها مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1999، ص 399.

### ثامنا: صعوبات الفعالية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

➤ عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال بمعنى آخر ماهي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل للأهداف الرسمية المعلنة أو الأهداف غير الرسمية؟

➤ مشكلة لإثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

➤ مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو مؤسسة لأخرى.

➤ ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو: صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف والأهداف التي تنشئ من أجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما يتطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى.<sup>1</sup>

ان هذه الصعوبات تؤدي حتما الى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها في:

- انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي الى كثرة المشاكل منها سوء العلاقات الاجتماعية، صراعات العمل، ارتفاع مستوى التغيب، ارتفاع نسب حوادث العمل .

<sup>2</sup>: دريدي فاطمة: "تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 72.

- انخفاض و سوء مستوى الانتاج الذي يؤدي الى سوء نوعية الانتاج و ارتفاع التكاليف ، مدى رواج السلعة المنتجة ، الربح و الخسارة و عدم قدرة المؤسسة على المنافسة .
- ان تعدد المشاكل الاجتماعية و الانتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها، و هو ما يدفع الى الاجتهاد في الكشف عن اسبابها الحقيقية ، من اجل البحث عن الحلول المناسبة لها و كل هذه الاسباب تؤدي الى ضرورة البحث في خصائص و فعالية التنظيمات <sup>1</sup>.

### تاسعا: خصائص المنظمة الفعال:

ان استراتيجيات الوصول الى تحقيق الفعالية التنظيمية تختلف من مؤسسة الى اخرى فهي ليست ثابتة وما يحقق اهداف مؤسسة ما قد لايناسب الاهداف المسطرة للمؤسسة اخرى، و بالتالي فان خصائص المنظمة الفعالة يجب ان يتماشى مع خصوصيات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

لذلك فمن الضروري بمكان تفاعل كل اقسام المؤسسة من الادارة العليا و الموظفين لابد من تدعيم اهداف التنظيم الرسمي عبر العلاقات و الجماعات و الاتصال غير الرسمي اما ان يكون عامل مساعد او عامل معوق، و الاشتراك في تحديد وتنفيذ الاهداف الاستراتيجية على المدى البعيد كما يجب ان يكون التنظيم مساير للتغيرات العالمية.

و يمكن استعراض جملة من الخصائص المحددة من طرف كل من الباحثان سعيد يس عامر و علي عبد الوهاب:

- وجود هدف محدد و متفق عليه يعرفه الأفراد والمديرين وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات ، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- توجد مراكز اتجاها للقرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص ص 108-109.

<sup>2</sup> : تيغرة حنان : "علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012-2013 ، ص 155 .

- هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- التطلع إلى فرض التحسين والبحث عن الجديد والتشجيع والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

### خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة و على الرغم من ذلك فإنه لم يعطى الاهتمام الكافي من حيث الشرح و التوضيح لأسباب عديدة ، إذ حاولنا في هذا الفصل التطرق الى مناقشة مختلف المفاهيم التي تناولت الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها و مداخلها و محاولة إيجاد أساليب قياس الفعالية التنظيمية إذ تم التطرق الى مفاهيم الأخرى و التي على صلة بالفعالية التنظيمية و المتمثلة في الأداء و الكفاءة.

من خلال الدراسات السابقة للفعالية التنظيمية من قبل الباحثين يتبين لنا الاختلاف في وجهات النظر و الأفكار بين الكتاب و المفكرين ، و نتيجة لهذا الاختلاف أخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الأطار الفكري و الفلسفي للباحثين ، تتمثل في الصور الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و بقي الاختلاف بين هذه الدراسات في تحديد انجع صورة للفعالية التنظيمية و التي يمكن للمؤسسات من خلالها ان تحقق اهدافها.



## الفصل الرابع: المدخل النظرية لدراسة الإتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية

### تمهيد :

#### أولا : النظريات الكلاسيكية .

- 1- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور .
- 2- العملية الإدارية لهنري فايول .
- 3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر .

#### ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية.

- 1- النظرية السلوكية إلتون مايو .
- 2- نظرية الفلسفة الإدارية ماك غريغور .

#### ثالثا: النظريات الحديثة للتنظيم.

- 1- نظرية النظم لساشريرتارد .
- 2- النظرية الموقفية .
- 3- نظرية صنع القرارات والمعلومات .
- 4- نظرية الإدارة بالأهداف .

#### رابعا : الإتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية .

- 1- الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية .
- 2- شروط الاتصالات الفعالة في المنظمة .

### خلاصة الفصل :



**تمهيد:**

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر في العالم العربي إلا في بداية القرن العشرين، ويمكن إيجاد مقاربات نظرية لعملية الاتصال فمن المدخل النظرية الأساسية التي عرفها الفكر التنظيمي بدأ بالمدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وأخيرا النظريات الحديثة للتنظيم.

**أولا: النظريات الكلاسيكية:**

هي مجموعة من نظريات التنظيم التي ظهرت في العالم الغربي في أوائل القرن 20 نشأت هذه النظريات وتطورت في جو يتميز بمجموعة من العوامل والظروف التي ساهمت في تشكيلها وتطورها من أهمها التنظيم الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة، الاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي، تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي استنادا إلى مفاهيم العلوم النامية آنذاك، بالإضافة إلى الانتشار الواسع للثورة الصناعية والتكنولوجية مما أدى إلى تطورات على المستويات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية التي أحدثت تغييرات في النظام الإنتاجي وعقدت العلاقات بين الأفراد هذه الأخيرة أدت إلى مشاكل اجتماعية، إنسانية... إلخ

**1 - الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915):**

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في و. م. أ ما بين 1900/1920 كان آنذاك تطورا اقتصاديا وصناعيا كبيرا.

ويعتبر المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" "f.w.taylor" رائد هذه المدرسة ومن أبرز مؤسسيها حيث كان يعمل بمصانع الصلب والحديد ثم أصبح رئيس المهندسين، مما مكنه هذا المنصب من الاحتكاك في المصنع مع العمال وطرق العمل الأمر الذي جعله يركز في دراسته وأبحاثه على قاعدة الهرم التي يمثلها العمال ومشكلاتهم اليومية فوضع كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" 1911 وكان هذا الكتاب أول خطوة لتطوير نظرية الإدارة العلمية<sup>1</sup>.

وقد ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية، فباستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارات وتدني في الكفاءة الإدارية

<sup>1</sup>حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 52.

وحجم وجودة الإنتاج هذا ما أدى بتايلور إلى البحث عن أساليب جديدة للتغلب على هذه المشكلات حيث أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان هما:

- الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة.
- الجانب الإداري يتعلق بمن يعملون في مستوى الإدارة العليا ومسؤولياتهم وعلاقاتهم إتجاه زملائهم الإداريين والموظفين.<sup>1</sup>

وهو بهذا يفصل بين مهام المستويات الإدارية العليا والمتمثلة في التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة والتنظيم. إلخ، وبين مهام المستويات الإدارية السفلى والتي تمثلها القوى العاملة والأعمال الموكلة إليها لتنفيذها، وبهذا تقوم الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للحد من الإسراف وتقليل التكاليف.
- الإعتماد والتعاون الكامل بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة... إلخ. ويتولى العمال مهام التنفيذ.<sup>2</sup>
- استخدام الحوافز الاقتصادية لتحفيز وتشجيع الأفراد على العمل.
- وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات.
- التخصص وتقسيم العمل من خلال اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
- توحيد الإجراءات بحيث تنطبق في كل الحالات المماثلة نفس القواعد والإجراءات.

وباختصار فإن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأكدت القدرة على السيطرة على سلوك الفرد داخل أعمالهم من خلال وضع تصميم مثالي للوظائف ولأداء العمل والحوافز المادية حيث كانت نظرتها للاتصالات هي نظرة وظيفية فقط من أجل تسهيل عملية القيادة والرقابة على العمال في المؤسسة، كما ركزت على الاتصالات الرسمية داخل التنظيم وأغلقت الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة لوجود الأفراد وتفاعلهم داخل التنظيم والذي كان هدفها تيسير العمل وزيادة الإنتاج ورفع الكفاءة و تحقيق الفعالية التنظيمية .

<sup>1</sup>: حسان الجبلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، بسكرة، 2008، ص 20.

<sup>2</sup>: صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 22.

**2- العملية الإدارية لهنري فايول (1841-1925):**

تقوم هذه النظرية على افتراض السيطرة على السلوك الإنساني يكون من خلال وضع ضوابط محدد للأداء.<sup>1</sup>

وصاحب هذه النظرية هو المهندس الفرنسي "هنري فايول" "Henri Fayol" الذي اهتم بمسألة إدارة المؤسسة والمشكلات المرتبطة بالقيادة كما اهتم بتحليل ودراسة العمليات الإدارية في المستويات العليا بحكم خبراته الوظيفية، فكانت أفكاره مكملة لما شرع فيه تايلور سنة 1911 حيث نشر كتاب بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" وأشار فيه إلى أن العمليات الإدارية في أي تنظيم تتألف من خمسة وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.<sup>2</sup>

كما اقترح 14 مبدأ لتوجيه المدير في حل المشكلات وأضفى عليها طابع العمومية في التطبيق مع التأكيد على مراعاة الظروف الخاصة والمتغيرة لهذه المنظمات، بحيث يجب أن يأخذها المدير بعين الاعتبار عند تطبيقه لكل مبدأ والتأكيد على ضرورة تكوين المسيرين والإداريين لتحقيق مهامهم.

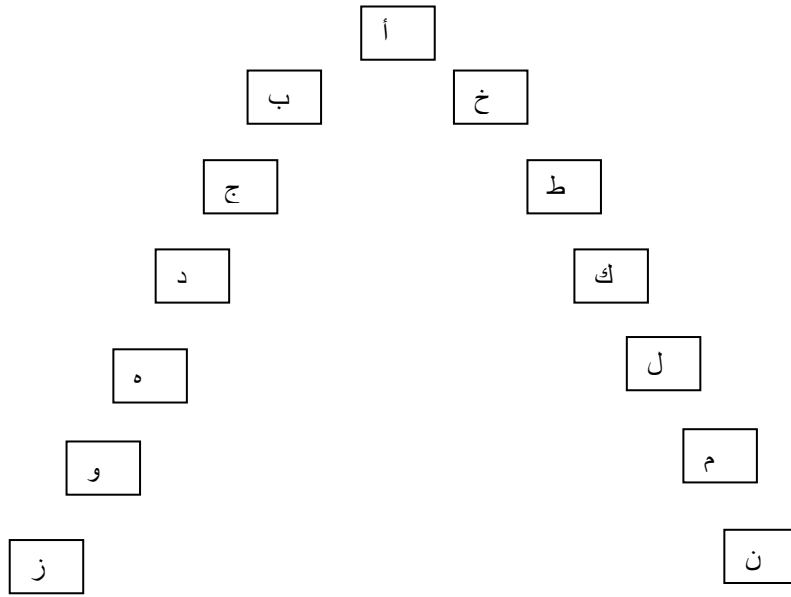
كما يرى أن كل مؤسسة تمارس ستة أنشطة رئيسية متمثلة في: الأنشطة المالية، الأنشطة الأمنية، الأنشطة التجارية، المحاسبة الإدارية والفنية. هذه الأنشطة تشكل القواعد المهمة الواجب إتباعها في السياسات التنموية الحكومية من أجل قيادة عملية التنمية ودفع التنظيمات إلى تحقيق درجات عالية من الكفاءة والإنتاجية و تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما أكد على أهمية المبادئ الإدارية التالية: وحدة الأمر، توازن السلطة، التقسيم الوظيفي، نطاق الإشراف، التوازن الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات لذا يعتبر فايول من أهم الرواد في مجال تحليل الوظائف الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبرى،<sup>3</sup> حيث قدم مساهمة جديرة بالاهتمام عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية للتنظيم وفقا للشكل التالي:

<sup>1</sup>: محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup>: موسى اللوزي: التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 56.

<sup>3</sup>: إبراهيم توهامي و اخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، ط1، سطيف، 2013، ص 25.



الشكل(1):يوضح مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية لفايول

حيث يرى أنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص(م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ،د،ج،ب) ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (خ، ط، ك، ل، م) وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا ويؤدي إلى عدم فعاليته، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بين كل من الشخص (و، م) أي أنه اقترح نظام للاتصال جانبي بدلا من الاتصالات الرئيسية السائدة في ذلك الوقت .

خلاصة القول أن فايول ركز على الاتصال الرسمي بشقيه الرأسي والأفقي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>:أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية الإبراهيمية، ط1، الإسكندرية ، 2003-2004، ص35.

## 3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

تنسب هذه النظرية إلى عالم اجتماع التنظيم الألماني "ماكس فيبر" "Max weber"، الذي لا تخلو إسهاماته من جميع فروع علم الاجتماع نظرا لإسهاماته النظرية والتصورية العامة وتحليلاته المنهجية و البحثية في مجال التطبيقات الميدانية والعلمية حيث يعتبر نموذجه في التنظيم المعروف بالبيروقراطية أول نظرية علمية تتناول الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على الأداء والسلوك التنظيمي " 1

ويعود اهتمامه بهذه النظرية إلى أن المؤسسات الحكومية أو الخاصة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال وتحقيق الكفاءة الإنتاجية<sup>2</sup>

فقد لاحظ أنه داخل هذه التنظيمات كانت مظاهر المحاباة والتمييز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، الأمر الذي أدى إلى ضعف فعالية تلك المنظمات وذلك من خلال تحليله لأشكال الإدارة والطرق التي يمارس بها الحكم والكيفية التي يتم بها فرض السيطرة على المرؤوسين وجعلهم يتقبلونها وفي تحليله لتطور المجتمعات ميز بين القوة والسلطة "القوة هي القدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، أما السلطة الانصياع طوعية للأوامر وأن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة أمر مشروع كما ميز بين ثلاث أنواع من السلطة هي:

- السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد أو الدساتير.
- السلطة الشخصية أو الكاريزماتية: تعتمد على الخصائص والسمات التي يتمتع بها الفرد.
- السلطة القانونية أو العقلانية: تستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية ومنطقية تسري على جميع العاملين في المنظمة.<sup>3</sup>

ويعتبر فيبر بأن التنظيم البيروقراطي هو النموذج المثالي للتنظيم لأنه يتطابق مع التنظيم العقلاني الذي يوجد داخل المؤسسات الحديثة أو المجتمعات الرأسمالية لكونه مبني على استراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد لمجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة دون التحيز لأحد، ويمكن استعراض مبادئ التنظيم البيروقراطي فيما يلي:

<sup>1</sup>: قيس محمد العنبي: التنظيم (المفاهيم والنظريات والمبادئ)، مطابع رويال، ط 1، الإسكندرية، 1997، ص 76.

<sup>2</sup>: علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 56.

<sup>3</sup>: حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 157.

- التخصص وتقسيم العمل الذي يعتبر أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف.
- التدرج الهرمي للسلطة لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- استخدام الإجراءات والطرق الرسمية بين أعضاء التنظيم.
- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية والتي تعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.

ووفقا لهذه المبادئ فإن الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وبين غيره من التنظيمات هو كالفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج اليدوية البدائية، وهو يتميز بالدقة، السرعة، الوضوح، الاستمرار، الوحدة، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد...إلخ.

ولكن بالرغم من أن النموذج البيروقراطي المثالي حسب فيبر يعتبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق السيطرة على الأفراد في الأعمال الكثيرة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية في التنظيم، إلا أنه لا يخلو من النقائص فقد:

- أهمل تأثير التنظيم غير الرسمي.
- أهمل الفرد وعامله على أنه آلة.
- أغفل الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.<sup>1</sup>
- ركز على تطبيق مبدأ الرقابة الصارمة والإشراف مما يؤدي إلى الانحراف عن القواعد والتعليمات وبالتالي انخفاض كفاءة التنظيم.
- أهمل تأثير الظروف والبيئة المحيطة بالتنظيم، أي أنه اعتبر التنظيم نظام مغلق وليس مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

ولكن بالرغم من ذلك فإن تطبيق الدول والمنظمات لهذا النموذج حقق ازدهارا ورفاهية كبيرة انعكس على نوعية حياة شعوبها.

<sup>1</sup>موسى اللوزي: التنمية الإدارية(المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، مرجع سابق، ص 60.

ومن هنا يتضح لنا بأن هذه النظرية تعتبر إطاراً مرجعياً لكثير من الدراسات الاتصالية الحديثة التي انطلقت من أفكار هذه النظرية، حيث اهتمت بالسير الرسمي لخط الاتصالات داخل التنظيم من أعلى إلى أسفل، الأمر الذي يدعو إلى مركزية القرارات في المستويات التنظيمية العليا وبالتالي عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.

ومن خلال ما تطرقنا إليه يمكن تحديد بعض نقاط الضعف في النظريات الكلاسيكية:

- تعارض وتناقض المبادئ التي تقدمها مثل مبدأ الإدارة بالسلطة استناداً إلى تدرج السلطة هرمياً يتناقض مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس الترقى في الوظائف.
- إغفال العلاقات الإنسانية وحتمية صراعات داخل التنظيم نتيجة تفاعل الأفراد داخل التنظيم والتضارب في المصالح.
- اعتبرت التنظيم نظام مغلق منعزل عن البيئة التي يوجد بها. وبالتالي بطء الاستجابة للحالات الطارئة<sup>1</sup>.
- تجاهلت حرية الفرد واعتبرت الإنسان آلة مما يؤدي إلى تقييد حريته والقضاء على شخصيته وإجباره على إتباع أنماط من السلوك لا تتفق مع متطلبات شخصيته.
- إغفال أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر أحد المتغيرات الرئيسية التي تحكم السلوك التنظيمي، واعتبرت أن الهيكل الرسمي للتنظيم هو النمط الوحيد للاتصالات بين أعضاء وجماعات التنظيم.

ولكن بالرغم من هذه النقائص إلا أنها تتضمن نقاطاً إيجابية ساهمت في تفسير السلوك التنظيمي:

- وجهت التنظيمات إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها من خلال تقديم أهم وظائف الإدارة المتمثلة في (التنظيم، التنسيق، التخطيط، الرقابة، التوجيه).
- ساهمت بوضع خطط خاصة بتنظيم العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية مثل: مبدأ التخصص، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ نطاق الإشراف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : علي الشراوي : اصول التنظيم ، الدار الجامعية ، ط2 ، بيروت ، 2000 ، ص 84.

<sup>2</sup> : موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 60.

**ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية:**

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على ما جاءت به النظريات الكلاسيكية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والانسجام في العمل، فكانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المبادئ والمفاهيم التي طبقتها هذه الأخيرة حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى اهتماماً من طرف الكلاسيكية" فاعتبرت الإنسان العنصر الحيوي في التنظيم والذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى"<sup>1</sup>

**1- النظرية السلوكية لتون مايو (1880-1940):**

لقد أسهمت الدراسات التي قام بها " التون مايو " **Elton mayo** "برفقة زملائه في مصانع لشركة إلكتروك الأمريكية ما بين 1927-1932 والتي كانت تهدف إلى تحديد أثر المتغيرات المادية أثناء العمل على إنتاجية العمال مثل : الإضاءة ، الضوضاء ، الأجور ، الراحة ، التهوية ، التدفئة باعتبارها من المحددات الرئيسية للسلوك، ولكن الباحثين تفاجئوا بأن إنتاج العاملين لم يتغير بشكل يتناسب مع المتغيرات في هذه العوامل."<sup>2</sup>

مما أدى بالباحثين إلى التفتيش عن تفسير آخر لهذه الظاهرة، فقاموا بعدة تجارب فيما بعد ترتب عنها أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئ له تأثير واضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.

ويمكن أن نستخلص إسهامات هذه المدرسة من خلال الجهود والتجارب هاو ثرون الشهيرة التي أجريت بمصانع ويسترن إلكتروك **Western Electric** .

- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على سلوكيات وتوجيهات الأفراد في التنظيم وتحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات حيث أن هناك ضغوطات اجتماعية علا الفرد مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكم الجماعات.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة وتخلق مناخاً طيباً.

<sup>1</sup>: علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، د س، ص 19.

<sup>2</sup>: محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، 2006، ص 36.



- الاتصالات في المؤسسة لا تقتصر على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة للاتصالات غير الرسمية والتي تكون لها فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.<sup>1</sup>
- اعتبرت التنظيم نظام اجتماعي أكثر منه هياكل جامدة.
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية لا يقتصر على القدرة الجسمية للعامل بل هناك محددات اجتماعية أخرى تساهم بشكل فعال.<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على التعاون كأداة لحل مشكلات التبادل بين الأفراد والتنظيم وذلك من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية وتحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وذلك من خلال التركيز على استخدام القنوات غير الرسمية للاتصال فيما بينهم، فانقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من الأعلى إلى الأسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل، إلى كونه وسيلة للاقتناع بأدبيتهم ورفع كفاءة العمل والرضا عنه.<sup>3</sup>

## 2- نظرية الفلسفة الإدارية (ماك غريغور):

انطلق "ماك غريغور" " Denis Mac gregor " في دراسته من فكرة أساسية مفادها إن أي سلوك تنظيمي، وإنما يميز نظرية تنظيمية معينة، ومنه فكل مدير داخل المنظمة له نظريته الخاصة والتي يحاول أن يسقطها على باقي أفراد التنظيم، هذه المعتقدات الفلسفية تعتبر إحدى المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي القائم على فلسفة و نظرية معينة تؤثر وتصيغ مختلف السلوكيات، نقطة الارتكاز الثانية التي اعتمدها ماك في الجانب السلبي الذي ميز النظريات الكلاسيكية فيما يخص تفسير السلوك التنظيمي ومحاولة فهم الطبيعة الإنسانية وهذا من خلال المبادئ التي نادى بها والتي اعتبرها البعض كقوانين الطبيعة، لذا اهتم بدراسة الدور الذي يلعبه المدير داخل المنظمة ودرس سلوك الفرد وعلاقته بالمنظمة، تخضير المديرين لتسيير مختلف المنظمات وإدماج الفرد وأهدافه مع أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : علي صالح حامد جوهر و اخرون : النظرية و التطبيق في الادارة ، دار المهندس للطباعة و النشر ، ط 1 ، القاهرة ، 2004 ، ص 27.

<sup>2</sup> : علي السلمي: مرجع سابق، ص 102.

<sup>3</sup> : أحمد ماهر : كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص 36.

<sup>4</sup> : علي عياصرة واخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 52.

ومن هذا بعث ماك غر يغور تصوراته في شكل نظريتين إحداهما سميت ب(X) تقوم على افتراضات النظرية الكلاسيكية والأخرى سميت ب(Y) تقوم على افتراضات معاكسة للأولى أي متأثرة بالعلاقات الإنسانية.

❖ **نظرية(X):** تقوم على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني مستمدة من الفكر الكلاسيكي في مجال الرقابة والتوجيه ويتلخص فيما يلي:

- يكره الإنسان العادي بطبيعته العمل ويعمل جاهدا على تجنبه كلما أمكن ذلك وهذه الفكرة مغروسة في ذهن العامل منذ القدم، وهذا ما جعل معظم المسيرين يؤمنون بهذه الفكرة ويعتدرونها حقيقة لا جدال فيها.
- بناء على هذه الفرضية ونتيجة للكراهية المتأصلة للعمل، فإنه يجب دفع وإجبار أغلب الأفراد على العمل ومراقبتهم وإخضاعهم لأسلوب إدارة تسلطي بما يمكن تحقيق أهداف المنظمة.
- يتهرب الإنسان العادي من المسؤولية ويفضل أن يتلقى التوجيه من قبل الآخرين كما أنه قليل الطموح، محدود الإمكانيات، يبحث عن الأمان والاستقرار قبل كل شيء.<sup>1</sup>

❖ **نظرية (Y):** تكامل أهداف المنظمة بأهداف الفرد حيث تقوم هذه النظرية (Y) على مجموعة من الافتراضات هي:

- الإنسان بطبيعته لا يكره العمل وأكثر من ذلك يسعى إليه، له القدرة على الابتكار الإبداع ويجب تحمل المسؤولية وهنا تتوقف قدرة التنظيم القائم على إمكانية توفير جو عمل ملائم (يعتبر بدل الجهد العضلي والذهني في العمل أمر طبيعي).
- إن أسلوب الرقابة التسليطي والتهديد بالعقاب لا يشكلان الوسيلة الوحيدة لضمان التوجيه الجيد لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فالإنسان يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي التزم بها (مسألة الضمير المهني).

نلاحظ أن النظريتين تختلفان من حيث الرؤية نظرية (X) تقوم على أسلوب الرقابة التسلطي (اعتماد مبدأ التدرج)، أما نظرية (Y) تقوم على توفير الإطار الملائم لتحقيق الأهداف الشخصية ومنه أهداف المنظمة والتركيز على الرقابة الذاتية لكل عضو ولتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة يجب إتباع

<sup>1</sup> : أوجي مد نات : سلوكيات في العملية الادارية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007 ، ص 28 .

ما يلي:

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة يمكن التعبير عنها بدليل إجراءات العمل.
- الدقة في تحديد الأهداف في إطارها المكاني.
- مباشرة العملية الإدارية.
- تقييم النتائج.

هذه الخطوات تتفق إلى حد كبير مع ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف كما أن غريغور أعطى أهميته لعنصر القيادة والمشاركة وتنمية الإدارة في تكوين بيئة تنظيمية تسمح بتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والمنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: النظريات الحديثة للتنظيم:

هي مجموعة من الفعاليات التنظيمية تخالف النظرية الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت في فترة (1930-1960) اهتمت بتحليل وفهم السلوك الإنساني كنتيجة للمستجدات التي تطرأ على التنظيمات المعاصرة ودراسة العلاقة بين التأثيرات البيئية والتقنية على العنصر البشري، ومن أبرز هذه النظريات نذكر: نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية صنع القرارات والمعلومات ونظرية الإدارة بالأهداف.

#### 1- نظرية النظم لساشتريرتارد (1886-1961):

تعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات التنظيم التي تنظر إلى النظام بأنه "الكيان المنظم و المركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً"<sup>2</sup> هذه الأخيرة الذي تنظر إليه على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، يعطيها ويتبادل معها المعلومات والموارد المادية والبشرية وبالتالي فهي تؤكد على أهمية البعد الإنساني كأحد المدخلات الإنسانية وضرورة توفر أفراد قادرين ومدرسين ومؤهلين للمساهمة في أداء الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الأجزاء والنظم الفرعية التي يوجد بينها تأثير متبادل ومتكامل، ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض، وهي تتكون من أربعة عناصر فرعية مترابطة وهي : النظام الفني، المعلومات، القوى البشرية، والقوى المادية وبالتالي فإن إنتاج المنظمة

<sup>1</sup>: علي عياصرة وآخرون: مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup>: خليل محمد حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1، 2000، ص 83.

يتوقف على طبيعة تنظيمها للعناصر الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية من إمكانيات مادية وبشرية، وفقا لهذا فإن نظرية النظم تقوم على العناصر التالية:

- **المدخلات:** وتشمل دراسة الإمكانيات والطاقات التي تدخل إلى المنظمة من البيئة الخارجية لمدخلات مادية، بشرية، تكنولوجية... إلخ
- **النشاطات أو العمليات الإدارية:** وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات تهدف إلى استعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات حسب الخطة المقررة ومن بينها (اتخاذ القرار، القيادة والاتصالات).
- **المخرجات:** وهي كافة المنجزات التي تخرج من المنظمة من السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها.
- **التغذية العكسية:** وتعني مختلف عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية، وما تحدثه هذه العملية من اثار سلبية وإيجابية.
- **البيئة:** وتضم البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم التي يتواجد فيها.<sup>1</sup>

وبهذا فإن النظرية تنظر إلى المنظمة على "أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين أجزائها".

وتركز على أهمية انفتاح المنظمة بين أجزائها حتى يسهل انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية، وكذا التكيف مع المتغيرات الخارجية من أجل تطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرقي الوظيفي، حيث يمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه "تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبيئتها وكذلك الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية".<sup>2</sup>

ومنه يمكن تلخيص أفكار هذه النظرية حول الاتصال فيما يلي:

- هناك علاقة تأثير وتأثر بين الاتصالات والنظام الاجتماعي للعمل.
- الاتصالات هي الجسر الذي يربط النظام الاجتماعي للعمل مع المحيط الخارجي له.
- وجود نظام متكامل من الاتصالات يؤدي إلى خلق توازن داخل التنظيم.

<sup>1</sup>: علي عياصرة واخرون: مرجع سابق، ص 83-84.

<sup>2</sup>: مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2006، ص 37.

• نظام الاتصال يختلف باختلاف الظروف فالاتصال لا يمكن فهمه إلا بارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.

وبهذا ترى هذه النظرية أن النظام الاجتماعي لا يكون فعالاً إلا بوجود اتصالات تؤثر فيه وتربطه بالبيئة مما يساهم بقدر كبير في تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات سواء داخل التنظيم أو خارجه.

## 2- النظرية الموقفية:

هي امتداد لنظرية النظم، هي أيضاً تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظام مفتوح تقترض هذه النظرية بأنه نظراً للاختلاف الموجود في المواقف والمشكلات التي تواجه المنظمات "فإنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل وأن هناك طرق عديدة حسب نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة"<sup>1</sup>، أي وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أن المدخل الموقفى يركز على الارتباط القوي والعلاقات الوثيقة بين التصرفات الداخلية للمنظمة وبين الخصائص المعنية للمواقف التي تتم فيه هذه التصرفات، لذلك أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله، وتكمن ظاهرة عدم الثبات أو الاستقرار في الفهم الشامل للسلوك التنظيمي في حقيقة التغير الموقفى من جهة ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة من جهة أخرى والتي يمكن إجمالها في:

- عدم الثبات في المواقف السلوكية بسبب طبيعة الإنسان والجماعة وما يؤثر في سلوكهما من متغيرات مختلفة.
- الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة.
- تعدد وتنوع المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة مما يصعب التعرف وحصر جميع تلك المتغيرات.
- طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات أكثر بروزاً عند محاولة فهم وتفسير الجوانب السلوكية للفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، مرجع سابق، ص 37.

<sup>1</sup>: بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار الباروني العلمية للنشر، ط1، عمان، دس، ص89.

ومنه فهذه النظرية ركزت على ضرورة توفير القدرات والخبرات والمهارات اللازمة للأفراد العاملين من أجل إدراك وتشخيص المواقف التي يواجهونها، من خلال توفير نظام فعال للاتصالات وتوسيع شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة مما يساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية وتفعيل نمط الاتصال المساعد أو النازل، مما ينعكس إيجاباً على أداء الفرد والمنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، فالمنظمة نظام مفتوح من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير وتحقيق فعاليتها وكفاءتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكلًا وسلوكًا مع المتغيرات البيئية.

### 3- نظرية صنع القرارات والمعلومات:

ظهرت هذه النظرية وتطورت أثناء الحرب العالمية الثانية، وترتكز في جوهرها على كيفية نقل وتحليل وتوزيع المعلومات وسرعة تدفقها بين أعضاء التنظيم من خلال الحاسبات الإلكترونية، والشبكات الاتصالية والتكنولوجيا فمن وجهة نظر هذه النظرية فإن صنع القرارات الناجحة والصائبة وحل المشكلات التنظيمية يتطلب الإعتدال على الحقائق والبيانات والأرقام والتمييز بين القيم والحقائق بطريقة علمية، وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمتها<sup>1</sup>، وحتى يكون المدير عقلاني لا بد له من إتباع الأسلوب العقلاني في صنع القرارات وترشيدها حيث تتحدد الطريقة العلمية لاتخاذ القرارات في الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة التي تحتاج إلى حل.
- جمع المعلومات المتعلقة بها.
- تحديد كل البدائل المتوفرة لحل المشكلة.
- توفير القدرة اللازمة لتقييم النتائج.
- توفير نسق منظومة مرئية وثابتة من القيم والمعايير.
- صنع القرار الأمثل.

لذلك فإن نجاح هذه العملية يتوقف على الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة ومتنوعة جداً، حيث يكون العديد من البدائل والنتائج غير معروفة، وبالتالي فإن نجاح عمل

2:حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص 229.

المنظمة مرهون بمدى توفر المعلومات والقدرة على استخدامها لذلك تم "تطوير مبادئ نظرية المعلومات لتساعد الإدارة في بناء شبكات الاتصالات والمعلومات وتدفعها في الهيكل التنظيمي بين الأفراد وبين الأجهزة".<sup>1</sup>

وحسب هذه النظرية يمكن ترجمة أي نشاط إنساني إلى مجموعة من المعلومات (مدخلات، مخرجات، المصادر، الاستخدامات، البيئة... وغيرها) وترتبط درجة الإعتماد على المعلومات ومدى توفرها لعملية اتصال معينة عن طريق تشغيل الأفراد للمعلومات أي كيفية تحويل المعلومات من المدخلات واستعمالها بصورة صحيحة، فالاتصالات حسب هذه النظرية عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها وتخزينها واستعادتها وعرضها، فاهتمت بتحويل المعلومات من شكلها التقليدي (أحاديث، تقارير... إلخ) إلى رموز مثل: النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات.<sup>2</sup>

#### 4- نظرية الإدارة بالأهداف:

هناك العديد من العلماء والباحثين السلوكيين الذين إهتموا بهذه النظرية ويعتبر "بيتر داركر" و "جورج أوديون" من المؤيدين الأوائل لهذه النظرية وبالرغم من وجود اختلافات طفيفة في تفسيراتها إلا أنهما يتفقان على ضرورة توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهداف المنظمة، فتنطبق خطوات وإجراءات ومفاهيم هذه النظرية يتطلب تحديد الأهداف هي الموجه الأساسي للعملية الإدارية، أي أن الفرد يتحسن مستوى أداء عمله إذا ما عرف ما هو المطلوب أدائه وما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته<sup>3</sup>، كما يعتبرون الإدارة بالأهداف عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوسين في المنظمة مجتمعين بتحديد أهدافها العامة وتحديد نطاق مسؤولية كل فرد من حيث النتائج المتوقعة، وباستخدام هذه المعايير كمرشد لعمل الوحدة وتقويم ما يساهم به كل فرد فيها، واستنادا لهذا يركز مؤيدي هذه النظرية على التفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين مما يدفع المرؤوسين للعمل بجد وبالتالي تحسين مستوى أداءه من خلال النقاش والمشاركة أي العمل بمبدأ الإدارة بالاشتراك، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ:

<sup>1</sup>: فريد النجار: تكنولوجيا الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص 298.

<sup>2</sup>: أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الادارية، مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup>: موسى اللوزي: التنمية الادارية ( المفاهيم ، الاسس ، التطبيقات ) ، مرجع سابق، ص 64.

- يجب أن يركز برنامج الإدارة بالأهداف على الأهداف التي تعود بالفائدة على المنظمة والمدير.
- دعم والتزام ومشاركة الإدارة العليا أمر ضروري للاستفادة من برنامج الإدارة بالأهداف مع مرور الوقت.
- يجب أن يتكامل برنامج الإدارة بالأهداف مع النشاطات الإدارية اليومية.
- يجب تخصيص كل الموارد (الوقت والأفراد) للأعمال الأولية المتعلقة بالتخصيص والتدريب والتي تسهل انسياب النشاطات اللاحقة.
- يجب عدم الاهتمام بالأهداف الكمية على حساب الأهداف غير الممكنة.
- من الضروري معرفة الاختلافات والفروق بين الوحدات الإدارية والمهام حتى يتم تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف بشكل سليم وفعال.<sup>1</sup>

ونستنتج من تطبيق هذه النظرية لمبدأ الإدارة بالاشتراك أنه يوجد اتصال دائم بين الرئيس والمرؤوسين.

#### رابعاً: الإتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية:

إن موضوع الإتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية من المواضيع المهمة التي تسعى التنظيمات في إطار المؤسسات الخدمائية الى محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بينهما، و تأثير و تأثر كل منهما بالأخر، و مدى فعالية الموارد البشرية في تطوير الأداء الإداري لتحقيق الجودة في المخرجات و الفعالية في الأداء .

#### 1. الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

تتطلب الفعالية في ادارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو، وجود علاقات طيبة بين الافراد داخل التنظيم و خارجه ايضا، وذلك من خلال كل المراحل و العمليات الانتاجية.

فقد لا نغالي اذا قلنا ان نسبة عالية من العمل التي يتم اداؤه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر الى الازهان. فمقدار الفعالية و الكفاءة في اداء الجماعة لعملها و مختلف وظائفها، و كذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة و المقبولة، يعتبر على درجة

<sup>1</sup>: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية، 2002، ص<sup>139</sup>.



كبيرة من الاهمية لتقدم و نجاح المنشأة، و اذا اردنا التأكد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الاسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية، "ولعل اكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح و تقدم للمنشآت اليابانية نتيجة ادراكهم لدور جماعات العمل. فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح ان السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع الى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع الى اسلوب العمل الجماعي". ان هذا ليس غريبا على الاطلاق، لما نعرف ان الفرد الياباني لا يساوم ابدا على عاداته و قيمه المختلفة، فهي مصاحبة له اينما اتجه و اينما حل، و من بين هذه القيم ، حبه للعمل و الاعتراف الى حد التقديس بالإنسان المتقاني في عمله، لذلك و على سبيل المثال من اجل التأكيد فقط نقول ان تدمير الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل و شل الانتاج، و انما كثيرا ما يتجه الى اغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيفه.

اذن، فالعلاقات الانسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، و انما هي شرط اساسي للوفرة في الانتاج و تحسينه، و بالتعاون و التوافق و التفاهم البناء و كذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الاهداف بأقل التكاليف.

و هناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة :

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم و بيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، و الاقتناع بان بإمكانهم المساهمة في تحقيق الاهداف اذا أتاحت الفرصة لهم.
- ان تكون قيم و اهداف الجماعة متشعبة و متكاملة و معبرة عن قيم و حاجات اعضائها.
- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، و ذلك لتطوير و تدعيم علاقات سليمة و بناءة بين اعضائها.
- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب اعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الاساسية بدون معارضة و يساهم في تحقيق اهداف الجماعة.
- قبول كل عضو برغبة و بدون معارضة الاهداف و التوقعات التي يتم تشكيلها بواسطته و بواسطة الجماعة.
- تبني فلسفة النظر الى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب اعضائها.

- تبني قيم هامة للجماعة. فكلما زادت اهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الاعضاء.<sup>1</sup>
- 2- شروط الاتصالات الفعالة في المنظمة:
- توجد عدة شروط تساعد على جعل الاتصال اكثر فعالية خصوصا داخل المنظمات لعل من اهمها ما يلي:
- جانب اللغة:
- يجب ان تتلائم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الافراد المشاركين فيها و فقا لصفاتهم و قدراتهم و خبراتهم و مهاراتهم بحيث لا نتصل بهم بغير اللغة و التي يجيدونها.
- يجب ان تكون هذه اللغة المستخدمة بسيطة و مفهومة من قبل الجميع.
- يجب ان تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل اكثر من معنى.
- تدريب الافراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير و في كتابة التقارير.
- الجانب الثقافي الاجتماعي:
- حتى يكون الاتصال فعالا يجب تحقيق ما يلي:
- مراعاة الاعراف و العادات السائدة بالمجتمع.
- مراعاة الادارة لما تعارف عليه الناس من معان.
- مواكبة التغير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الافضل.
- الجانب الانساني:
- من خصائص الاتصال الفعال فيه، ضرورة الالتزام بما يلي:
- توخي الصدق و الاخلاص عند مزاوله الاتصال.
- مراعاة الامانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات دون نقص او زيادة.
- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- ديمقراطية الاتصال ، من حيث اعطاء الاخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة و نرفع من معنوياتهم
- عدالة توزيع المعلومات بين الافراد دون محاباة.

<sup>1</sup>: صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مرجع سابق ،ص 295.

- تطابق العمل مع القول عندما يقارن العمل بالقول.<sup>1</sup>

### خاتمة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن القول أن أغلب نظريات التنظيم (النظريات الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، ومدرسة التنظيم الحديثة) حاولت تقديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي، كما أن نظرتها للاتصال التنظيمي كانت مختلفة، فنظريات التنظيم الكلاسيكية التي حاولت دراسة العلاقة بين نمط السلوك والكفاية الإنتاجية، اتسمت بمطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، ومما لا شك فيه فإن هذه النظريات قد بلورت الانعطاف التاريخي في التعامل الجديد مع الإفرازات الفنية والتكنولوجية التي زخرت بها الثورة الصناعية في ذلك الحين، فأكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان واعتبرت ذلك أساساً حاسماً في تحقيق الفعالية و بناء متطلبات الهيكل الذي ينبغي أن يسود في المنظمة كما أكدت علة أن المنظمة تمثل نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة.

وبهذا فإن الاتصالات من وجهة نظر النظريات هي عملية نقل للمعلومات فقط واعتبرت الاتصالات الرسمية هي السائدة في التنظيم والأساسية لسير العمل، أما نظرية العلاقات الإنسانية التي اتجهت نحو تفسير سلوك الفرد في المنظمة فأصبح اهتمامهم يتركز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل وتزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد وزاد التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي لزيادة الإنتاج في المنظمة، و تحقيق الفعالية التنظيمية فاستطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن المقابلات الشخصية بين القائد والمرؤوسين ذات أثر واضح على إشباع الحاجات فانقلب مفهوم الاتصالات من كونه وسيلة للاتصال من أعلى إلى أسفل بغرض إعطاء تعليمات وأوامر إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للأفراد، أما نظريات التنظيم الحديثة والتي اعتبرت التنظيم نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتأثر بها، أي أنه هناك بعض أنواع التغيير والتطور في النظام الذي يحدث بسبب مؤثرات خارجية وليست من داخل التنظيم، وهذا ما تجاهلته النظريات السابقة واعتبرت عملية الاتصال بصفة خاصة في المنظمة من أهم عمليات التنظيم التي تتأثر بذلك، وان علاقة الاتصال التنظيمي بالفعالية التنظيمية هي علاقة تأثير و تأثر أي عملية تفاعل .

<sup>1</sup>: صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص، 74-75.



## الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة .

1-المجال الجغرافي .

2-المجال البشري .

3-المجال الزمني .

ثانياً: فرضيات الدراسة .

ثالثاً : المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات .

1-الملاحظة .

2-المقابلة.

3-الاستمارة .

4-السجلات و الوثائق .

خامساً : عينة الدراسة و خصائصها .

سادساً : أساليب التحليل .

خلاصة الفصل .

**تمهيد :**

يساهم الإطار النظري بشكل كبير في تحديد المعالم الأولية للدراسة الميدانية لأي بحث عملي بالنظر الي جملة المعرفة النظرية التي سبق و تطرقنا اليها في الفصول السابقة الخاصة بالشق النظري من دراستنا حول متغيري الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية في اطار المؤسسة الخدمائية، حيث تعتبر الاجراءات المنهجية هي بوابة للدخول الى الجانب الميداني من الدراسة حيث يتم اسقاط الجانب النظري من الموضوع على الواقع، فالدراسة الإمبريقية للظاهرة محل البحث تفرض على الباحث ان يقوم بتحديد، المجال الجغرافي الذي سيجري فيه بحثه، المجال البشري المتمثل في مجتمع الدراسة و طبيعة العينة المعنية بالدراسة و كيفية اختيارها و كذلك المنهج الملائم للدراسة و الادوات المعتمدة في جمع البيانات و استقصاء الظاهرة و اخيرا المجال الزمني .

**أولا : مجالات الدراسة :**

التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية و نقطة اساسية في البحث الاجتماعي ،حيث اجمع كل المشتغلين بمناهج البحث على ان لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي المجال الجغرافي ، المجال البشري و المجال الزمني .

**1-المجال الجغرافي :**

ويقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية ،حيث تم اجراء هذه الدراسة بإذاعة جيجل الجهوية .  
- نبذة تاريخية عن الاذاعة :

"ان الكلمة المسموعة التي تنطلق من فم الصحفي المذيع الى اذن المستمع و قلبه

ووجدانه، هي سيدة الاعلام امس، و اليوم، والى الابد "

ميخائيل مينكوف .

بدأ حلم و لاية جيجل في تجسيد الإذاعة المحلية مع مطلع التسعينات، نظرا لان ولاية جيجل بتضاريسها جبلية بنسبة 80% بقي الاصرار متواصل لتجسيد هذا المشروع قصد التكفل بانشغالات المواطنين في المناطق النائية، و منذ تعيين الوالي السيد احمد معبد لقيادة الجهاز التنفيذي اكد في اول لقاء صحفي على ان الاذاعة المحلية تعد رهان الممكن الصعب

و المستحيل . و بعد 6 اشهر من هذا التصريح تأكد بان ولاية جيجل ستكون لها اذاعة محلية حيث اوفدت المديرية العامة السيدين **شعبان لونكل** مدير تنسيق الاذاعات الجهوية و **الحاج مهدي** المدير التقني الى ولاية جيجل في شهر ماي 2005 لاختيار المقر الذي يحتضن هذا الصرح الاعلامي، و في الفاتح من نوفمبر انطلق صوت جيجل في سماء هذه الولاية .

- موقع الإذاعة :

### نبذة عن الإذاعة

- بداية البث: الفاتح نوفمبر 2006.
- تبت إذاعة جيجل على امواج 89.9 FM
- مدة البث: من 06.55 إلى 20.00 مساء
- رقم هاتف أستوديو البث: 034.49.69.95/034.49.69.65
- رقم الفاكس: 034.49.55.66
- رقم الموزع الهاتفي: 034.49.84.37/034.49.82.80
- العنوان: ص ب 48 القبضة الرئيسية جيجل  
البريد الإلكتروني: fm18.jijel@gmail.com
- الموقع الإلكتروني: [www.radio-jijel.dz](http://www.radio-jijel.dz)
- فايس بوك: إذاعة جيجل الجهوية  
الصفحة الرسمية.

### أقسام الإذاعة

#### مصلحة الأحداث و القسم الرياضي

- 09 الصحفيون
- 03 المراسلون.

#### مصلحة الانتاج و البرمجة .

- 04 مخرجين.
- 06 منشطين.
- 03 المتعاملون بالقطعة.

#### مصلحة التقنيين

- 05 تقنيين.

#### مصلحة الادارة و الوسائل .

- 03 إطارات.
- 04 أعوان أمن.
- 01 النظافة.
- 03 السائقون.

**2- المجال البشري :**

إن عملية تحديد المجال البشري للدراسة خطوة هامة في المسار البحثي، لأن معرفة خصائص ومميزات المجتمع الأصلي للدراسة يمكن الباحثين من تحديد العينة المطلوبة للدراسة، وكذلك اختيار الأدوات و الوسائل الملائمة لجمع البيانات و المعلومات حيث عنيت دراستنا بعمال إذاعة جيجل الجهوية و المقدر عددهم ب41 عامل من بينهم 4 أعوان أمن، 1 عاملة نظافة و 3 سائقين ومنه يصبح عدد العاملين المعنيين بالدراسة هو 40 .

**3- المجال الزمني :**

و يقصد بها المدة الزمنية التي أنجزت فيها الدراسة بجميع مراحلها بما فيها الجانب النظري و الجانب الميداني .

**1: الجانب النظري: و ينقسم الى مرحلتين:**

**1-1. المرحلة الاولى:** و هي مرحلة التفكير و اختيار الموضوع و التي تزامنت مع بداية شهر سبتمبر 2015.

**1-2. المرحلة الثانية:** تم فيها عملية الاستقرار على موضوع الدراسة، حيث قمنا بجمع المادة العلمية المتعلقة بالمتغيرين الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية من خلال جمع المراجع و المذكرات و مواقع الأنترنت و التي تحددت في فترة ما بين شهر سبتمبر الى شهر ديسمبر، تزامنا مع قبول اللجنة العلمية للكلية، و بذلك بدأنا التوسع في مختلف أجزاء الجانب النظري، و التي احتوت أربعة فصول نظرية. الفصل الاول: موضوع الدراسة، الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي في المؤسسة، الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و تحقيق أهداف المؤسسة، الفصل الرابع: المداخل النظرية المفسرة لدراسة الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

و بدأنا بضبط و كتابة هذه الفصول الأربعة ابتداء من شهر ديسمبر 2015 إلى شهر مارس 2016.

**2- الجانب الميداني : و ينقسم الى ثلاث مراحل :**

**1-2: المرحلة الاولى:** قمنا بجولة استطلاعية او استكشافية بدأت في 26 جانفي 2016، و كان أول اتصال لنا بإذاعة جيجل الجهوية، و تم خلال هذه الزيارة الاتصال بمدير مصلحة الاشهار و المالية، و قدمنا له طلب التسهيلات لإجراء الدراسة.

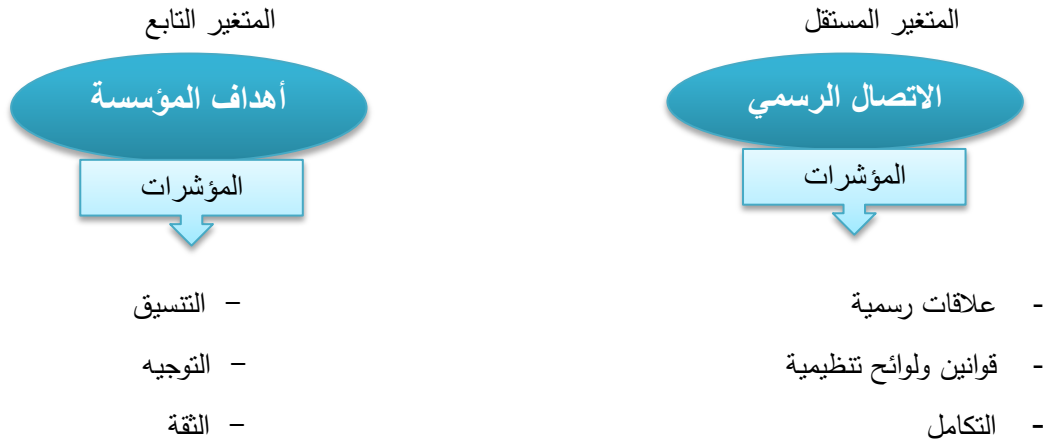


**2-2: المرحلة الثانية :** تم الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة و كان ذلك في 18 فيفري 2016. قمنا بزيارة استطلاعية من 21-23 فيفري 2016 حاولنا من خلالها جمع المعلومات و الوثائق اللازمة حول المجال البشري و الجغرافي لمكان اجراء الدراسة الميدانية .و كان الهدف من هذه الزيارات التعرف على المؤسسة و أجواء العمل السائدة داخلها و التحديد النهائي لمجالات الدراسة مع ضبط العينة و تحديد منهج الدراسة، ثم قمنا ببناء أسئلة المقابلة و الاستمارة و عرضها على الأستاذة المشرفة لتصحيحها .

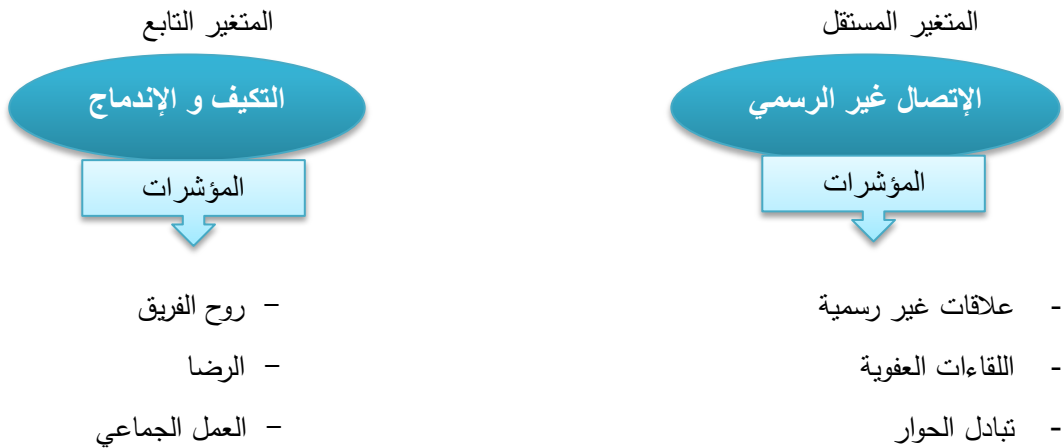
**2-3: المرحلة الثالثة :** يوم 23 فيفري 2016 قمنا بتحديد موعد لإجراء المقابلة مع مدير الإذاعة، و التي كانت يوم 29 فيفري 2016. و يوم 6 مارس 2016. قمنا بتوزيع 5 استمارات تجريبية على بعض موظفي المؤسسة ، و ذلك لمعرفة مدى استجابة المبحوثين لها و مدى استيعابهم لنوع الأسئلة التي تضمنتها .و وفقا لما لمسناه في ميدان الدراسة، و بعد التعديلات التي أجريت على الاستمارة، وفقا للاقتراحات و الملاحظات و الانتقادات التي غطتها الاستمارات التجريبية، تم توزيع الاستمارة النهائية المقدرة ب 40 استمارة ابتداء من 2016/03/13 إلى غاية 2016/03/31 و تم إسترجاع 38 استمارة 34 تم ملؤها و 4 فارغة .

## ثانيا: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يلعب الاتصال التنظيمي دور في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة .  
الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .



الفرضية الفرعية الثانية: يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى التكيف والاندماج بين العاملين.



الفرضية الفرعية الثالثة: يؤدي تبادل المعلومات بين العاملين إلى زيادة الأداء داخل المؤسسة.



**ثالثا : المنهج المستخدم في الدراسة :**

لكي ننطلق في أي دراسة لابد أن تتوفر على خصائص معينة تؤهلها لأن تكون كذلك و من بينها و جود منهج علمي لأن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المنهج المستخدم و المقصود به " أنه أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك ."<sup>1</sup>

فاختيار الباحث لمنهج الدراسة لا يكون صدفة بل يكون مقترن بطبيعة موضوع الدراسة و عليه، ووفقا لدراستنا الميدانية حول موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الإذاعة الجهوية - جيجل - فإن البحث الإمبريقي يقتضي منا اعتماد المنهج الوصفي "و هو أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات و معلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة ."<sup>2</sup>

و لقد جاء اختيارنا للمنهج الوصفي نظرا لأنه المنهج الذي تعتمد عليه أغلب الدراسات العملية في الدراسات السوسولوجية لأنه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل و تفسير و تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة .

**رابعا: ادوات جمع البيانات :**

بعد الانتهاء من الاطار النظري للدراسة تأتي مرحلة جمع البيانات من ميدان الدراسة، باستخدام مجموعة من الأدوات حيث عرفت "مادلين غراوتز" بانها " مجمل التقنيات التي يتخذها الباحث لتجميع و تحصيل المعلومات اللازمة و المتعلقة بموضوع دراسته، و تتميز هذه الادوات أو

<sup>1</sup>: محمد عبيدات و اخرون : منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، دار وائل للنشر و الطباعة ، ط 2 ، عمان ، 1999، ص 49.

<sup>2</sup> : علي معمر عبد المؤمن : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الاساسيات و التقنيات و الاساليب ) ، دار الكتب الوطنية ، ط 1، ليبيا ، 2008، ص 287.

التقنيات بأنها مكملة لبعضها البعض، كما تعد ضرورة عملية لا غنى عنها لأي بحث اجتماعي<sup>1</sup>

#### 1-4 : الملاحظة Observation:

هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات و المعلومات، وهناك قول شائع بان العلم يبدأ بالملاحظة. و تبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية و الأنثروبولوجيا و النفسية و جميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني و مواقف الحياة الواقعية و تستخدم الملاحظة في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة و الاستمارة ، كما تستخدم في البحوث الاستكشافية و التجريبية و الوصفية.

و تعرف الملاحظة بانها "عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الاحداث و مكوناتها المادية و البيئية ، و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف ، بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الانسان و تلبية احتياجاته".<sup>2</sup>

و بالعودة الى دراستنا حول موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، اعتمدنا على الملاحظة البسيطة وهي " الملاحظة غير الموجهة للظواهر الطبيعية، حيث تحدث تلقائياً، و بدون ان تخضع لأي نوع من الضبط العلمي، و دون استخدام الباحث لأي نوع من أنواع أدوات القياس للتأكد من صحة الملاحظة و دقتها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : GROUTIZ ,Madline: les ciques des sciences sociales , 2<sup>eme</sup> edition ,duloz , paris , 1998 , p 241.

<sup>2</sup>: ربحي مصطفى عليان و آخرون: مناهج و اساليب البحث العلمي (النظرية و التطبيق)، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000، ص112.

<sup>3</sup>: ماثيو جيدير: منهجية البحث العلمي ، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات و رسائل الماجستير و الدكتوراه، ص29.

## 2-4 : المقابلة : Interview.:

رغم أهمية الملاحظة غير أنها ليست كافية للإلمام بمتغيرات الدراسة، لذلك استعنا بأداة المقابلة و التي لا تقل أهمية عنها. و التي تعرف على أنها " مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات و الايضاحات، التي يطلب الإجابة عليها و التعقيب عليها، وجها لوجه، بين الباحث و الأشخاص المعنيين بالبحث أو العينة الممثلة لهم".<sup>1</sup>

و قد قمنا بأول مقابلة استكشافية في بداية شهر جانفي مع رئيس مصلحة الإشهار و المالية و الذي وقع لنا طلب إجراء الترتيب على مستوى المؤسسة التي يعمل بها . و الذي بدوره حدد لنا موعد مقابلة مباشرة مع مدير الاذاعة السيد" ناصري عمار" البالغ من العمر 47 سنة المتحصل على شهادة الليسانس في الادب العربي و ليسانس في العلوم السياسية و ليسانس في الادب الانجليزي، و ذو خبرة 24 سنة .

و هاته المقابلة تضمنت محورين الأول خاص بالبيانات الشخصية و المحور الثاني تضمن 12 سؤال حول متغيري الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية. و التي استغرقت مدة 30 دقيقة .

## 3-4 : الاستمارة : Questionnaire.:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا و استخداما في البحوث الاجتماعية ، و الاستمارة هي " نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة ، أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة اما عن طريق البريد<sup>2</sup> . و من شروط الاستمارة الجيدة ان تكتب بلغة مبسطة و مفهومه و خالية من المصطلحات العلمية المتخصصة قدر المستطاع و بعيدة عن الاسهاب مع مراعاة استخدامها لغرض الدراسة كما يجب ان تكون متضمنة جملا قصيرة وواضحة ، مع تجنب التكرار ."<sup>3</sup> و لقد عرفها "موريس أنجلس " على انها تقنية مباشرة للتقصي العلمي

<sup>1</sup>: عامر قنديلجي : البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان ، 1999، ص 168.

<sup>2</sup>: رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للنشر ، ط 1 ، الجزائر ، 2002 ، ص 123.

<sup>3</sup>: علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة سيرتا ، ط 1 ، قسنطينة ، 2006 ، ص 121.

تستعمل إزاء الأفراد، و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي تهدف إلى إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية<sup>1</sup>.

و لقد وضعنا صياغة لمؤشرات الفرضيات المتولدة عن التحليل المفهومي لمتغيري موضوع الدراسة بناء على المادة العلمية النظرية التي جمعناها، حيث كان كل مؤشر يعبر عنه سؤال او اكثر و تضمنت الاستمارة مقسمة إلى 4 محاور . كل محور يتكون من مجموعة من الاسئلة و مجموع هذه الاسئلة 36 بالإضافة الى البيانات الشخصية و التي تمثل المتغيرات المعتمدة في الدراسة و هي : الجنس، السن، المستوى، الحالة المهنية .

**المحور الاول :** حول البيانات الشخصية . و يتضمن 4 أسئلة .

**المحور الثاني :** يؤدي الاتصال الرسمي الى تحقيق أهداف المؤسسة . و يتضمن 13 سؤال

**المحور الثالث :** يؤدي الاتصال غير الرسمي الى تحقيق التكيف و الاندماج بين العاملين . ويتضمن 12 سؤال .

**المحور الرابع :** يؤدي تبادل المعلومات الى زيادة الأداء بين العاملين . ويتضمن 10 سؤال .

و هكذا تمت صياغة أسئلة الاستمارة وفق الشروط المنهجية المعمول بها ، حيث بدأنا بالبيانات الشخصية ثم الأسئلة المغطية لكل فرضية و مؤشراتنا، كما سعينا لأن تكون أغلب الأسئلة مغلقة و ذلك من أجل تسهيل عملية التكميم في مرحلة تفرغ و تحليل البيانات .

وبعد إتمام بناء الاستمارة و عرضها على الاساتذة المشرفة وعلى الاساتذة المحكمين في مجال علم الاجتماع و علم الاقتصاد و بناء على جملة الملاحظات التي قدموها قمنا بتعديلها، و بعدها قمنا بتوزيع 05 استمارات تجريبية على بعض الموظفين حتى يتم ضبطها نهائيا و تصحيح ما يجب تصحيحه و القيام بتعديلات عليها من أجل ضمان أكبر قدر ممكن من إجابات أفراد العينة عليها أي تفاعلهم معها إيجابيا، و بناء على ذلك أجريت التعديلات التالية و التي جاءت بناء على اقتراحات الاساتذة المشرفة و الاساتذة المحكمين .

<sup>1</sup>: مورييس انجلس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ت بوزيد صحراوي و اخرون ، دار القصبه للنشر ، ط2 ، الجزائر ، 2006 ، ص 204.

تم حذف سؤال من المحور الثاني : هل الاتصال بك من طرف المدير يكون في إطار رقابة و تفقد روتيني  رفع المعنويات .

تم استبدال السؤال : كيف تشعر إذا عاملك زملائك برسمية؟

الارتياح  الاحباط و الانزعاج  العزلة  من المحور الثاني إلى المحور الثالث.

تم حذف السؤال : هل تعمل المؤسسة على توفير مناخ عمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة و فعالية؟  
نعم  لا

و بعد إجراء الاستمارة التجريبية أجمع مفردات العينة على بعض التعديلات التالية:

تم تعديل السؤال : ما موقعك داخل هذه المؤسسة ؟

عامل بسيط  رئيس قسم  رئيس فرقة  اخرى تذكر .

تم حذف السؤال: هل إعلامك بكافة برامج و أهداف المؤسسة يؤدي إلى؟

إتقان العمل  سرعة إنجاز العمل  أخرى تذكر.

تم حذف السؤال: هل يقدم المسؤول المباشر النصح أثناء العمل؟

نعم  لا

تم حذف السؤال: ماهي الوسائل الأكثر استعمالا في العمل في مؤسساتكم؟

الوثائق و المستندات  الأجهزة التكنولوجية  معا

## عرض الاستمارة على المحكمين :

تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من تخصص علم الاجتماع و علم الاقتصاد و قد استجبنا لعملية التعديل و إعادة الصياغة التي تم إقتراحها من طرف هؤلاء، الأساتذة و الجدول التالي يبين قائمة المحكمين .

## الجدول رقم (03): يوضح قائمة الاساتذة المحكمين .

إسم و لقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
قذري صلاح الدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة جيجل
مزهود نوال	أستاذة محاضر "ب"	جامعة جيجل
عبد المولى وليد	أستاذ محاضر "ب"	جامعة جيجل

## توزيع الاستمارة و الاسترجاعها :

بعد الانتهاء من عملية التحكيم و التجريب و الضبط النهائي لأسئلة الاستمارة قمنا بتوزيعها على أفراد العينة و هم موظفي الاذاعة الجهوية بجيجل و البالغ عددهم (41) موظف باستثناء عامل النظافة و بما أن الاستمارة احتوت 39 سؤال فقد كانت إجابات المبحوثين عليها تتطلب وقتا لذلك، ابتداء من 2016/03/13 إلى غاية 2016/03/31 .

## 4-4 : السجلات و الوثائق .

بالإضافة الى التقنيات المذكورة انفا استعانت دراستنا ايضا بالوثائق و السجلات التي تساعد على جمع المعلومات و البيانات عن مجتمع الدراسة، فمن خلال زيارتنا المتعددة التي قمنا بها الى المؤسسة حصلنا عليها و التي تحتوي بعض البيانات الضرورية ساعدتنا في توفير الوقت والجهد، واثراء بحثنا و اهم هذه الوثائق ما يلي :

- بيانات حول الجانب التاريخي للمؤسسة محل الدراسة .
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كيفية توزيع مختلف المصالح .
- بيانات عن موقع المؤسسة .



- بيانات عن سير العمل و النظام الداخلي للمؤسسة .

### خامسا : عينة الدراسة و خصائصها .

تمثل مشكلة البحث نقطة البداية لعمل الباحث، و من دون مشكلة او موضوع لا يكون هناك مبرر للباحث من اجل معالجة شيء، و لا يتوقف مفهوم المشكلة هنا على تسميتها أو اقتراح عبارتها، و انما تتناول عدد من العناصر الفرعية التي تساهم في توضيح مشكلة البحث و عناصرها <sup>1</sup>.

و بعد اختيار مشكلة البحث من أهم مراحل تصميم البحوث العلمية، تأتي الأهمية في أنها تؤثر على جميع إجراءات البحث و خطواته، فهي التي تحدد للباحث نوع الدراسة و طبيعة المناهج و نوع الادوات المستخدمة و البيانات التي يجب الحصول عليها و الفروض و المفاهيم التي يجب تحديدها و العينة الواجب إختيارها <sup>2</sup>.

و لذلك اخترنا استعمال " المسح الشامل " على مجتمع البحث بدل اسلوب العينة بناء على مشكلة بحثنا، و كذا لقلة عدد الموظفين بالإذاعة الجهوية و الذي يقدر عددهم ب41 موظف .

### سادسا : أساليب التحليل :

إعتمدت الدراسة الراهنة على اسلوبين للتحليل من أجل فهم المعلومات و البيانات و المعطيات المستقاة من الواقع موضوع البحث و هما :

#### 1-6 الاساليب الكمية :

تمت عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، عن طريق تطبيق الاساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة و أهداف الدراسة و ذلك بإستخدام حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج spss ( statistical package for the social sciences ) . و هو برنامج

<sup>1</sup> : عبد الباسط محمد حسن : اصول البحث الاجتماعي ، مكتبة وهبة ، ط 2 ، القاهرة ، 1982،ص129.

<sup>2</sup> : يوسف مصطفى القاضي : مناهج الب  
حوث و كتابتها ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الرياض ، 2000،ص147.

يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات حيث تم إستعمال هذا البرنامج من خلال العمليات الإحصائية التالية :

- تفرغ المعطيات الخام المتحصل عليها بواسطة الاستمارة في جداول و تحويلها الى نسب مئوية و أرقام، للكشف عن صحة الفرضيات " وهي تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي على وثائق ذات محتوى رقمي تسمح بسحب كمي من أجل التفسيرات الإحصائية و المقارنات " <sup>1</sup>.
- الاعتماد على البرنامج الإحصائي في حساب معاملات الارتباط كل من معامل التوافق، معامل كاف، و ذلك من أجل قياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع Dependent عندما تتغير قيم المتغير المستقل Independent ذلك من أجل معرفة العلاقات التي تربط بين فرضيات الدراسة .

## 2-6 الاساليب الكيفية :

يعني تحليل البيانات و تفسيرها و إكتشاف العلاقة بينها حتى نستطيع المساهمة بشكل علمي في البناء النظري الذي تم طرحه سابقا، بهدف معرفة الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة التي تم تناولها، و تدعيم البحث و رفع مستواه العلمي .

## خلاصة الفصل :

إن فصل الإطار المنهجي للدراسة هو الذي يقوم بتوضيح أهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية حيث يقوم بتحديد الإطار العام للدراسة من خلال التعريف بمؤسسة الإذاعة الجهوية ، إضافة الى تحديد مجالات الدراسة " المجال الجغرافي"، " المجال البشري"، " المجال الزمني"، كما تطرقنا الى منهج البحث و المتمثل في المنهج الوصفي، و توضيح أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع و تحليل البيانات الميدانية و تمثلت في : الملاحظة، المقابلة، الاستمارة بإضافة إلى تحديد نوع و حجم العينة لموضوع الدراسة حيث شكلت هذه الأدوات جزء رئيسي و هام جدا عند القيام بأي بحث اجتماعي، فهي التي تمكننا من تحديد المسار الذي سيتبعه بحثنا و السبيل الوحيد لاختبار صدق الفرضيات من عدمه، و كذا هي الطريق للإجابة على تساؤلات الدراسة و تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> : موريس أنجلس : مرجع سابق ، ص 117 .

## الفصل السادس : عرض و تحليل و مناقشة البيانات

### تمهيد:

أولاً : عرض و تحليل البيانات الميدانية .

ثانياً :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات  
الدراسة

ثالثاً :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات  
السابقة

رابعاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات  
الدراسة

خامساً: الاقتراحات و التوصيات.

الخاتمة

## تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإطار التصوري و النظري و كذا المنهجي تأتي مرحلة التغذية المرتدة الناتجة عن توزيع الاستمارات على عينة البحث، بالإضافة الى إجراء المقابلة، حيث في هذا الفصل سنحاول تحليل المعطيات الميدانية بغرض تقصي و اختبار فروض الدراسة و الإجابة على مختلف التساؤلات المتضمنة في المشكلة البحثية .

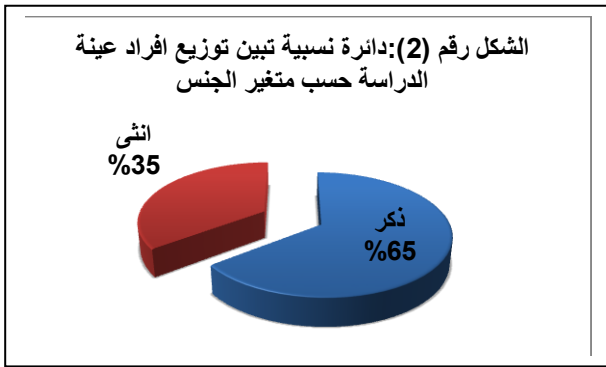
و من خلال ما تحصلنا عليه من كم هائل من المعطيات الخام التي يجب القيام بصيغها في جداول إحصائية توضح تكرار الإجابات و النسب المئوية و القيام بمناقشتها في ضوء الدراسات الفرضيات و في ضوء الدراسات السابقة و نظريات الدراسة و أخير الاقتراحات و التوصيات، و هذه المرحلة هي ما تسمى تحليل البيانات التي تعني " عملية استغلال المعلومات التي جمعها الباحث بواسطة تقنيات جمع البيانات - الاستمارة و المقابلة - في مرحلة اختبار الفرضيات و يهدف تحليل البيانات في البحث السوسولوجي إلى مقارنة البيانات المحصل عليها من المبحوثين و بما تم وضعه في الفرضيات هذا من جهة، و من جهة أخرى تفسير هذه البيانات تفسيراً سوسولوجياً".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : سعيد سبعون و جرادي حفصة : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر ، ط1، الجزائر ، 2012 ، ص 183 .

أولاً: عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة .

لقد قمنا بعرض و تحليل البيانات الأولية لأنها بمثابة الإطار المنهجي لأي دراسة ميدانية، بحيث تقدم للباحث صورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه، وهذا ما يساعد على تحليل و تفسير البيانات الميدانية و ربطها بالإطار النظري للدراسة، و فيما يلي عرض لإجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بالبيانات الشخصية على النحو التالي .

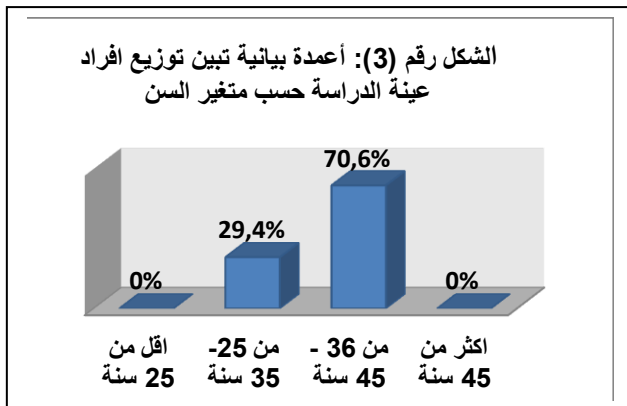
الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	22	64.7%
أنثى	12	35.3%
المجموع	34	100%

يتضح من الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن أغلب المبحوثين هم ذكور و قد بلغ عددهم 22 فردا من أصل 34 مبحوث، أي أن نسبة الذكور قد بلغت 64.7%، بينما عدد إناث عينة دراستنا 12 فردا أي ان نسبتهم 35.3%. نستخلص من ذلك أن نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة تقارب ضعف عدد الإناث ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإذاعي الذي يتطلب وجود العنصر الذكوري أكثر، وذلك لأن معظم البرامج و الأعمال تكون خارج إطار المؤسسة، وفي بعض الأحيان تكون متأخرة.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 20-25 سنة	0	0%
25-35 سنة	10	29,4%
36-45 سنة	24	70,6%
أكثر من 45 سنة	0	0%
المجموع	34	100%

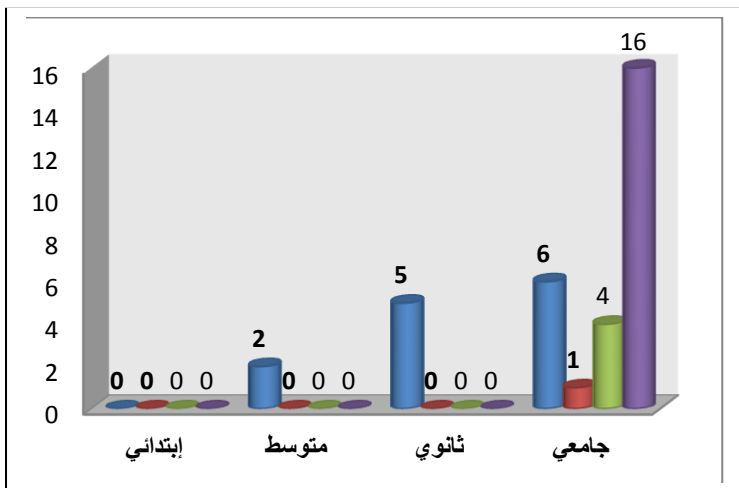
يتضح من الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن أن أعلى نسبة تقع في الفئة العمرية 36-45 سنة أي ما يعادل 25 فردا من أصل 34 مبحوث و قدرت نسبتهم ب 70.6% ثم تليها الفئة العمرية 25-35 سنة أي ما يعادل 9 أفراد من أصل 34 مبحوث و قدرت نسبتهم ب 29.4%، أما فيما يخص المبحوثين أقل من 20-25 سنة و أكثر من 45 سنة فإنه لم نسجل أي فرد.

نستخلص من ذلك أن غالبية أفراد العينة هي فئة الكهول، ويعود ذلك لطبيعة المؤسسة المعنية بالدراسة التي تعطي أهمية كبيرة للخبرة المهنية للعمال التي اكتسبوها من خلال سنوات العمل في المؤسسة كما أنهم قد يكونون قدوة للشباب حيث بإمكانهم الاستفادة من خبرتهم و هذا ما قد يحقق تكامل و انسجام في المؤسسة، و يساهم في جعلها أكثر فعالية، فمن هم اكبر سنا لديهم التجربة و الخبرة، و الشباب لديهم القدرة والقوة وهكذا تتكامل الجهودات لتحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم(06):يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي و الحالة المهنية.

المجموع		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		عامل بسيط		الحالة المهنية المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	ابتدائي
5,88%	2	0%	0	0%	0	0%	0	5,88%	2	متوسط
14,71%	5	0%	0	0%	0	0%	0	14,71%	5	ثانوي
79,41%	27	47,1%	16	11,8%	4	2,9%	1	17,65%	6	جامعي
100%	34	47,1%	16	11,8%	4	2,9%	1	38,2%	13	المجموع

الشكل رقم (4) : أعمدة بيانية تبين العلاقة بين متغيري المستوى التعليمي و الحالة المهنية



يتضح من الجدول أعلاه الذي حاولنا من خلاله الربط بين متغيري المستوى التعليمي و الحالة المهنية، أن غالبية المبحوثين و بنسبة 47.1% من أفراد العينة هم فئة الإطارات و هم الأكثر و غالبيتها ذات مستوى جامعي بنسبة مقدرة 47.1% من أفراد العينة، بينما تمثل فئة عمال بسيطاء نسبة 38.2% من إجمالي المبحوثين و تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 11.8% و غالبيتها

ذات مستوى جامعي بنسبة 11.8% من المبحوثين ، و تليها فئة أعوان تنفيذ بنسبة 2.9% من أفراد العينة و غالبيتها ذات مستوى جامعي بنسبة 2.9% من المبحوثين. في حين لم نسجل أي عامل يملك مستوى ابتدائي ، متوسط ، ثانوي في الفئات المهنية عون تنفيذ و عون تحكم و إطار.

نستخلص من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على انتقاء العمال والموظفين ذوي التأهيل العلمي والمستوى التعليمي الأنسب للاستجابة مع تطلعات المؤسسة، وهو ما أكده لنا مدير الإذاعة أثناء قيامنا بالمقابلة معه على أنها تخصص جولات تدريبية تكوينية لتحسين قدرات العمال بإضافة الى التأكيد على المستوى التعليمي و اعتباره مؤشرا جيدا قد يؤثر ايجابا على فعالية المؤسسة فكلما ارتفع المستوى التعليمي للموظفين كانوا أكثر استيعابا و قدرة و كفاءة لانهم يملكون تكوين نظري قد يتناسب مع المناصب التي يعملون فيها .بالإضافة الى أن المؤسسة ذات طابع خدماتي طبيعة العمل فيها تتطلب ممارسات عقلية فكرية .

ثانيا : عرض و تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة .

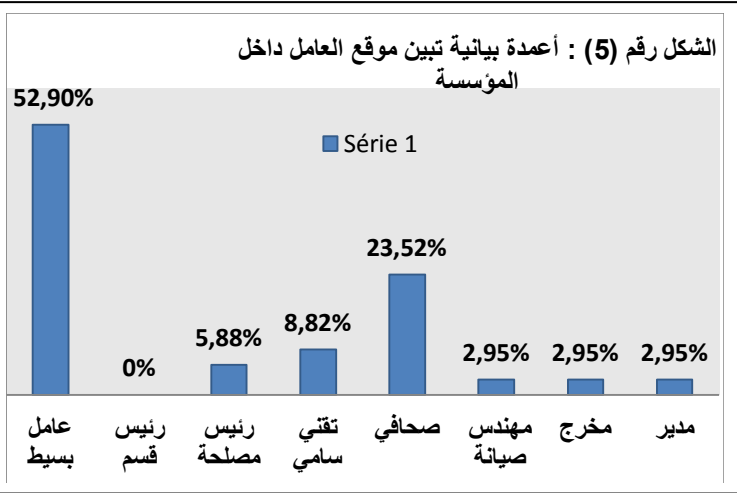
بعد قيامنا بعملية جمع البيانات باستخدام أدوات البحث العلمي و كذا التعرف على خصائص مجتمع البحث ننتقل الى تشخيص الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية لإذاعة جيجل الجهوية، و ذلك من خلال تفرغ بيانات الفرضيات الفرعية الثلاث و باستعمال المعالجة الإحصائية spss.

1- يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (07): يبين موقع العامل داخل المؤسسة

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
عامل بسيط	18	52.9%
رئيس قسم	0	0%
رئيس مصلحة	2	5.88%
تقني سامي	3	8.82%
صحافي	8	23.52%
مهندس صيانة	1	2.95%
مخرج	1	2.95%
مدير	1	2.95%
المجموع	34	100%

الشكل رقم (5) : أعمدة بيانية تبين موقع العامل داخل المؤسسة



يتضح من الجدول أن غالبية المبحوثين الذي يقدر عددهم ب 18 فردا هم عمال بسطاء أي ما يقدر بنسبة 52.9% من المبحوثين ، تليها نسبة 23.52% تعبر عن 8 صحفيين ، في حين تليها نسبة 8.82% تعبر عن 3 تقنيين ساميين تليها نسبة 5.88% التي تعبر عن 2 من رؤساء المصالح . تم تليها نسبة 2.95% التي توافق كل من نسبة مهندس صيانة و مخرج و المدير . في حين لم تسجل أي نسبة فيما يخص رؤساء الأقسام . حيث أنه في خانة أخرى تذكر ظهرت تلك البدائل المذكورة في الأعلى على غرار عامل بسيط، رئيس قسم، رئيس مصلحة.

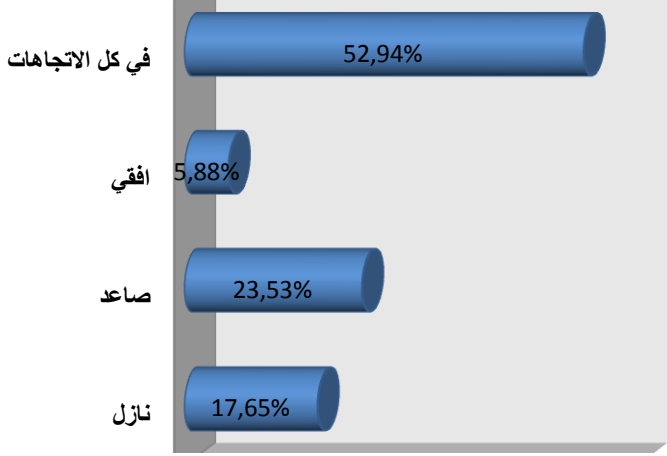


نستخلص من ذلك أنه باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة صغيرة الحجم مما يتطلب هيكل تنظيمي بسيط، وهذا ما لاحظناه من خلال النسب أن غالبية العمال عمال بسطاء.

الجدول رقم (08) : يبين نوع الاتصال السائد في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
17.65%	6	نازل
23.53%	8	صاعد
5.88%	2	أفقي
52.94%	18	في كل الاتجاهات
100%	34	المجموع

شكل رقم (6) : أعمدة بيانية توضح نوع الاتصال في المؤسسة



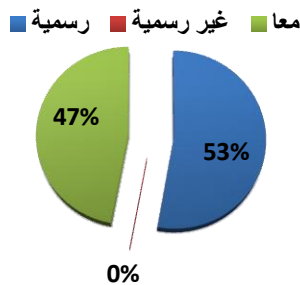
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة المقدرة بـ 52.94% ترجع إلى الاتصال في كل الاتجاهات. ثم تليها نسبة 23.53% التي تعود على الاتصال الصاعد، و تليها نسبة 17.65% للاتصال النازل. في حين تقدر نسبة الاتصال الأفقي بـ 5.88%.

نستخلص من ذلك أن الاتصال السائد أكثر من غيره في المؤسسة محل الدراسة، هو اتصال في كل الاتجاهات، وهو ما أكده لنا مدير الإذاعة أثناء المقابلة معه على أن الإتصال في المؤسسة لا يقتصد على إتجاه واحد بل هو متعدد الإتجاهات، نظرا لأن الإذاعة تعتبر محطة صغيرة والإتصال فيها شامل، وفي كل الأوقات وذلك لأجل الوصول إلى عمل متوازن

الجدول رقم (09) : يبين طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
52.9%	18	رسمية
0%	0	غير رسمية
47.1%	16	معا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (7) : دائرة نسبية توضح طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة

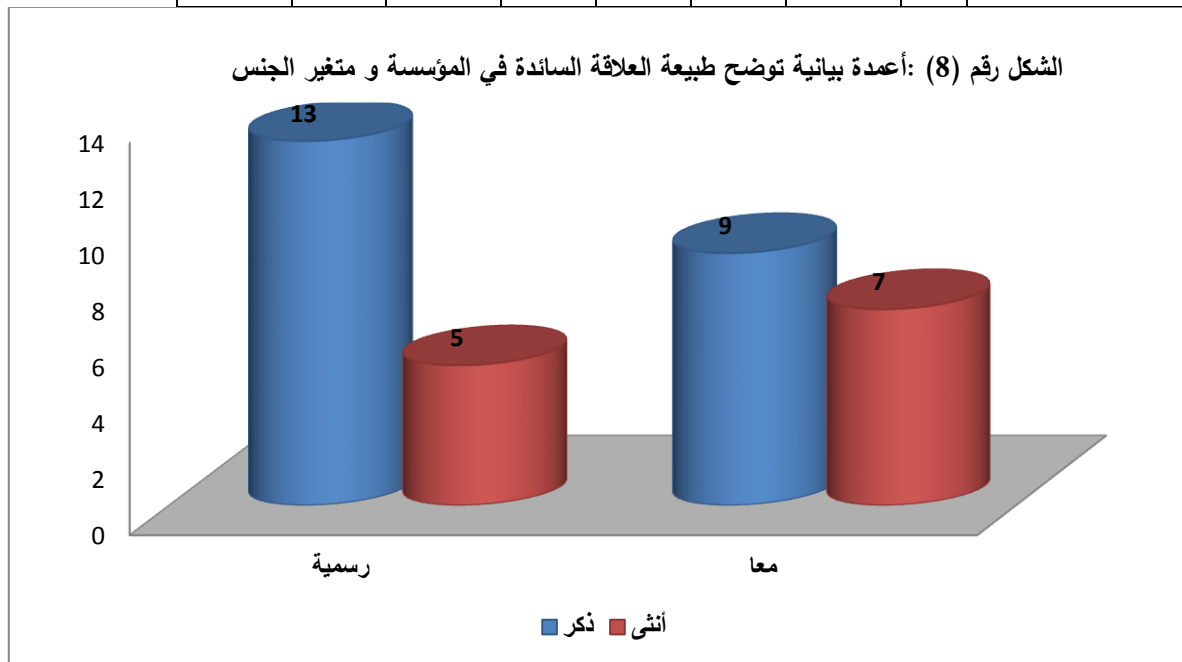


يتضح من الجدول أن أعلى نسبة مقدرة ب 52.9% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي علاقة رسمية، في حين تقدر النسبة 47.1% للمبحوثين الذين أجابوا ب أنها رسمية و غير رسمية معا، في حين لم نسجل ولا نسبة في الاقتراح غير رسمية فقط .

نستخلص من ذلك أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي علاقة رسمية و هذا راجع إلى أن المؤسسة تحرص على الطابع الرسمي و المعاملة الرسمية بين العمال من أجل تحقيق الانضباط و تفادي حدوث المشاكل و الاحتكاك و الصراعات بينهم . في حين أن باقي أفراد العينة أكدوا على أهمية وجود التنظيم غير الرسمي أي تلك الشبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين أفراد التنظيم، و هذا ما أكدته لنا مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أهمية الحاجات الاجتماعية كعنصر أساسي لأداء الأعمال و تحقيق الكفاءة و الفعالية لأي مؤسسة .

الجدول رقم (10): طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة و متغير الجنس .

المجموع		معا		غير رسمية		رسمية		طبيعة العلاقة الاحتمالات
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ذكر
%64.7	22	%26.5	9	%0	0	%38.2	13	
%35.3	12	%20.6	7	%0	0	%14.7	5	أنثى
%100	34	%47.1	16	%0	0	%52.9	18	المجموع



يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة ومتغير الجنس أن أعلى نسبة المقدر ب 52.9% من إجمالي أفراد العينة أكدوا على أن العلاقة السائدة في المؤسسة هي علاقة رسمية تليها نسبة 47.1% من إجمالي أفراد العينة أشاروا إلى أن العلاقة السائدة في المؤسسة هي علاقة رسمية وغير رسمية في آن واحد، في حين لم نسجل ولا نسبة فيما يخص العلاقة غير الرسمية.

ونستخلص من ذلك أن نسبة 38.2% من فئة الذكور أكدوا على أن طبيعة العلاقة في المؤسسة هي علاقة رسمية، وهذا راجع إلى أن فئة الذكور غالبا ما يتعاملون برسمية وجدية أثناء العمل على عكس فئة الإناث التي تمثل أعلى نسبة لهم ب 20.6% للاحتمال القائل بأن طبيعة العلاقة في المؤسسة هي علاقة رسمية وغير رسمية مما يفسر لنا أن فئة الجنس اللطيف غالبا ما يبتعدون عن روتين العمل الرسمي وذلك من خلال المحادثات الشخصية والعفوية بين العمال.

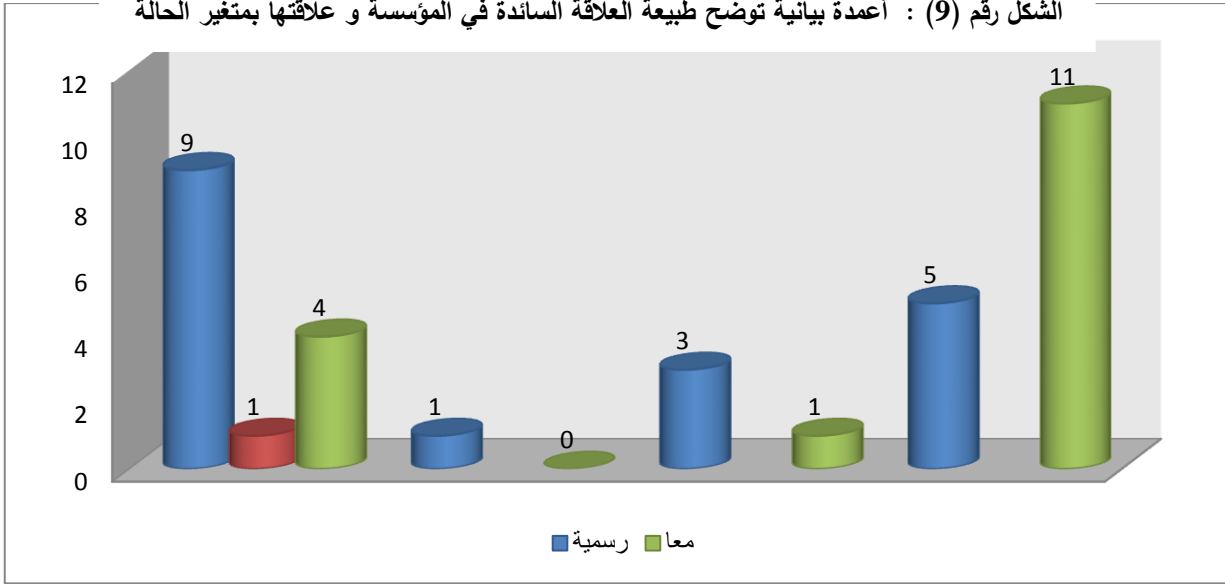
وللتأكد أكثر من طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة وعلاقتها بمتغير الجنس قمنا بحساب كا<sup>2</sup> فتوصلنا إلى 0.94 أما كا<sup>2</sup> الجدولية 0.33، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، نستنتج أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وعليه هناك علاقة بين طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة ومتغير الجنس.

و لمعرفة درجة الارتباط بين متغير الجنس و طبيعة العلاقة السائدة قمنا بحساب معامل التوافق و يساوي 0.91 أي الارتباط طردي قوي بين المتغيرين.

الجدول رقم (11): طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة و علاقتها بمتغير الحالة المهنية .

المجموع		معا		غير رسمية		رسمية		طبيعة العلاقة
								الإحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
38.2%	13	11.8%	4	0%	0	26.5%	9	عامل بسيط
2.9%	1	0%	0	0%	0	2.9%	1	عون تنفيذ
11.8%	4	2.9%	1	0%	0	8.8%	3	عون تحكم
47.1%	16	32.4%	11	0%	0	14.7%	5	إطار
100%	34	47.1%	16	0%	0	52.9%	18	المجموع

الشكل رقم (9) : أعمدة بيانية توضح طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة و علاقتها بمتغير الحالة

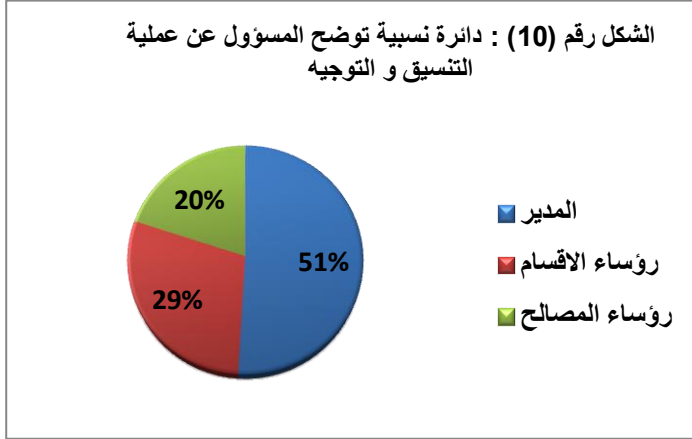


يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين طبيعة العلاقة في المؤسسة والخالة المهنية أن أعلى نسبة مقدرة ب 52.9% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأن العلاقة السائدة هي رسمية وغالبيتهم من فئة العمال البسطاء بنسبة 26.5% من أفراد المجتمع ، تليها نسبة 47.1% من أفراد العينة الذين أجابوا ب معا أي العلاقة رسمية وغير رسمية وغالبيتهم من فئة الإطارات بنسبة 32.4% من أفراد المجتمع أما عن العلاقة غير رسمية فلم نسجل أي نسبة.

نستخلص من ذلك أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي علاقة رسمية وهذا حسب ما جاءت به نسبة العمال البسطاء المقدرة ب 26.5% وهذا راجع إلى ما أكده النموذج البيروقراطي المثالي حسب "فيير" الذي يعتبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق السيطرة على الأفراد في الأعمال الكثيرة وتخفيض الاحتكاك بين الأفراد والخضوع الكامل للرؤساء من أجل تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم، وبالتالي يمكن القول أنه بالرغم من أن نسبة من أجابوا بأن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي رسمية أكبر إلا أن هذا لا ينفي وجود التنظيم غير الرسمي في المؤسسة وهذا ما لاحظناه من خلال تقارب النسب بين العلاقة الرسمية وغير الرسمية معا، أي بنسبة 47.1% وهذا ما أكدته بعض فرضيات التنظيم البيروقراطي الذي يتضمن داخله علاقات رسمية وغير رسمية معا، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب  $\chi^2$  التي كانت 60.7 أما  $\chi^2$  الجدولية فكانت 0.10 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3، نستنتج أن  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة تعزى إلى متغير الحالة المهنية. و لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين قمنا بحساب معامل التوافق و يساوي 0.39 أي ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.

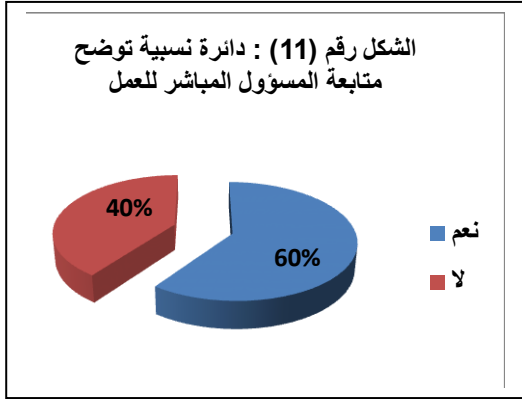
الجدول رقم (12) :يبين المسؤول عن عملية التنسيق و التوجيه .



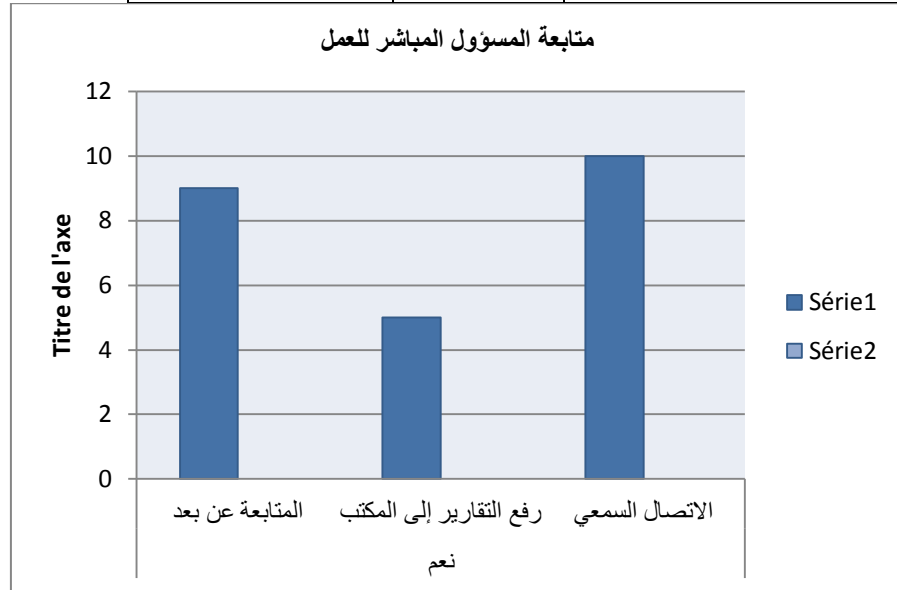
العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
المدير	28	50.91%
رؤساء الأقسام	16	29.09%
رؤساء المصالح	11	20%
المجموع	55	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة هي 50.91% من أفراد عينة الدراسة قد قالوا بأن المسؤول عن عملية التنسيق و التوجيه هو المدير . في حين تقدر النسبة 29.09% من الأفراد الذين قالوا بأن رؤساء الأقسام هم المسؤولين عن عملية التنسيق و التوجيه . بينما تقدر بنسبة 20% من الأفراد الذين قالوا بأن رؤساء المصالح هم المسؤولين عن عملية التنسيق و التوجيه . نستخلص من ذلك أن المدير هو المسؤول المباشر عن عملية التنسيق والتوجيه وهذا يفسر لنا حسب اعتقادنا أن عملية اتخاذ القرارات تقتصر على الإدارة العليا. في حين ان رؤساء الأقسام و المصالح مسؤولون عن عملية التنسيق و توجيه الفروع الأقل رتبة منهم .

الجدول رقم (13) : يبين متابعة المسؤول المباشر للعمل .



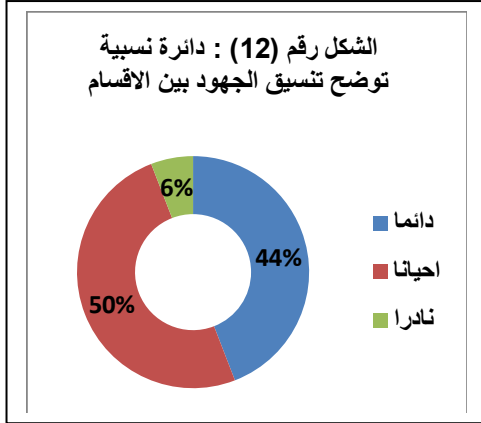
النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%60	24	9	المتابعة عن بعد
		5	رفع التقارير إلى المكتب
		10	الاتصال السمعي
%40	16	لا	
%100	40	المجموع	



يتضح من الجدول أعلى نسبة المقدرة ب 60% من أفراد العينة يتابعهم المسؤول المباشر عن طريق الاتصال السمعي بنسبة 25% ثم تليها نسبة 22.5% من أفراد العينة يتابعهم المسؤول المباشر عن طريق المتابعة عن بعد. ثم تليها نسبة 12.5% من أفراد العينة الذين يتابعهم المسؤول عن طريق رفع التقارير الى المكتب، في حين تقدر ادنى نسبة ب 40% من أفراد العينة لا يتابعهم المسؤول المباشر.

نستخلص من ذلك ان المؤسسة تعطي أهمية لمتابعة العمال أثناء أداء مهامهم من خلال الاتصال السمعي و المتابعة عن بعد و أخيرا رفع التقارير إلى المكتب، و هذا ما أكده لنا " هنري فايول " و " تايلور " على أن الاتصال الرسمي وجد من أجل تسهيل عملية الرقابة و المتابعة على العمال في المنظمة.

الجدول رقم (14) : التنسيق للجهود و القدرات بين مختلف الأقسام و المصالح .

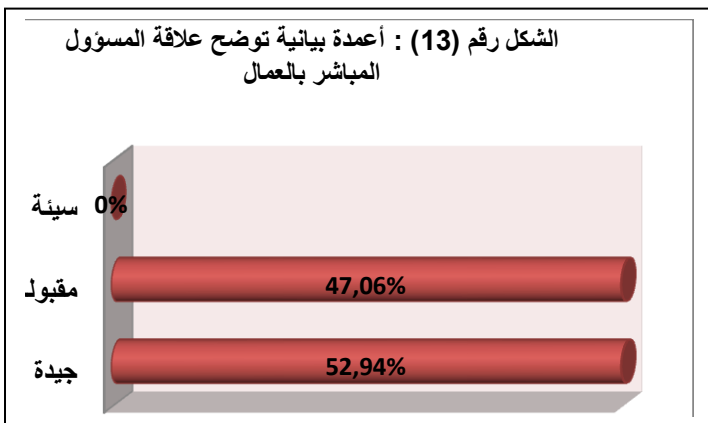


النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
44.12%	15	دائما
50%	17	أحيانا
5.88%	2	نادرا
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة و المقدرة ب 50% كانت للاحتمال القائل أحيانا ما يوجد تنسيق للجهود و القدرات بين مختلف الأقسام و المصالح. في حين جاء الاحتمال القائل ب دائما في المرتبة الثانية بنسبة 44.12% بينما جاءت أدنى مرتبة للاحتمال نادرا بنسبة 5.88%.

نستخلص من ذلك أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق تنسيق للجهود والقدرات بين مختلف الموظفين وبين مختلف الأقسام والمصالح، وذلك يدل على وعي الإدارة بأهمية وفعالية عملية التنسيق، خاصة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما لاحظناه أيضا من خلال المقابلة مع المدير الذي أكد لنا على أهمية الاتصال والتواصل وضرورة التنسيق مع مختلف الجهات لإنجاح العمل.

الجدول رقم (15) : يبين علاقة المسؤول المباشر بالعمال .



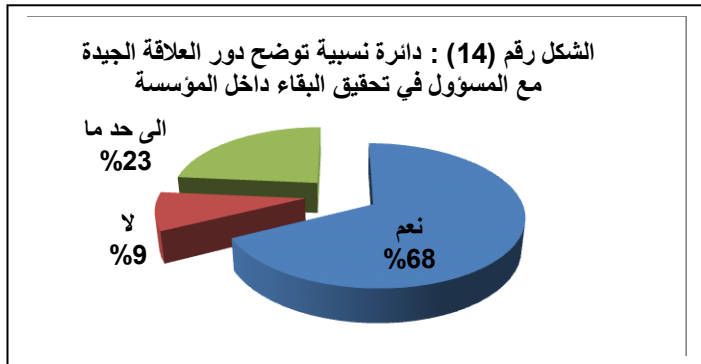
النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
52.94%	18	جيدة
47.06%	16	مقبولة
0%	0	سيئة
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة المقدرة ب 52.94% كانت للاحتمال القائل أن علاقة المسؤول المباشر بالعمال هي علاقة جيدة، في حين جاء الاحتمال القائل ب أن علاقة المسؤول بالعمال هي

علاقة مقبولة بنسبة تقدر ب 47.06% بينما لم نسجل أي نسبة في الاحتمال القائل بأن علاقة المسؤول المباشر بالعمال هي علاقة سيئة .

نستخلص من ذلك أن علاقة العمال مع مسؤولهم المباشر هي علاقة جيدة وهذا ما يفسر لنا أن هناك تجانس وتقارب في الأفكار ووجهات النظر بين الرؤساء و المرؤوسين، وهناك أيضا تبادل للحوار والاتصال فيما بينهم أي هناك تشجيع معنوي للعمال على زيادة في الأداء وتطوير مهارتهم.

الجدول رقم (16) : يبين دور العلاقة الجيدة مع المسؤول في تحقيق البقاء داخل المؤسسة.



النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
67.65%	23	نعم
8.82%	3	لا
23.53%	8	إلى حد ما
100%	34	المجموع

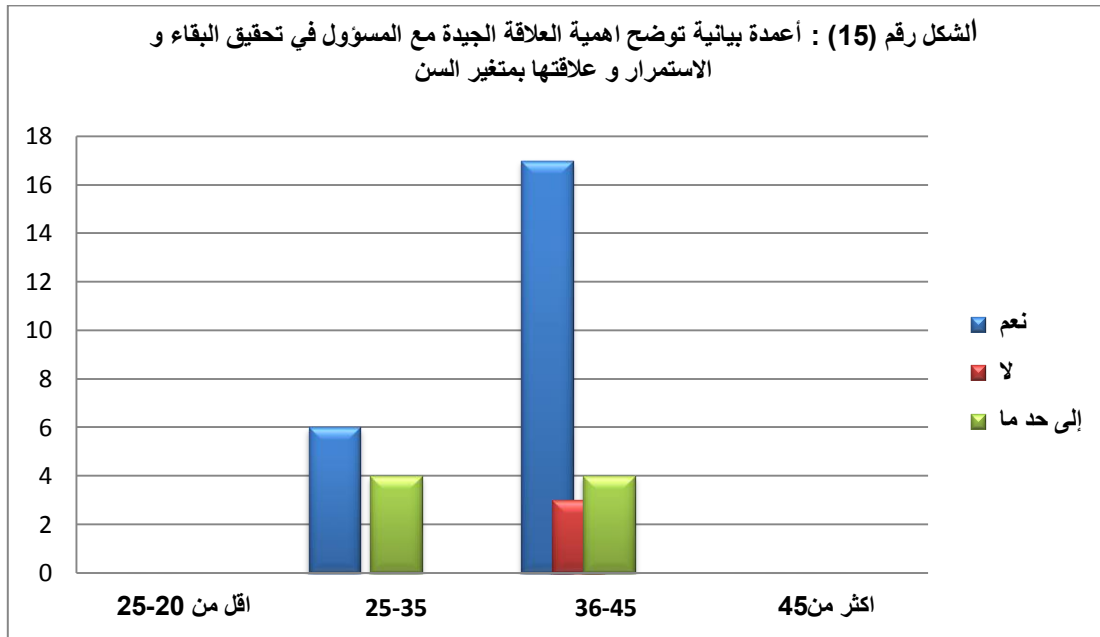
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة المقدرة ب 67.65% تشير إلى الاحتمال القائل بنعم أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء داخل المؤسسة. في حين تقدر نسبة 23.53% إلى الاحتمال القائل بأن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد إلى حد ما في البقاء داخل المؤسسة . في حين تقدر أدنى نسبة ب 8.8% للاحتمال القائل بأن العلاقة الجيدة مع المسؤول لا تساعد في تحقيق البقاء داخل المؤسسة.

نستخلص من ذلك أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة، وذلك يرجع إلى إهتمام الرؤساء بالعمال وكذلك المعاملة الجيدة لهم حيث تعتبر العلاقة الجيدة مع المسؤول كمؤشر لبنية العلاقات الإجتماعية بالمؤسسة، وذاك التأثير الكبير على الفعالية التنظيمية لها، وهذا ما يساعد على بقاء واستمرار العمال والمؤسسة في ان واحد.



الجدول رقم (17): يبين أهمية العلاقة الجيدة مع المسؤول في تحقيق البقاء و الاستمرار و علاقتها بمتغير السن.

المجموع		إلى حد ما		لا		نعم		أهمية العلاقة الجيدة السن
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0	%0	0	%0	0	%0	0	0	أقل من 20-25 سنة
10	%29.4	4	%11.8	0	%0	6	%17.6	25-35 سنة
24	%70.6	4	%11.8	3	%8.8	17	%50.5	36-45 سنة
0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	أكثر من 45 سنة
34	%100	8	%23.53	3	%8.82	23	%67.65	المجموع



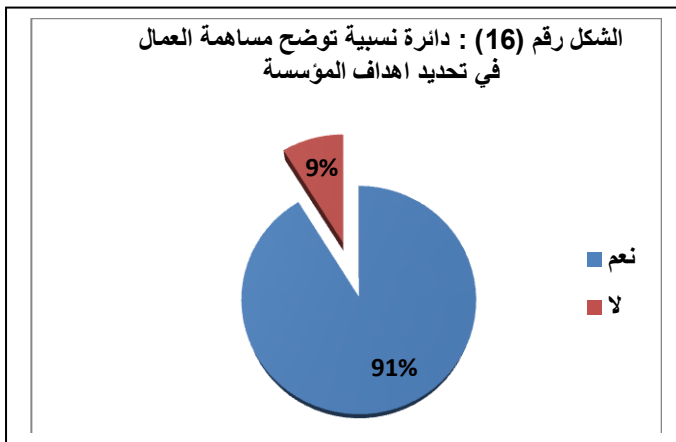
من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالعلاقة بين السن وأهمية العلاقة الجيدة مع المسؤول في تحقيق البقاء والاستمرار، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الإجابة "بنعم" فقد قدرت %67.65 من أفراد عينة الدراسة اعتبروا أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد في تحقيق البقاء والاستمرار وهذا ما تلاحظه من الجدول أن أعلى نسبة لهذه الإجابة تعزى إلى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة أي بنسبة %50 وهذا راجع ربما إلى طول عملهم في المؤسسة وكذلك طول

الوقت الذي يقضونه مع بعضهم البعض بالإضافة إلى عنصر الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل الذي أكده لنا مدير الإذاعة أثناء المقابلة.

وفي مقابل ذلك نجد مجموعة من المبحوثين يميلون إلى الإجابة "إلى حد ما" وذلك بنسبة وصلت إلى 23.53% من المبحوثين أي ما يعادل 8 عمال، فالأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة و 25-35 سنة نجد أنهم يرون أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد إلى حد ما إلى تحقيق البقاء والاستمرار. أما الذين اجابوا ب "لا" بنسبة 8.82% ما يعادل 3 عمال يعتبرون أن العلاقة الجيدة مع المسؤول ليس شرطاً وحيداً للبقاء داخل المؤسسة وذلك أنهم يركزون بالدرجة الأولى على القيام بأمر العمل واحترام الضوابط والقوانين والعمل بجدية دون أخذ الاعتبار إذا كانت العلاقة مع المسؤول جيدة أم لا. وهذا راجع ربما إلى وجود خلافات بين هؤلاء العمال بسبب أمور العمل أو لأسباب شخصية قد تؤدي إلى عدم البقاء داخل المؤسسة .

وللتأكد من ذلك قمنا بحساب  $\chi^2$  التي كانت 3 أما  $\chi^2$  الجدولية فكانت 0.22 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2، نستنتج أن  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية العلاقة الجيدة مع المسؤول في تحقيق البقاء والاستمرار داخل المؤسسة تعزى إلى متغير السن و لمعرفة درجة الارتباط بين العلاقة الجيدة و السن قمنا بحساب معامل "التوافق" و يساوي 1.11 أي الارتباط طردي تام بين متغيرين

الجدول رقم (18) : يبين مساهمة العمال في تحديد أهداف المؤسسة .

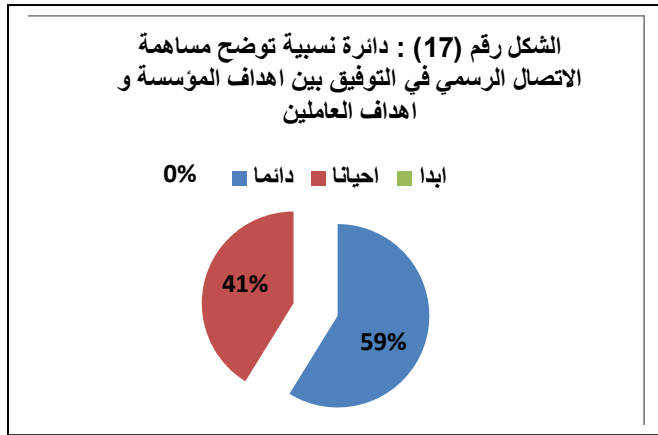


العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	31	91.18%
لا	3	8.82%
المجموع	34	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة المقدرة ب 91.18% تشير الى الاحتمال القائل ب نعم يساهم العمال في تحديد أهداف المؤسسة . في حين تقدر أدنى نسبة ب 8.82% للاحتمال القائل بأن العمال لا يساهمون في تحديد أهداف المؤسسة.

نستخلص من ذلك أن المؤسسة تشرك عمالها في تحديد أهدافها وهذا يفسر لنا أن المؤسسة تحاول كسب رضا وولاء عمالها من خلال إشراكهم في التخطيط لأهدافها، ومما يعني أيضا أن المؤسسة تأخذ بآرائهم واقتراحاتهم التي تخدم وتوسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة. و هذا ما ركز عليه أيضا كل من "هنري فايول" و "تايلور" حيث أكدوا على أهمية تعاون العمال و الإدارة و تقسيم المسؤوليات و على أنه لا بد أن تكون الاتصالات رسمية و مخططة و هدفها تسيير العمل و زيادة الإنتاجية.

**الجدول رقم (19) : يبين مساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين**



النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
58.8%	20	دائما
41.2%	14	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة المقدرة ب 58.8% كانت للاحتمال القائل دائما ما يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 41.2% تقابل الاحتمال القائل بأنه أحيانا ما يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين .في حين لم نسجل أي نسبة في الاحتمال القائل أبدا لا يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين.

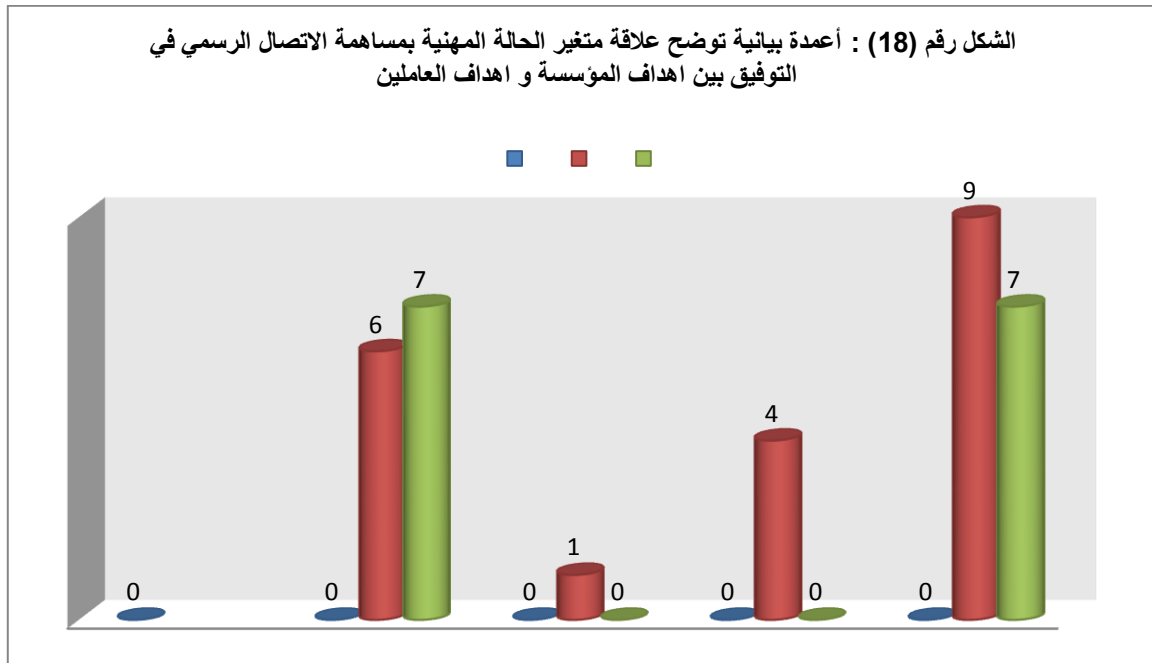
نستخلص من ذلك أن الإتصال الرسمي يساهم في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين ، و هذا ما أكده لنا كل من "جورج أوديبورن" و "بيتر داكر" في نظرية الادارة بالأهداف على ضرورة توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ، و نظرا إلى الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها الأفراد و الجماعات

باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف و التي تؤدي بدورها الى تحقيق أهداف المنظمة. وهذا يفسر لنا أنه يوجد إتصال رسمي داخل المؤسسة وهذا من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة والعمال على حد سواء.

الجدول رقم (20): علاقة متغير الحالة المهنية بمساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين اهداف المؤسسة و اهداف العاملين .

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		مساهمة الاتصال الرسمي	الحالة المهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
38.2%	13	0%	0	20.6%	7	17.6%	6	عامل بسيط	
2.9%	1	0%	0	0%	0	2.9%	1	عون تنفيذ	
11.8%	4	0%	0	0%	0	11.8%	4	عون تحكم	
47.1%	16	0%	0	20.6%	7	26.5%	9	إطار	
100%	34	0%	0	41.2%	14	58.8%	20	المجموع	

الشكل رقم (18) : أعمدة بيانية توضح علاقة متغير الحالة المهنية بمساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين اهداف المؤسسة و اهداف العاملين



من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه المتعلقة بعلاقة الحالة المهنية ومساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الإجابة ب"دائما" بنسبة 58.8% من أفراد العينة، أي أن الاتصال الرسمي يساهم في التوفيق بين أهداف المؤسسة

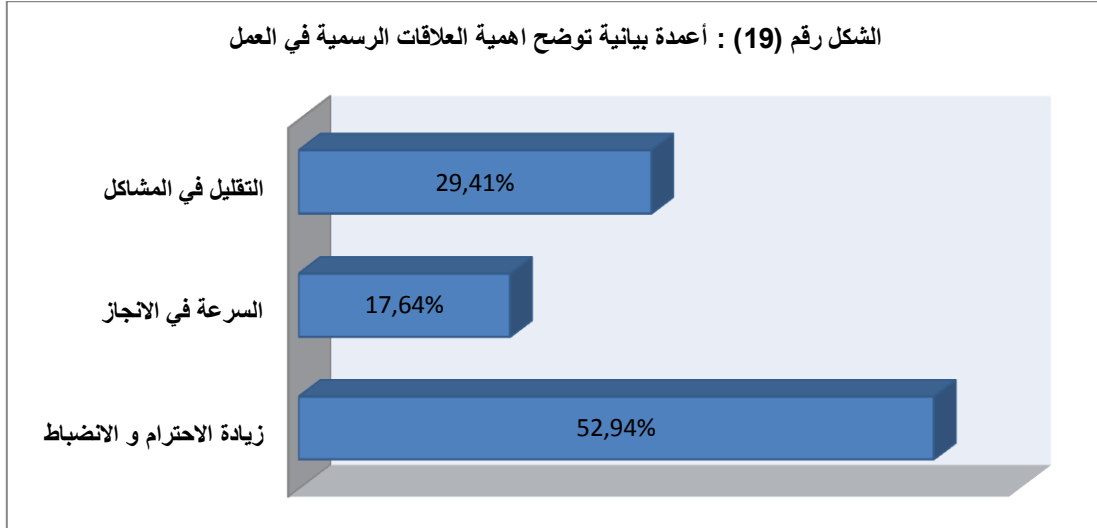
وأهداف العاملين وهذه الإجابة تعزى إلى فئة الإطارات بنسبة 26.5 % وهذا راجع إلى أن فئة الإطارات باعتبارهم ذوي مستوى تعليمي وثقافي عالي فإنهم غالبا ما يكونون على دراية بأهمية مساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وذلك من خلال حرصهم على تطبيق المعاملات الرسمية في التنظيم ومحاولتهم بلوغ أهداف إيجابية للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف العاملين أيضا باعتبار أن ربح المؤسسة من ربح العامل والعكس صحيح.

وفي مقابل ذلك نجد مجموعة من المبحوثين يميلون إلى الإجابة "أحيانا" وذلك بنسبة 41.2% من المبحوثين أي أحيانا ما يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة والعاملين وهذا راجع ربما إلى أنه غالبا ما يحاول بعض العمال إلى تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة.

وللتأكد من ذلك قمنا بحساب  $\chi^2$  التي كانت 4.40 أما  $\chi^2$  الجدولية فكانت 0.22 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3، نستنتج أن  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين تعزى إلى الحالة المهنية. ولمعرفة درجة الارتباط بين متغير الحالة المهنية و التوفيق بين اهداف المؤسسة و اهداف العاملين قمنا بحساب معامل التوافق و يساوي 0.37 اي ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين .

الجدول رقم(21) : يبين اهمية العلاقات الرسمية في العمل .

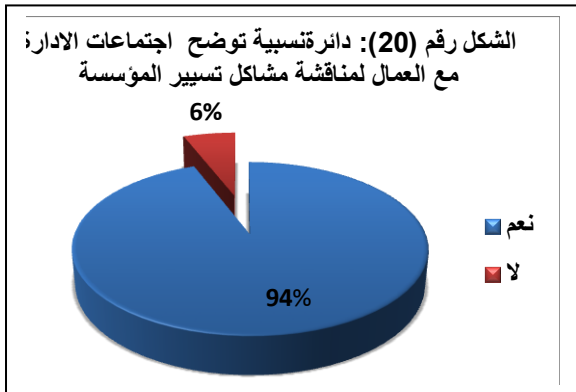
النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
52.94%	18	زيادة الاحترام و الانضباط
17.64%	6	السرعة في الانجاز
29.41%	10	التقليل من المشاكل
100%	34	المجموع



يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 52.94% للاحتمال القائل بأن أهمية العلاقة الرسمية في العمل تؤدي الى زيادة الاحترام و الانضباط، ثم تليها نسبة 29.41% للذين أجابوا بأن أهمية العلاقة الرسمية في العمل تؤدي الى التقليل من المشاكل، في حين تقدر أدنى نسبة ب 17.64% للذين أجابوا أن أهمية العلاقة الرسمية في العمل تؤدي الى السرعة في الانجاز.

نستخلص من ذلك أن العلاقات الرسمية بين الموظفين في العمل تعود بالنفع على التنظيم و على أداء العمال، كما ذكرت النظرية البيروقراطية من خلال تقليل الاحتكاك و التفاعل بين الموظفين الذي من شأنه أن يقلل المشاكل و الصراعات و يزيد في احترامهم لبعضهم البعض.

الجدول رقم (22) : يبين اجتماعات الإدارة مع العمال لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة



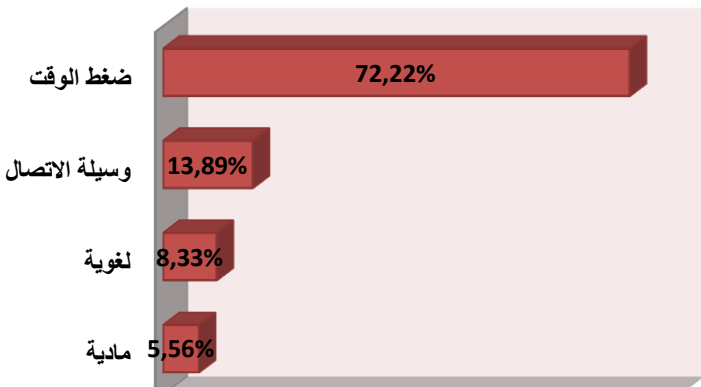
النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الإحتمالات	
%94.12	32	9	مرة على الأقل
		2	مرتين
		21	أكثر
%5.88	2	لا	
%100	34	المجموع	

يتضح من الجدول أن المؤسسة تقوم باجتماعات مع العمال لمناقشة مشاكل و تسيير المؤسسة . حيث تقدر أعلى نسبة ب 94.12% بالنسبة للاجتماعات التي تعقد أكثر من مرتين في الشهر نسبتها تقدر ب 61.77%، ثم تأتي النسبة 26.47% للذين أجابوا بتعقد مرة على الأقل .ثم تأتي نسبة 5.88% للذين أجابوا بتعقد مرتين في الشهر . و هي تطابق نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم باجتماعات مع العمال .

نستخلص من ذلك أن المؤسسة تولي إهتماما بعمالها من خلال عقد اجتماعات دورية التي تقوم بها لمناقشة مشاكل وتسيير المؤسسة، لأن العمال هم العمود الفقري للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة تحرص على كسب رضاهم وتدعيمهم من أجل تحسين صورتها.

الجدول رقم (23) : يبين الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة .

الشكل رقم (21) : أعمدة بيانية توضح الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة



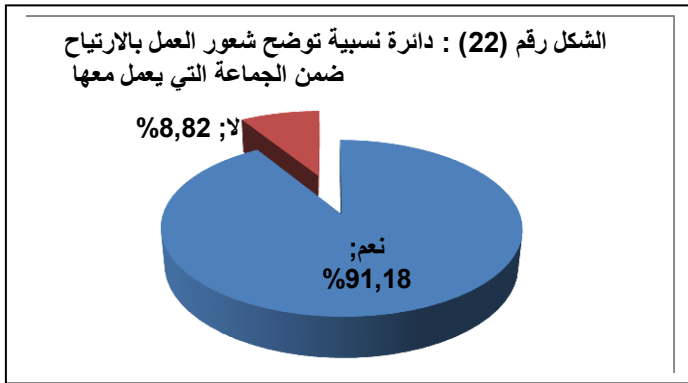
العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
مادية	2	5.56%
لغوية	3	8.33%
وسيلة الاتصال	5	13.89%
ضغط الوقت	26	72.22%
المجموع	34	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة المقدرة ب 72.22% تعود للاحتمال القائل بأن ضغط الوقت من الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة، تليها نسبة 13.89% للاحتمال القائل بأن وسيلة الاتصال من الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة، تليها نسبة 8.33% للاحتمال القائل بأن الصعوبات اللغوية هي التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة في حيث تقدر أدنى نسبة ب 5.56% للاحتمال القائل بأن الصعوبات المادية هي التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة .

نستخلص من ذلك أن ضغط الوقت من أكثر الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة و ذلك راجع الى طبيعة عمل المؤسسة الذي تتطلب وقت كافي لاعداد و اخراج البرامج الاذاعية و القيام بخرجات استطلاعية .

## 2- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى تحقيق التكيف و الاندماج بين العاملين.

الجدول رقم (24) : يبين شعور العامل بالارتياح ضمن الجماعة التي يعمل معها .

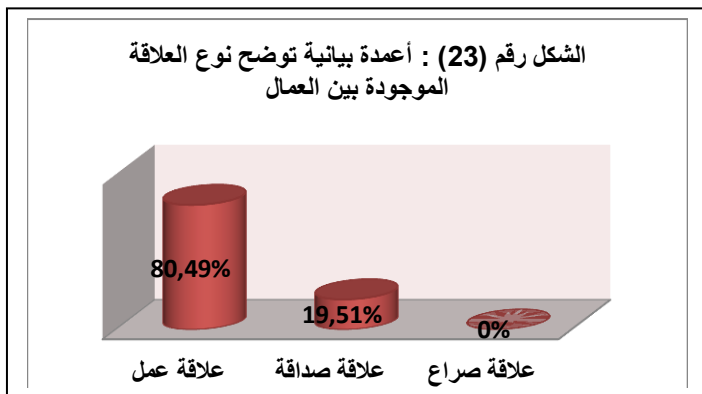


العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	31	91.18%
لا	3	8.82%
المجموع	34	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 91.18% للذين أجابوا بأنهم نعم يشعرون بالارتياح ضمن الجماعة التي يعملون معها في حين تقدر أدنى نسبة ب8.82% للذين أجابوا بأنهم لا يشعرون بالارتياح ضمن الجماعة التي يعملون معها.

نستخلص من ذلك أن غالبية العمال يشعرون بالارتياح ضمن المجموعة التي يعملون معها ، و هذا راجع الى و جود تفاهم و انسجام بين الزملاء حسب ما لاحظناه اثناء جولتنا الاستطلاعية، حيث أكد لنا أغلب المبحوثين أنهم يتصرفون بكل حرية و استقلالية و هناك تبادل للآراء و الافكار فيما بينهم، و أن المؤسسة تسعى على توفير جو ملائم للعمل لشعور بالارتياح و تحقيق التكيف و الاندماج بين العاملين .

الجدول رقم (25) : يبين نوع العلاقة الموجودة بين العمال .



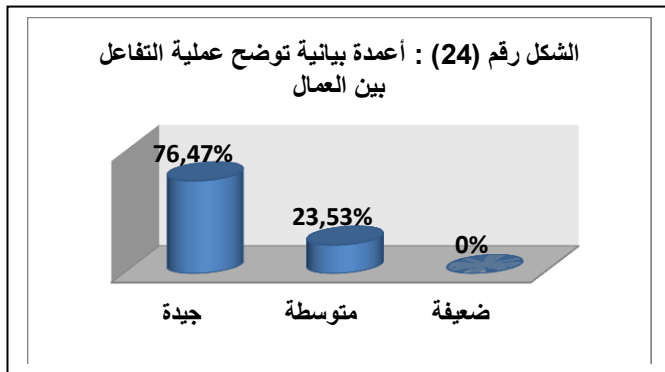
العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة عمل	33	80.49%
علاقة صداقة	8	19.51%
علاقة صراع	0	0%
المجموع	41	100%



يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 80.49% للاحتمال القائل بأن نوع العلاقة الموجودة بين العمال هي علاقة عمل ، في حين تقدر نسبة 19.51% للاحتمال القائل بأن نوع العلاقة الموجودة بين العمال هي علاقة صداقة، في حين لم نسجل و لا نسبة للاحتمال القائل بأن نوع العلاقة الموجودة بين العمال هي علاقة صراع .

نستخلص من ذلك ان غالبية المبحوثين تربطهم علاقة عمل اكثر من علاقة صداقة و صراع و هذا راجع الى التزام معظم العمال بأمر العمل و التعامل برسمية في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و يتبعون المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، اما فيما يخص علاقة الصداقة ربما راجع الى وجود مصالح شخصية تجمعهم ببعض او وجود معرفة مسبقة و هذا ما يفسر لنا ان الاتصال الرسمي في المؤسسة يطغى على الاتصال غير الرسمي بنسبة لا بأس بها .

الجدول رقم (26): يبين عملية التفاعل بين العمال .

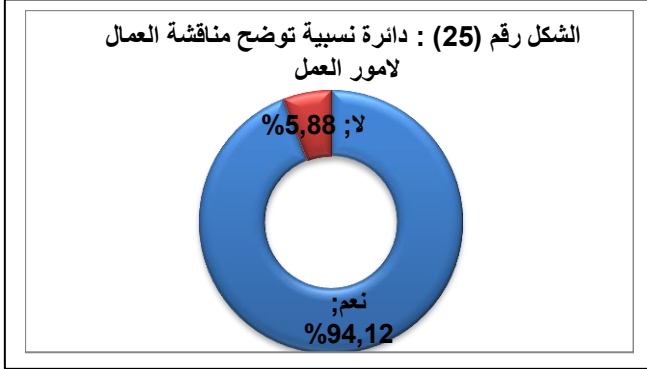


النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
76.47%	26	جيدة
23.53%	8	متوسطة
0%	0	ضعيفة
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 76.47% للاحتمال القائل بأن عملية التفاعل بين العمال جيدة، في حين تقدر نسبة 23.53% للاحتمال القائل بأن عملية التفاعل بين العمال هي متوسطة، في حين لم نسجل و لا نسبة للاحتمال القائل بأن عملية التفاعل بين العمال هي ضعيفة .

نستخلص من ذلك أن عملية التفاعل بين العاملين جيدة أي أن العمال أكثر اندماجا و تواسلا مع بعضهم البعض نتيجة ربما للأقدمية في العمل، وهذا يدل على وجود علاقات رسمية وغير رسمية دون سيطرة إحداها على اخرى او كما أكد لنا مدير الإذاعة عنصر الثقة بين العمال.

الجدول رقم (27) : يبين مناقشة العمال لأمر العمل .

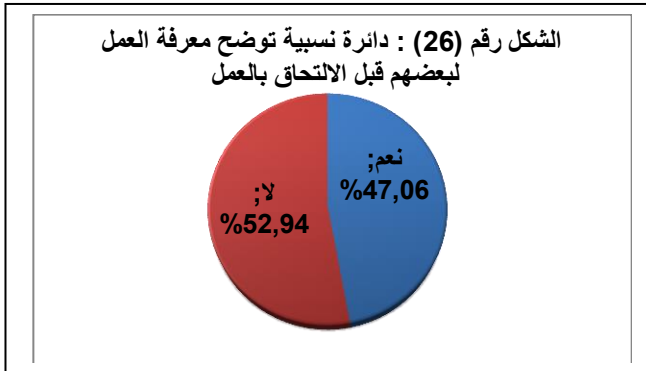


النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
94.12%	32	نعم
5.88%	2	لا
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 94.12% للاحتمال القائل ب نعم يتناقش العمال فيما بينهم لأمر العمل في حين تقدر أدنى نسبة ب 5.88% للاحتمال القائل بأنه لا يتناقش العمال فيما بينهم لأمر العمل .

نستخلص من ذلك أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للعامل و تعتبره المحرك الأساسي و الرئيسي في العملية الإنتاجية، فهو له الحق في التعبير على افكاره و آرائه و مواقفه وفي مناقشة العمال لأمر عمله و بالتالي التفاعل و التعايش مع الأوضاع و مع ما يجري داخل التنظيم و هذا يعني أن المؤسسة يسود فيها النظام ديمقراطي و يؤثر إيجابا عليهم من جهة و على المؤسسة من جهة أخرى .

الجدول رقم (28) : يبين معرفة العمال لبعضهم قبل الالتحاق بالعمل .



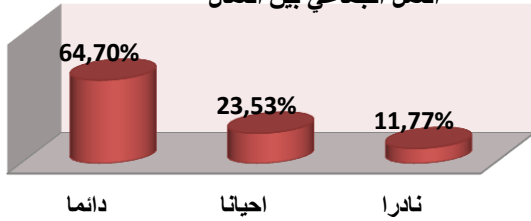
النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
47.06%	16	نعم
52.94%	18	لا
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 52.94% للاحتمال القائل بأن العمال لا يعرفون بعضهم قبل الالتحاق بالعمل ، في حين تقدر أدنى نسبة ب 47.06% للاحتمال القائل بنعم العمال يعرفون بعضهم قبل الالتحاق بالعمل .

نستخلص من ذلك أن غالبية المبحوثين ليس لديهم معرفة مسبقة ببعضهم قبل الالتحاق بالعمل وذلك راجع الى التحاقهم بالمؤسسة من مختلف الولايات و هذا لاحظناه من خلال جولتنا الاستطلاعية التي قمنا بها حيث وجدنا اختلاف كبير في اللهجات تختلف عن اللهجة الجبلية باعتبار المؤسسة موقعها في ولاية جيجل .في حين الذين أجابوا ب نعم لديهم معرفة مسبقة ببعضهم قبل الالتحاق بالعمل يمكن تفسيره بأن المؤسسة لا تقوم بمسابقات التوظيف و الالتحاق بها يكون من خلال العلاقات الشخصية أو القرابة.

**الجدول رقم(29) : يبين روح الفريق و العمل الجماعي بين العمال .**

الشكل رقم (27) : أعمدة بيانية توضح روح الفريق و العمل الجماعي بين العمال



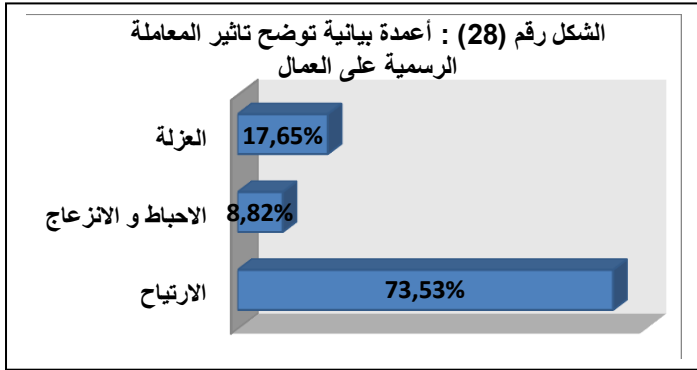
النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
64.7%	22	دائما
23.53%	8	أحيانا
11.77%	4	نادرا
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 64.7% للاحتمال القائل دائما هناك روح الفريق و العمل الجماعي بين العمال، في حين تقدر نسبة 23.53% للاحتمال القائل ب أحيانا ما يكون هناك روح الفريق و العمل الجماعي بين العمال، في حين تقدر أدنى نسبة ب 11.77% للاحتمال القائل ب نادرا ما يكون هناك روح الفريق و العمل الجماعي بين العمال .

الانتماء أحد الأهداف الانسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له أثر فعال لتحفيز العاملين للنهوض بالتنظيمات و نستخلص من الجدول أنه في المؤسسة ميدان البحث يوجد العمل الجماعي و روح الفريق بين العمال فالعمال تجمعهم روح جماعية و يعملون بانسجام و أخوة داخل المؤسسة . و هذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم، كما أنهم يتعاونون لحل المشاكل العملية و الشخصية بينهم، فكلما كانت هناك روح الفريق و العمل الجماعي كلما أدى ذلك الى تحسين الأداء و الشعور بالانتماء التنظيمي و بالتالي تحقيق الفعالية . وهذا ما أكده "هنري فايول" حيث الح على وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الافراد العمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل و زيادة عنصر الاتصال بشرط ان لا يتنافى هذا العنصر من مبدا وحدة الامر و تدرج وحدة السلطة و يعتبر التعاون من بين المبادئ التي نادى بها فايول التي في رايه بفضلها يتم تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، في حين الفئة التي أجابت ب أحيانا و نادرا

راجع الى شخصية العامل و ربما الى مشاكل و علاقات سيئة مع الادارة العليا و بالتالي تنعكس على العمال و المؤسسة بشكل عام .

الجدول رقم (30) : يبين تأثير المعاملة الرسمية على العمال .

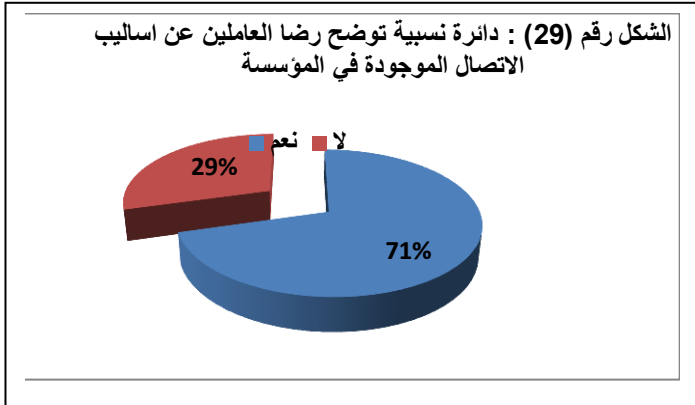


النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
73.53%	25	الإرتياح
8.82%	3	الإحباط و الإنزعاج
17.65%	6	العزلة
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 73.53% للاحتمال القائل بأن المعاملة الرسمية بين العمال تشعرهم بارتياح، تليها نسبة 17.65% للاحتمال القائل بأن المعاملة الرسمية بين العمال تشعرهم بالعزلة في حين تقدر أدنى نسبة ب 8.82% للاحتمال القائل بأن المعاملة الرسمية بين العمال تشعرهم بالإحباط و الانزعاج .

نستخلص من ذلك ان المعاملة الرسمية مع العمال تشعرهم بالارتياح، وذلك يرجع ربما لكونهم من الموظفين الجديين كثيرا في عملهم ويعطون الاولوية للتعامل برسمية ، لأنه يجعل الاخرين يلتزمون بحدود معينة ويجعل الموظفين يركزون على عملهم و فقط، و لا يكون هناك تضييع للوقت . كما تؤثر المعاملة الرسمية سلبا على شعور العمال حيث تجعلهم يشعرون بالعزلة، الإحباط و الإنزعاج مما يؤثر سلبا على أدائهم خصوصا إذا كانوا من الموظفين الجدد، حيث تشعرهم الرسمية في التعامل بعدم القدرة الإندماج و التواصل مع زملائهم في العمل، مما يجعلهم غير قادرين على الاستفادة من تجارب و خبرات الاخرين في عملهم و هذا ما قد يتسبب في إحباطهم و عدم رغبتهم في العمل، حيث يؤدي الى أداء أقل .

الجدول رقم(31): يبين رضا العاملين عن أساليب الاتصال الموجود في المؤسسة .

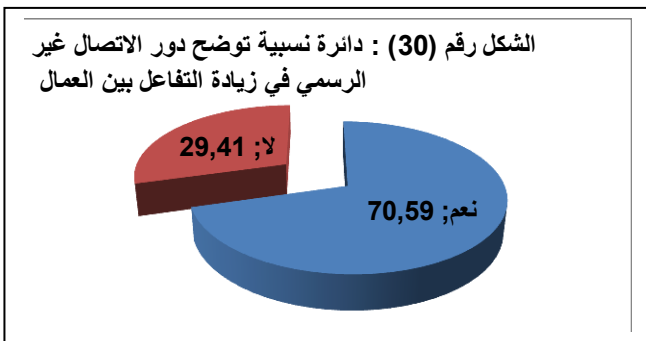


النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
70.59%	24	نعم
29.41%	10	لا
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 70.59% للذين أجابوا بأنهم نعم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة، في حين تقدر أدنى نسبة ب 29.41% للذين أجابوا ب لا غير راضون عن أساليب الاتصال في المؤسسة .

نستخلص من ذلك أن غالبية العمال راضون عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة و هذا ما يفسح المجال لوجود علاقات اتصالية بين الادارة والعمال الأمر الذي يدفع الي وجود الاستقرار المهني

الجدول رقم (32) : يبين دور الاتصال غير الرسمي في زيادة التفاعل بين العمال .

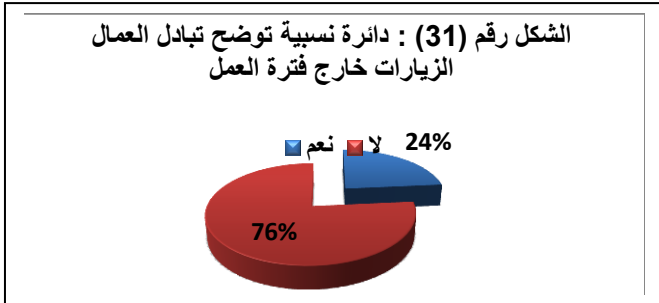


النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
70.59%	24	نعم
29.41%	10	لا
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 70.59% للذين أجابوا ب نعم الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة التفاعل بين العمال ، في حين تقدر أدنى نسبة ب 29.41% للذين أجابوا ب لا الاتصال غير الرسمي لا يساهم في زيادة التفاعل بين العمال .

نستخلص من ذلك أن غالبية أفراد العينة يرون أن الاتصال غير الرسمي يزيد من التفاعل فيما بينهم، و هذا يفسر لنا أن الاتصال غير الرسمي يسمح بانسياب التعامل و العلاقات بين العمال وذلك من خلال اللقاءات العفوية بين زملاء العمل و الحوار المتبادل داخل المكاتب و عن طريق الاتصال المباشر من شخص لآخر و هذا ما سبق ذكره في الجانب النظري فيما يخص فصل الاتصال التنظيمي في المؤسسة، في حين الذين أجابوا ب لا يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة التفاعل ربما راجع ذلك إلى أن هؤلاء العمال يتفادون العلاقات الشخصية و الأحاديث الجانبية مع بعض و يعملون في إطار رسمي فقط.

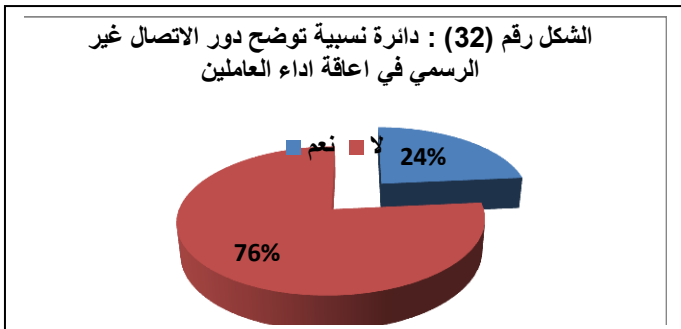
**الجدول رقم (33) : يبين تبادل العمال الزيارات خارج فترة العمل .**



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	8	23.53%
لا	26	76.47%
المجموع	34	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 76.47% للذين أجابوا ب لا يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل في حين تقدر أعلى نسبة ب 23.53% للذين أجابوا ب نعم يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل . نستخلص من ذلك أن غالبية العمال لا يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل و هذا راجع كما لاحظنا سابقا في الجدول رقم (28) أن العمال لا يعرفون بعضهم مسبقا و ربما أيضا إلى بعد مناطق السكن بينهم بالإضافة أن العلاقة بينهم كما استنتجنا في الجدول رقم (25) تقتصر على علاقة عمل أكثر، أما الذين يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل فهذا راجع ربما إلى معرفتهم المسبقة ببعض.

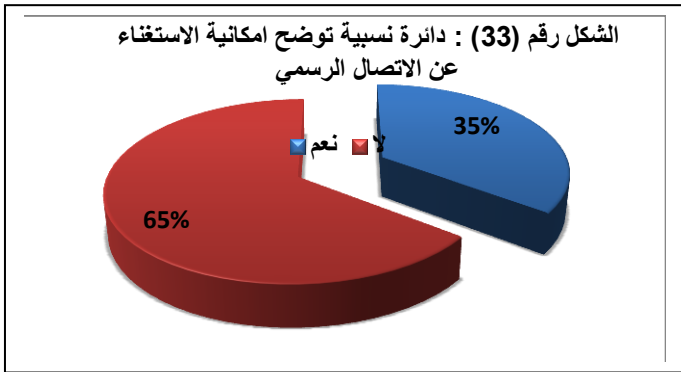
**الجدول رقم (34): يبين دور الاتصال غير الرسمي في إعاقة أداء العاملين .**



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	8	23.53%
لا	26	76.47%
المجموع	34	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة يقدر ب 76.47% للذين أجابوا بأن الاتصال غير الرسمي لا يعيق أداء العاملين ، في حين تقدر أدنى نسبة ب 23.53% للذين أجابوا ب نعم الاتصال غير الرسمي يعيق أداء العاملين . نستخلص من ذلك أن غالبية العمال يرون أن الاتصال غير الرسمي لا يعيق أداء العاملين و ذلك راجع لاعتبارهم أن الاتصال غير الرسمي يسمح بتبادل الأفكار و المعلومات فيما بينهم كذلك يؤدي إلى الانسجام في العمل الذي يأتي نتيجة الاتصالات و الاحتكاك بين المسؤولين و مساعديهم و ليس نتيجة للترتيبات الادارية الجاري العمل بها بالإضافة الى أن الاتصال غير الرسمي يعتمد قوته من القيم و المعتقدات الراسخة التي تدفع بالأفراد إلى التعاون فيما بينهم بقصد تقوية العلاقات التي تربطهم من اجتماعية و دينية...الخ، في حين الذين يرون أن الاتصال غير الرسمي يعيق أداء العاملين فهذا يفسر حسب رأيهم الى أن الخلط بين العلاقات الشخصية و الاحتكاك الدائم بين العمال و التسلسل الاداري يؤدي في العادة إلى خلق الارتباك و الفوضى في أوساط الفئات العاملة .

الجدول رقم (35) : يبين امكانية الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي .



النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
35.29%	12	نعم
64.71%	22	لا
100%	34	المجموع

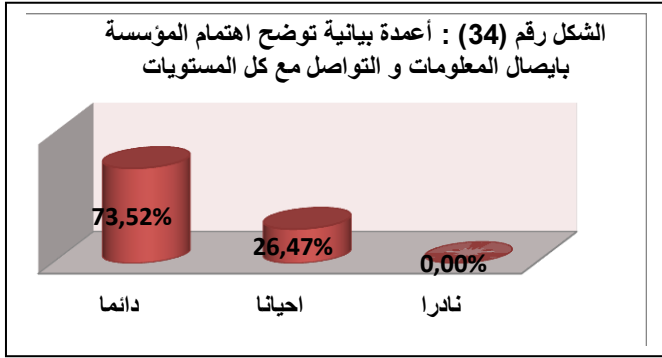
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 64.71% للذين أجابوا ب لا يمكن الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي ، في حين تقدر أدنى نسبة ب 35.29% للذين أجابوا ب نعم يمكن الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي .

نستخلص من ذلك أن غالبية أفراد العينة يرون أنه لا يمكن الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي و ذلك لأنه يؤدي إلى زيادة تماسك جماعة العمل و يكون ذلك ناتج عن تكامل أفراد الجماعة في الاهداف و العمل مما يقوي تضامنهم في مواجهة المشاكل المهنية، و الرفع من المعنويات و مؤشر رفع المعنويات

هو رضاهم عن العمل و الاستمرار و البقاء في المؤسسة و إنجاز خطط المؤسسة و هذا ما توصلنا إليه في الجدول رقم (16)، أما الذين أجابوا ب نعم يمكن الاستعانة عن الاتصال غير الرسمي فذلك ربما يرجع إلى انه يؤدي إلى التعارض بين الأهداف الرسمية و غير الرسمية، كما أن الاتصالات الخفية في المؤسسة تؤدي إلى القضاء على الموضوعية و التأثير على الأحكام و القرارات و كذلك عدم توفر مبدأ العدالة و المساواة بين العمال في الوظائف الادارية وهذا ما يؤدي الى ما يسمى بالأفراد المقربين و المواليين.

### 3- يؤدي تبادل المعلومات الى زيادة الاداء بين العاملين.

الجدول رقم (36) : يبين اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات و التواصل مع كل المستويات.



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	25	73.52%
أحيانا	9	26.47%
نادرا	0	0%
المجموع	34	100%

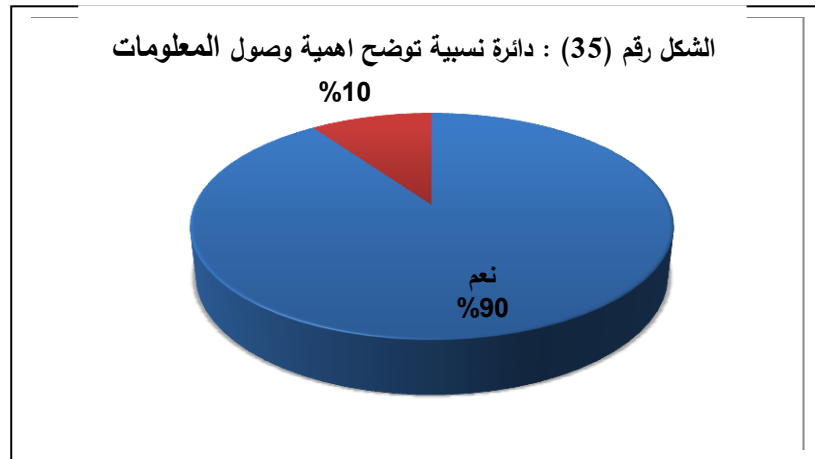
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 73.52% للاحتمال القائل ب دائما أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات و التواصل مع كل المستويات، تليها نسبة 26.47% للاحتمال القائل ب أحيانا ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات و التواصل مع كل المستويات، في حين لم نسجل و لا نسبة للاحتمال القائل ب نادرا ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات و التواصل مع كل المستويات .

نستخلص من ذلك أن المؤسسة أو الإدارة العليا تهتم بالإتصال بكافة المستويات عن طريق إيصال معلومات و قرارات الى كافة المستويات التنظيمية، و هذا ما ركزت عليه نظرية الإدارة بالأهداف التي تشير الى الاتصال الدائم بين الرئيس و المرؤوسين من خلال التخطيط المشترك بينهم و هذا ما يخلق نوع من الاتصال و التواصل بين أقسام و مصالح الهيكل التنظيمي .



الجدول رقم (37): يبين أهمية وصول المعلومات في الوقت المناسب

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%90.20	46	20	الدقة في العمل
		21	السرعة في الإنجاز
		5	السرعة في حل المشاكل
%9.80	5	لا	
%100	51	المجموع	



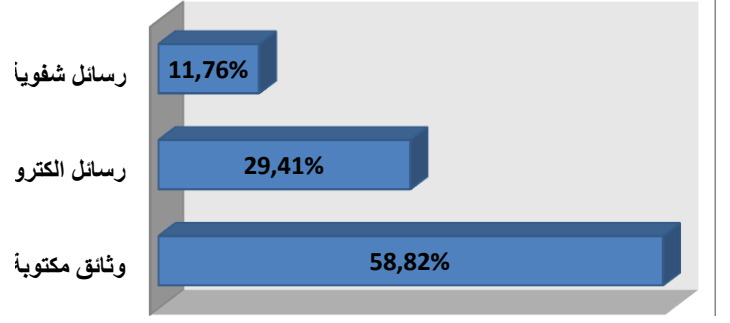
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 90.20% للاحتمال القائل ب نعم وصول المعلومات في الوقت المناسب يساعد في السرعة في الانجاز بنسبة 41.18%، في حين تقدر نسبة 39.22% للاحتمال القائل بأن وصول المعلومات في الوقت المناسب يساعد في الدقة في العمل ، في حين تقدر نسبة 9.80% للاحتمال القائل بأن وصول المعلومات في الوقت المناسب سيساعد في السرعة في حل المشاكل و هي تطابق نسبة الاحتمال القائل بأن المعلومات لا تصلنا في الوقت المناسب .

نستخلص من ذلك أنه هناك إجماع لدى عمال وموظفي الاذاعة على أهمية نقل المعلومات ومدى إقتناعهم بالدور الايجابي الذي تؤديه في الدقة في العمل و السرعة في الانجاز و حل المشاكل التي تعرقل سير العمل الاذاعي .

الجدول رقم (38) : بين شكل الأوامر و التعليمات

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
58.82%	20	وثائق مكتوبة
29.41%	10	رسائل الكترونية
11.76%	4	رسائل شفوية
100%	34	المجموع

الشكل رقم (36) : أعمدة بيانية توضح شكل الاوامر و التعليمات

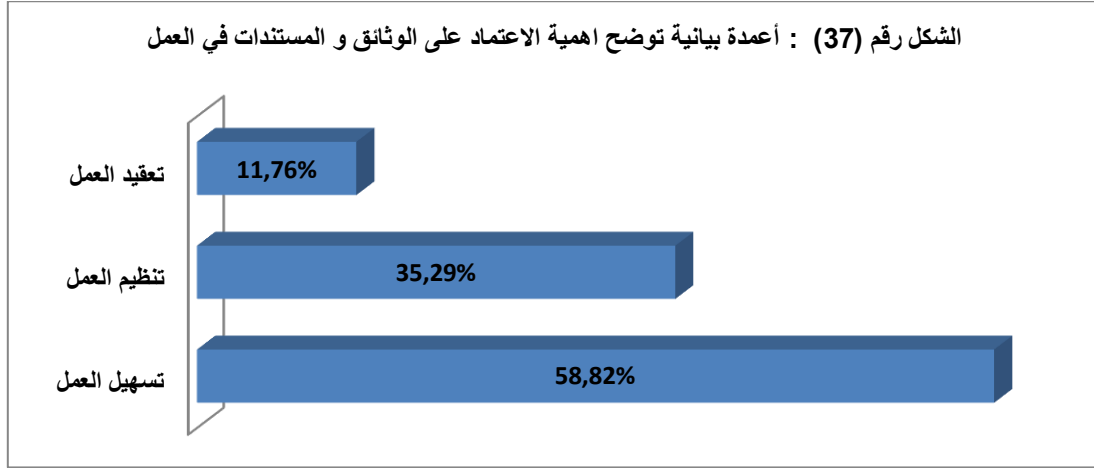


يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 58.82% للذين أجابوا بأن الأوامر و التعليمات تصلهم على شكل وثائق مكتوبة، تليها نسبة 29.41% للذين أجابوا بأن الأوامر و التعليمات تصلهم على شكل رسائل إلكترونية، و أدنى نسبة 11.76% للذين أجابوا أن الأوامر و التعليمات تصلهم على شكل رسائل شفوية.

نستخلص من ذلك أن أغلب التعليمات و الأوامر تصل الى الموظفين على شكل وثائق مكتوبة أو رسائل إلكترونية ويعود ذلك الى طبيعة العمل في المؤسسة، أما فيما يخص الرسائل الشفوية فهو امر قليل الحدوث و ربما يحدث بين المدير و الرؤساء .

الجدول رقم(39) : أهمية الاعتماد على الوثائق و المستندات في العمل .

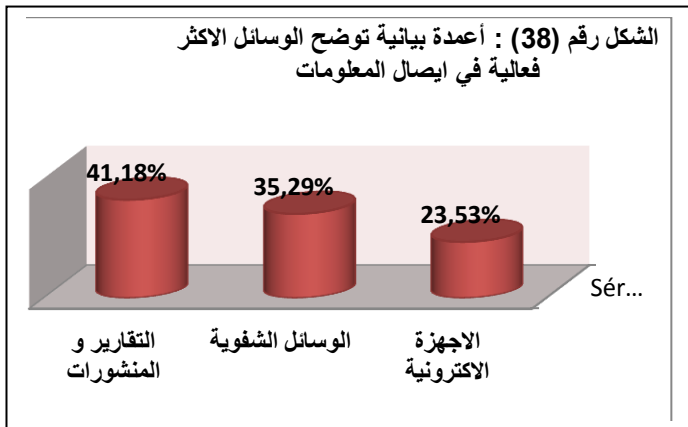
النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
58.82%	20	تسهيل العمل
35.29%	12	تنظيم العمل
5.88%	2	تعقيد العمل
100%	34	المجموع



يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 58.82% للاحتمال القائل بأن أهمية الاعتماد على الوثائق و المستندات في العمل تسهل العمل، تليها نسبة 35.29% للذين أجابوا بأن أهمية الاعتماد على الوثائق و المستندات في العمل تنظم العمل، في حين تقدر أدنى نسبة بـ 5.88% للذين أجابوا بأن أهمية الاعتماد على الوثائق و المستندات في العمل يؤدي إلى تعقيده .

نستخلص من ذلك ان الذين يرون ان الاعتماد على الوثائق و المستندات في العمل له إيجابيات منها تسهيل العمل و تنظيمه، و ربما يعود ذلك الى تعودهم على العمل بهذه الطريقة و كذلك عدم تحكمهم في استعمال الوسائل التكنولوجية بشكل جيد خصوصا من لهم اقدمية في العمل حيث يرون أن الاعتماد على الوثائق أسهل و ابسط للعمل .في حين من أجابوا على أن الاعتماد على الوثائق و المستندات يعقد العمل و ربما يكون بسبب أنهم يرون أن الوسائل التكنولوجية الحديثة أسهل و أسرع و تجعلهم يبذلون جهد أقل خصوصا عند عنصر الشباب.

الجدول رقم (40) : يبين الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات .

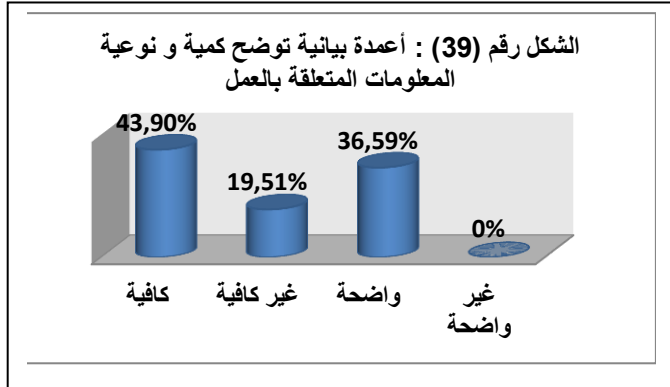


النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
41.18%	14	التقارير و المنشورات
35.29%	12	الوسائل الشفوية
23.53%	8	الأجهزة الإلكترونية
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 41.18% للاحتمال القائل بأن التقارير و المنشورات هي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات ، في حين تقدر نسبة 35.29% للاحتمال القائل بأن الوسائل الشفوية هي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات في حين تقدر أدنى نسبة ب 23.53% للاحتمال القائل بأن الأجهزة الالكترونية هي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات .

نستخلص من ذلك أن المؤسسة ميدان البحث تعتمد بالدرجة الأولى على التقارير و المنشورات، و بالفعل هذا ما أكده مدير الإذاعة أننا المقابلة معه حيث يقوم بتقديم وثيقة لطلب وسائل العمل و القيام بكتابة تقارير على أجهزة الكمبيوتر ثم طبعها و تقديمها للمسؤولين أو الجهات العليا على المستوى المركزي، لكن هذا لا ينفي وجود الوسائل الشفوية و الأجهزة الالكترونية بالرغم من أن نسبة الاعتماد عليها أقل حيث يوجد على مستوى كل مكتب جهاز للإعلام الآلي يستعمل في معالجة البيانات و تقديم الإحصائيات المتعلقة بأمور سير العمل في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود الهاتف و الفاكس و لكن في الأغلب تبقى التقارير و المنشورات الأكثر استعمالا تماشيا مع سياسة و إستراتيجية المؤسسة كما أكد لنا مدير الإذاعة إن المؤسسة توفر الإمكانيات لتسهيل القيام بالأعمال و النشاطات متوفرة على الدوام .

**الجدول رقم (41) : يبين كمية و نوعية المعلومات المتعلقة بالعمل .**



النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
43.90%	18	كافية
19.51%	08	غير كافية
36.59%	15	واضحة
0%	0	غير واضحة
100%	41	المجموع

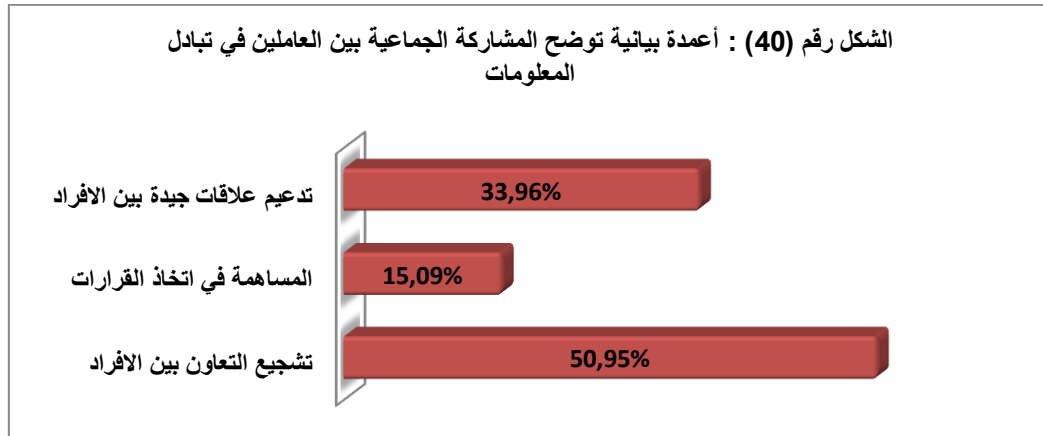
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 43.90% للاحتمال القائل بأن المعلومات المتعلقة بالعمل هي معلومات كافية، في حين تقدر نسبة 36.59% للاحتمال القائل بأن المعلومات المتعلقة بالعمل هي معلومات واضحة، في حين تقدر نسبة 19.51% للاحتمال القائل بأن المعلومات المتعلقة بالعمل هي

معلومات غير كافية، في حين لم تسجل و لا نسبة للاحتمال القائل بأن المعلومات المتعلقة بالعمل هي معلومات غير واضحة .

نستخلص من ذلك أن غالبية الباحثين اجابوا بأن كمية المعلومات التي تصلهم كافية و واضحة و هذا ما يفسر بأن المعلومات التي يتلقونها تغطي احتياجاتهم و أن المؤسسة محل الدراسة لا تحتكر المعلومات و تسهل انتقالها داخل الهيكل التنظيمي، أما الذين أجابوا بأنها غير كافية ذلك ناتج ربما إلى احتكار المعلومة من طرف بعض المسؤولين و سوء في وسيلة نقل المعلومة و في ضيق الوقت.

الجدول رقم (42) : يبين المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات .

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
50.95%	27	تشجيع التعاون بين الأفراد
15.09%	08	المساهمة في اتخاذ القرارات
33.96%	18	تدعيم علاقات جيدة بين الأفراد
100%	53	المجموع



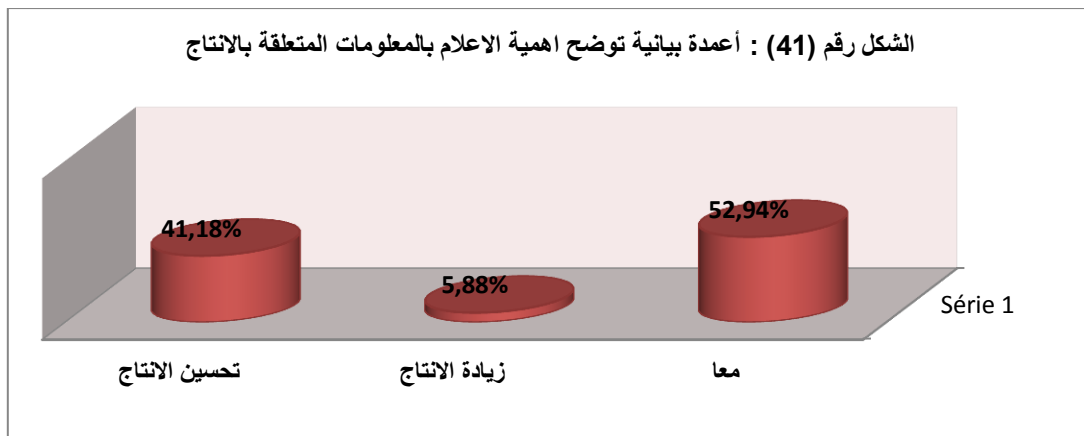
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 50.95% للاحتمال القائل بأن المشاركة الجماعية في تبادل المعلومات تؤدي إلى تشجيع التعاون بين الأفراد ، في حين تقدر نسبة 33.96% للاحتمال القائل بأن المشاركة الجماعية في تبادل المعلومات تؤدي إلى تدعيم علاقات جيدة بين الأفراد ، في حين تقدر أدنى

نسبة ب 15.09% للاحتمال القائل بأن المشاركة الجماعية في تبادل المعلومات تؤدي إلى المساهمة في اتخاذ القرارات .

نستخلص من ذلك أن غالبية الباحثين يرون أن المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات تؤدي إلى تشجيع التعاون بين الأفراد من خلال تدفق المعلومات في الهيكل التنظيمي و بين الأفراد و الأجهزة و هذا ما أكدته " نظرية النظم ليساشتر بيرتارد " حيث ترى ان المؤسسة هي نظام مفتوح يتبادل في إطاره الأفراد المعلومات، و ضرورة توفر و تشارك الأفراد قادرين و مؤهلين للمساهمة في أداء الأعمال من اجل تحقيق الأهداف المرجوة، و ان النظام الاجتماعي لا يكون فعال الا بوجود اتصالات تساهم بقدر كبير في تدفق تبادل المعلومات في جميع الاتجاهات، و هذا بالضرورة يؤدي الى تدعيم علاقات جيدة بين الأفراد و هذا ما أجاب عليه بعض الباحثين حيث أن تبادل المعلومات بينهم يخلق نوع من التفاهم و الثقة في التعامل، في حين ان باقي الباحثين رأو أن المشاركة الجماعية في تبادل المعلومات يساهم في اتخاذ القرارات من خلال السماح لهم بإبداء آرائهم حول قرارات تخص المؤسسة.

الجدول رقم (43) : يبين أهمية الإعلام بالمعلومات المتعلقة بالإنتاج .

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
41.18%	14	تحسين الإنتاج
5.88%	2	زيادة الإنتاج
52.94%	18	معا
100%	34	المجموع



يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 52.94% للاحتمال القائل بأن إعلام العمال بالمعلومات المتعلقة بالإنتاج يساهم في زيادة و تحسين الانتاج معا، في حين تقدر نسبة ب41.18% للاحتمال القائل بأن إعلام العمال بالمعلومات المتعلقة بالإنتاج يساهم في تحسين الانتاج فقط، في حين تقدر أدنى نسبة ب 5.88% للاحتمال القائل بأن إعلام العمال بالمعلومات المتعلقة بالإنتاج تساهم في زيادة الانتاج فقط.

نستخلص من ذلك أن تزويد المؤسسة للعمال بالمعلومات و البيانات الكافية عن الإنتاج تساعد في تحسين و زيادة الانتاج و بالتالي تحقيق الاستقرار والاستمرارية للمؤسسة .

الجدول رقم (44) : يبين دور المعلومات التفصيلية عن اهداف المؤسسة .

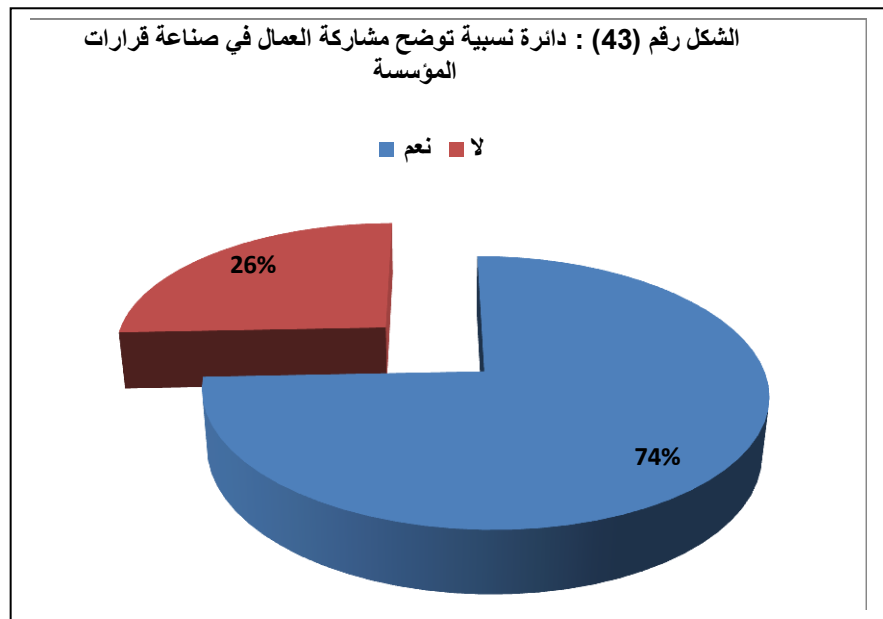
العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%	الشكل رقم (42) : أعمدة بيانية توضح دور المعلومات التفصيلية عن اهداف المؤسسة	
			تحقيق رضا العاملين	رفع الروح المعنوية
إقامة علاقات ودية بين المدراء و المرؤوسين	16	33.34%	33,96%	33,34%
رفع الروح المعنوية	15	31.25%	31,25%	33,34%
تحقيق رضا العاملين	17	35.41%		
المجموع	48	100%		

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 35.41% للاحتمال القائل بأن الاعلام بالمعلومات التفصيلية عن أهداف المؤسسة تؤدي الى تحقيق رضا العاملين، في حين تقدر نسبة ب 33.34% للاحتمال القائل بأنها تؤدي الى إقامة علاقات ودية بين المدراء و المرؤوسين في حين تقدر أدنى نسبة ب 31.25% للاحتمال القائل بأنها تؤدي الى رفع الروح المعنوية .

نظرا لتقارب النسب نستخلص أن إعطاء معلومات تفصيلية عن أهداف المؤسسة يساهم في تحقيق رضا العاملين و إقامة علاقات ودية بين المدراء المرؤوسين ورفع الروح المعنوية للعمال و هذا راجع الى اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات و التواصل مع كل المستويات و اعلامهم بكافة برامج المؤسسة و اهدافها المسطرة.

الجدول رقم (45) : يبين أهمية مشاركة العمال في صناعة قرارات المؤسسة .

النسبة المئوية		التكرار	العينة	
			الإحتمالات	
%74.36	%17.95	29	7	الشعور بالراحة
	%51.28		20	الشعور بالانتماء للمؤسسة
	%5.13		2	الشعور بالرضا و الإستقرار
%25.64		10	لا	
%100		39	المجموع	



يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب %74.36 للاحتمال القائل ب نعم يشارك العمال في صناعة قرارات المؤسسة لأنها تشعرهم بالانتماء للمؤسسة ب أعلى نسبة تقدر ب %51.28 ، في حين تقدر نسبة %25.64 للاحتمال القائل بأنه لا يشارك العمال في صناعة قرارات المؤسسة ، في حين تقدر نسبة %17.95 للاحتمال القائل بأن مشاركة العمال في صناعة قرارات المؤسسة تشعرهم بالراحة ، في حين تقدر أدنى نسبة ب %5.13 للاحتمال القائل أن أهمية مشاركة العمال في صناعة قرارات المؤسسة تكمن في الشعور بالرضا و الاستقرار .

نستخلص من ذلك أن مشاركة العمال في صناعة القرارات مؤثر على الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة الى العامل، و هذا ما يساهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة و الولاء لها و الشعور بالراحة و

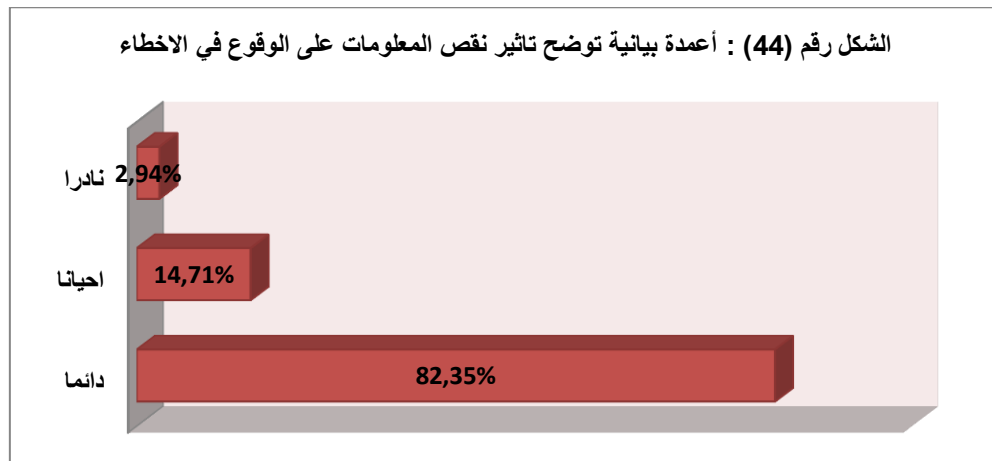


هذا ما من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من مسعى العامل الى تحقيق أهداف المؤسسة التي أصبح هو جزء منها وهذا ما أكد عليه مدير الاذاعة خلال المقابلة بأن القرارات ليست حكرًا على الادارة العليا بل هناك حوار و مشاور منظم و رسم خريطة عمل تدرس و بعدها تطبق و يكون هذا الحوار مع جميع المصالح و الأقسام بالإضافة إلى ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف على ضرورة استشارة و إشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف و إنما في اتخاذ القرارات الإدارية.

و هذا أيضا ما جاء به "مارك غرغور" في نظرية « y » الذي أعطى أهمية لعنصر القيادة و المشاركة و تنمية الإدارة في تكوين بيئة تنظيمية تسمح بتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد و المنظمة.

الجدول رقم (46) : يبين تأثير نقص المعلومات في الوقوع في الاخطاء .

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
82.35%	28	دائما
14.71%	5	أحيانا
2.94%	01	نادرا
100%	34	المجموع



يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 82.35% للاحتمال القائل ب دائما ما يؤدي نقص المعلومات في الوقوع في الأخطاء، في حين تقدر نسبة 14.71% للاحتمال القائل ب أحيانا تؤدي نقص المعلومات

في الوقوع في الاخطاء، في حين تقدر أدنى نسبة ب 2.94% للاحتمال القائل ب نادرا ما تؤدي نقص المعلومات في الوقوع في الاخطاء .

نستخلص من ذلك أن أفراد العينة يرون أنه دائما نقص المعلومات يؤثر على عملهم سلبا حيث يؤدي ذلك الى الوقوع في الاخطاء و مشاكل العملية، أما من يرون أنه يؤثر نقص المعلومات أحيانا على عملهم فربما يكون ذلك راجع لخبرتهم الطويلة و تحكهم الجيد في عملهم، و كما يقول المثل " من يملك المعلومة يملك السلطة " و هذا ما أجابنا به مدير الإذاعة أثناء القيام بمقابلة معه، و في العمل من يملك المعلومة يمكن أن يتقن عمله و لا يرتكب أخطاء .

### اولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة :

#### 1- طبيعة مجتمع البحث :

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية :

- اوضحت النتائج أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث حيث 64.7% من اجمالي العينة هم من فئة الذكور ، أما فئة الاناث فقد بلغت نسبتها ب 35.5% ، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتلائم مع الجنس الذكوري اكثر من الجنس الانثوي حيث تميل الاناث للقطاعات الخدماتية ( الصحة و التعليم ).
- 70.6% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة و هذا يدل على وجود فئة الكهول أكثر في هذه المؤسسة موضوع الدراسة، حيث تعتبر هذه الفئة ذات أهمية كبير نظرا للخبرة المهنية للعمال فهم الأكبر سنا ولديهم التجربة و الخبرة عكس الشباب لديهم القوة و القدرة و هذا ما يؤدي الى تكامل الجهودات لتحقيق فعالية المؤسسة .
- 79.41% من إجمالي المبحوثين ذوي مستوى جامعي و هذا ما يتناسب مع طبيعة العمل الإذاعي حيث يعتمدون بدرجة كبيرة على ذوي الشهادات العليا و التأهيل العلمي لأن أغلب الأعمال تقوم على جهد فكري كذلك اعتبار المستوى التعليمي مؤشرا جيدا يؤثر إيجابا على فعالية المؤسسة .
- 47.1% من أفراد العينة هم إطارات و هذا راجع الى كون المؤسسة محل الدراسة ذات طابع خدماتي طبيعة العمل فيها تتطلب ممارسات و نشاطات عقلية و فكرية .

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولها المحور الثاني من الاستمارة ، و التي مفادها "يؤدي الاتصال الرسمي الى تحقيق أهداف المؤسسة" قد عكست مجموعة من النتائج التي تحدد الارتباط القائم بين المتغيرين .

- 52.9% من إجمالي العينة هم عمال بسطاء و هذا راجع الى كون المؤسسة محل الدراسة صغيرة الحجم مما يتطلب هيكل تنظيمي بسيط .
- 52.94% من أفراد العينة أكدوا أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال في كل الاتجاهات أي اتصال شامل و في كل الاوقات .
- 52.9% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن طبيعة العلاقة السائد في المؤسسة هي علاقة رسمية تحرص على الطابع و المعاملة الرسمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .
- تشير الشواهد الكمية أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة إذاعة جيجل - الجهوية - هي علاقة رسمية حيث ، أن 52.9% من إجمالي أفراد العينة أكدوا بأن العلاقة رسمية بالنسبة للجنس الذكوري أكثر .
- تشير الشواهد الكمية أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة علاقة رسمية بنسبة 52.9% بالنسبة للعمال البسطاء بنسبة 26.5% .
- 50.91% من أفراد العينة أكدوا على أن المسؤول عن عملية التنسيق و التوجيه في المؤسسة هو المدير .
- 60% من أفراد مجتمع البحث أكدوا متابعة المسؤول المباشر للعمل حيث أقر الباحثين بأنها تتم عن طريق الاتصال السمعي بنسبة 25%، و هذا ما من شأنه أن يسهل عملية المتابعة و الرقابة على العمال داخل المنظمة .
- 50% من افراد العينة أكدوا أن أحيانا ما يكون هناك تنسيق للجهود و هذا يدل على وعي الادارة بأهمية وفعالية عملية التنسيق خاصة في تحقيق أهداف المؤسسة .
- 52.94% من أفراد المجتمع البحث أكدوا أن العلاقة بمسؤوليهم المباشر جيدة و هذا ما يدفع من معنوياتهم و يحفزهم للعمل .

- 67.65% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء و الاستمرار داخل المؤسسة .مما يدل على أن المؤسسة تحرص على إقامة علاقات جيدة مع العمال .
- تشير الشواهد الكمية الى أن أهمية العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على تحقيق البقاء و الاستمرار تكون بنسبة 67.65% راجعة الى الفئة العمرية بين 36- 45 سنة و هذا يدل على طول عملهم في المؤسسة و الوقت الذي يقضونه مع بعضهم البعض الثقة المتبادلة بينهم .
- 91.18% من أفراد العينة أكدوا أنهم يساهمون في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها و هذا يدل على أن المؤسسة يأخذ يعين الاعتبار مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة .
- 58.8% أكدوا أن مساهمة الاتصال الرسمي يعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين ، ذلك ان كل العاملين يعرفون أهمية الاتصال و التنسيق من أجل تحقيق كل الاهداف .
- تشير الشواهد الكمية أن مساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين الأهداف المؤسسة و اهداف العاملين، كانت نسبة 58.8% راجعة الى فئة الاطارات وذلك باعتبارهم ذوي مستوى تعليمي و ثقافي عالي و يحرصون على تطبيق المعاملات الرسمية في التنظيم و العمل على بلوغ أهداف ايجابية للمؤسسة و العاملين معا .
- 52.94% أكدوا على اهمية العلاقات الرسمية في العمل التي تؤدي الى زيادة الاحترام و الانضباط داخل المنظمة، و هذا ما من شأنه أن يقلل من الاحتكاك بين الموظفين و بالتالي تقادي المشاكل و الصراعات و هذا ما يعود على النفع للتنظيم .
- 94.12% من افراد مجتمع البحث أكدوا أن الادارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة، حيث أقر من المبحوثين بأنها تعقد أكثر من مرة بنسبة 61.77%و ذلك يدل على حرص المؤسسة على اشتراك العمال في مناقشة مشاكل المؤسسة .

- 72.22% من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن ضغط الوقت من الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة .

#### النتيجة العامة للفرضية الاولى :

من خلال النتائج سابقة الذكر و المتوصل اليها بعد عمليات التفريغ و التحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني من الاستمارة توصلنا الى أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي رسمية، و أن هناك مساهمة للعمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها، و أن الاتصال الرسمي يساهم في التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين، و أن العلاقات الرسمية في العمل تساعد على زيادة الاحترام و الانضباط بين العاملين، كل هذه الاستنتاجات الفرعية تقودنا للتأكد من صحة الفرضية القائلة بأن الاتصال الرسمي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة حيث يعمل على شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين و متابعة ادائهم للوظائف الادارية بغرض وظيفة التكامل و التنسيق فيما بين الرؤساء و المرؤوسين .

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "يؤدي الاتصال غير الرسمي الى تحقيق التكيف و الاندماج بين العاملين " فكانت نتائجها كالتالي :

- 91.18% من أفراد العينة أكدوا أنهم يشعرون بالإرتياح ضمن المجموعة التي يعملون معها ، ذلك لوجود نوع من التفاهم و الإنسجام بين العمال .
- 80.49% أكدوا على أن العلاقة الموجودة بين العمال هي علاقة عمل .
- 76.47% أكدوا على أن عملية التفاعل بين العمال جيدة، و هذا يؤدي الى خلق علاقات طيبة بينهم و بالتالي يزيد من دافعيتهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة .
- 94.12% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يتناقشون مع بعضهم في أمور العمل ، و هذا يؤدي الى سرعة سير العمل و يؤكد و جود تكامل و إنسجام بينهم .
- 52.94% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يعرفون زملائهم قبل التحاقهم بالعمل .

- 64.7% أكدوا على وجود روح الفريق و العمل الجماعي بين جميع الموظفين، و الذي الى الشعور بالإنتماء الذي يعتبر أحد الاهداف الانسانية التي تسعى المنظمات لبلوغه و الذي بدوره يؤدي الى تحسين الاداء .
- من الشواهد الكمية نلاحظ أن 73.53% يشعرون بالإرتياح أثناء المعاملة الرسمية بين العمال .
- 70.59% يشعرون بالرضا عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة .
- 70.59% من أفراد العينة أكدوا أن الاتصال غير الرسمي بين العاملين يؤدي الى زيادة التفاعل مع بعضهم، و الذي يدل على إنسياب التعامل و العلاقات بين العمال .
- 76.47% أكدوا أنهم لا يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل .
- 76.47% أكدوا أن الاتصال غير الرسمي لا يعيق أداء العاملين، و هذا يدل على أنه يسمح بتبادل الافكار و المعلومات فيما بينهم .
- من الشواهد الكمية نلاحظ أن 64.71% صرحوا بأنه لا يمكن الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي، و ذلك ناتج عن تكامل أفراد الجماعة في الاهداف و العمل .

#### النتيجة العامة للفرضية الثانية :

من خلال النتائج سابقة الذكر و المتوصل اليها بعد عمليات التفرغ و التحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الثالث من الاستمارة، توصلنا الى أن عمال المؤسسة يشعرون بالإرتياح ضمن المجموعة التي يعملون معها، حيث أنه يوجد روح الفريق و العمل الجماعي بينهم، بالإضافة الى أن الاتصال غير الرسمي يؤدي الى زيادة التفاعل مع بعضهم فهو لا يعيق أدائهم، و لا يمكن الاستغناء عنه، كل هذه الاستنتاجات الفرعية تقودنا للتأكد من صحة الفرضية القائلة بأن الاتصال غير الرسمي يؤدي الى تحقيق التكيف و الاندماج بين العاملين من خلال تنمية العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة أو تشجيع روح الفريق و العمل الجماعي بين جميع الموظفين .

## 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

أما الفرضية الجزئية الثالثة كانت تشير الى أن " تبادل المعلومات يؤدي الى زيادة الاداء بين العاملين " فكانت النتائج كالتالي :

- 73.52% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تهتم دائما بإيصال المعلومات و التواصل مع كل المستويات، و هذا ما يؤدي الى بلوغ أهداف المؤسسة .
- 90.2% من أفراد عينة البحث أكدوا على أهمية و صول المعلومات في الوقت المناسب، حيث أقر من المبحوثين بأنها تؤدي الى السرعة في الانجاز بنسبة 41.18% و هذا دليل على أن المؤسسة تهتم بإعلام جمهورها الداخلي بكافة المعلومات في الوقت المناسب .
- من الشواهد الكمية نلاحظ 58.82% أكدوا أن الاوامر و التعليمات تصلهم على شكل وثائق مكتوبة .
- 58.82% من أفراد العينة أكدوا على أن الاعتماد على الوثائق و المستندات في العمل يؤدي الى تسهيل العمل، و ذلك لتعودهم على استخدام هذه الوثائق المكتوبة .
- 41.18% أكدوا أن التقارير و المنشورات هي من أكثر الوسائل فعالية في إيصال المعلومات ، ذلك أن العمال يفضلون استخدام الوثائق المكتوبة أكثر من الوسائل الشفوية و الأجهزة الالكترونية .
- 43.9% من أفراد العينة أكدوا أن المعلومات التي تصلهم كافية.
- 50.95% أكدوا أن المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات تؤدي الى تشجيع التعاون بين الأفراد، و هذا دليل على تدفق و تبادل المعلومات في جميع الاتجاهات .
- 52.94% من أفراد العينة أكدوا أن إعلامهم بكافة المعلومات المتعلقة بالإنتاج يؤدي الى تحسين و زيادة الانتاج .
- 35.41% من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن إعطائهم معلومات تفصيلية عن أهداف المؤسسة يساهم في تحقيق رضا العاملين، وهذا دليل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للعامل .

- 74.36% أكدوا مشاركة العمال في صناعة قرارات تتعلق بالمؤسسة لأنها تشعرهم بالانتماء للمؤسسة، و هذا ما من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من مسعى العامل الى تحقيق أهداف المؤسسة .
- 82.35% أكدوا أن نقص المعلومات دائما ما يؤدي للوقوع في الأخطاء أثناء العمل .

#### النتيجة العامة للفرضية الثالثة :

من خلال تحليلنا لنتائج الاسئلة المطروحة في الاستمارة، توصلنا الى نتيجة مفادها أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات و التواصل مع كل المستويات حيث أن المعلومات التي تصل للعمال تكون كافية، بالإضافة الى أنه هناك مشاركة جماعية بين العمال و التي تؤدي الى تشجيع التعاون بينهم، و أن إعطاء العاملين معلومات تفصيلية عن أهداف المؤسسة يساهم في تحقيق رضاهم، و مشاركتهم في صناعة القرارات يشعرهم بالانتماء للمؤسسة، و بالتالي فإن تبادل المعلومات يؤدي الى زيادة الأداء بين العاملين ذلك أن المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات يؤدي الى تشجيع التعاون بينهم و بالتالي رفع الروح المعنوية و زيادة الاداء .

#### الفرضية العامة :

على ضوء القراءة الاحصائية لجداول الدراسة و تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على عمال في إذاعة جيجل الجهوية، و هذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم و معرفة مدى تحقق الفرضيات التي قام على أساسها البحث و التي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي تم وضعها . و بالتالي من خلال الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول مساهمة الاتصال الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة، و أن الاتصال غير الرسمي يؤدي الى تحقيق التكيف و الاندماج بين العاملين، و أن تبادل المعلومات يؤدي الى زيادة اداء العاملين . و منه نخلص الى صدق الفرضية العامة بأن الاتصال التنظيمي يلعب دور في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة .



## ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية ، وكما ذكرنا سابقا لم نعثر على أية دراسة مطابقة تدرس متغيري الدراسة الراهنة، إنما الدراسات السابقة التي استعنا بها هي دراسات مشابهة، و قد تطرقنا الى مختلف نتائج هذه الدراسات و مقارنتها بالنتائج المتوصل اليها في دراستنا الحالية .

- دراسة "دارين سوايغ " حول الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار " بجامعة منتوري قسنطينة ، قد توصلت من خلالها الى نتائج تتفق مع دراستنا في :
  - أن الاتصال السائد في المؤسسة هو إتصال في كل الاتجاهات .
  - أن الاتصال التنظيمي يؤدي الى التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين .
- أما إذا رجعنا الى دراسة " طبيش ميلود " حول الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة "في إذاعة سطيف الجهوية، فنجد أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراستنا في :
  - أنه توجد علاقة إيجابية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي للعاملين .
  - وجود روح الفريق و العمل الجماعي بين جميع الموظفين و الذي أدت الى تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم .
- أما دراسة " صالح بن نوار " حول الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين و المديرين " في المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات و الجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة ، فنجد أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراستنا في :
  - يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة و العمل الجماعي فهو يساعد العمال على ابداء آرائهم في أمور العمل و المسائل التنظيمية مما يزيد من دافعيتهم للعمل .
  - دور العلاقات الانسانية في زيادة فعالية التنظيم .
- أما إذا رجعنا الى دراسة " وفاء لعريط " حول التنظيم البيروقراطي و الفعالية التنظيمية بمركب المواد البلاستيكية cp<sub>2</sub>ik " بسكيكدة ، فنجد أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراستنا في :

- طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة رسمية بالدرجة الاولى .

رابعا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة .

حاولت الدراسة الحالية من خلال الإطار النظري و الإمبريقي تقديم تحليلات و تفسيرات علمية و عملية لمتغيرات الاتصال التنظيمي من جهة و متغير الفعالية التنظيمية من جهة أخرى، و لقد تجلّى ذلك من خلال تحليل المعطيات الميدانية التي أكدت على وجود دور يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية ، حيث إعتمدت هذه الدراسة على بعض النظريات ذات العلاقة المباشرة و غير المباشرة بموضوع الدراسة الحالية حيث توصلنا الى :

- من خلال النظريات الكلاسيكية أقر " فريدريك تايلور " من خلال نظريته الادارة العلمية بمركزية اتخاذ القرارات و أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التركيز على الحوافز المادية دون أن يولي إهتماما بالجانب الانساني للعمل، و مبدأ تقسيم العمل و التخصص في العمل، إستخدام الاسلوب العلمي في حل المشاكل، إستخدام الحوافر الاقتصادية للتحفيز مثل الاجر باعتبار هذه المبادئ تؤدي الى زيادة الكفاءة و الفعالية .
- في مقابل ذلك نجد "هنري فايول " الذي إهتم بمسألة الإدارة و دراسة العمليات الادارية و الذي وضع أربعة عشرة مبدأ لنجاح أي تنظيم و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها توصلنا الى أن هناك العديد من المبادئ التي حققتها إذاعة جيجل الجهوية مثل مشاركة العمال في إتخاذ و صناعة القرارات، عملية التنسيق و التوجيه و هذا مايؤدي الى تحقيق الكفاءة و الانتاجية .
- في حين تركز نظرية "ماكس فيبر" على تمركز السلطة في المستويات العليا، إستخدام الاجراءات و الطرق الرسمية بين أعضاء التنظيم، اللاشخصية في العلاقات الوظيفية و الاعتماد على القوانين و اللوائح لضمان الموضوعية .
- أما فيما يخص مدرسة العلاقات الانسانية "التون مايو" من خلال دراسات هاورثون أكد على دوره و أهمية العلاقات الانسانية، التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و التنظيم

غير الرسمي، القيادة الديمقراطية تخلق مناخا طيبا، تشجيع العمل الجماعي و إشتراك العمال في صناعة القرارات الإدارية .

• في مقابل ذلك نظرية "ماك غريغور" الذي توصل الى نظرية "X" تعكس المناخ المغلق كون العامل يتهرب من المسؤولية و يفضل أن يتلقى التوجيه من الآخرين .

من خلال هذه الافكار يتضح أن مدرسة العلاقات الانسانية أعطت أهمية لمعرفة الحاجات الانسانية و إشباعها، و افترضت أن الاتصال الرسمي تؤدي الى التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين و بالتالي تضمن تحقيق فعالية التنظيم .

• أما فيما يخص النظريات الحديثة، فجاءت بإسهامات ذات أهمية بالغة فنظرية النظم "لساشترينارد" أظهرت أن التنظيم كيان مفتوح منظم و مركب يجمع و يربط بين الأجزاء لخلق توازن، فهي تؤكد على أهمية البعد الانساني، أما فيما يخص النظرية الموقفية تؤكد على ضرورة توفير نظام فعال للاتصالات و توسيع شبكة الاتصالات الرسمية و غير الرسمية داخل المنظمة .

من خلال دراستنا الحالية توصلنا الى نتائج تصب في المضمون التكاملي لهذه النظريات حيث أكدت على أن الاتصال التنظيمي يلعب دور في تحسين الفعالية التنظيمية ، من خلال البرهنة على الصدق الامبريقي لمختلف المتغيرات التي تم اختيارها ميدانيا اذ توصلت الى أن :

- الاتصال الرسمي له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ذلك لطغيان العلاقات الرسمية في المؤسسة ميدان البحث التي تزيد من الاحترام و الانضباط، فضلا عن وجود تنسيق للجهود و القدرات بين مختلف الموظفين و بين الاقسام و المصالح، مما يعكس ايجابا على سير العمل و كفاءته و ذلك لا يكون الى بفضل مساهمة العمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها، حيث أن الاتصال الرسمي يساهم في التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين . و هذا ما أكدته أغلب المداخل النظرية الكلاسيكية التي جاء بها كل من "تايلور" و "فايول" و "فيبر" فيما يتعلق بأهمية الاتصال الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة .

- الاتصال غير الرسمي له تأثير واضح في تحقيق التكيف و الاندماج بين العاملين حيث أنه كلما كانت عملية التفاعل بين العمال جيدة، و المناقشة الايجابية بينهم حول أمور العمل كلما زادت روح الفريق و العمل الجماعي، حيث أن الاتصال غير الرسمي لا يعيق أداء العاملين فهو يؤدي الى تحقيق الكفاءة الانتاجية و الانسجام في العمل ، و بالتالي لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة . و هذا ما أكدته نظرية العلاقات الانسانية من " التون مايو" و "ماك غريغوري" أن الاتصالات في المؤسسة لا تقتصر على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة للاتصالات غير الرسمية و التي تكون لها فاعلية في التأثير على سلوك العاملين .

- تبادل المعلومات له دور في زيادة الاداء بين العاملين حيث أنه كلما اهتمت المؤسسة بإيصال المعلومات في الوقت المناسب و التواصل مع كل المستويات كلما زادت من الدقة في العمل و السرعة في الانجاز، فضلا عن المشاركة الجماعية بين العمال في تبادل المعلومات التي تزيد من تشجيع التعاون بين الافراد، و المساهمة في صناعة القرارات و بالتالي الشعور بالانتماء للمؤسسة ، و هذا ما أكدته "نظرية صنع القرارات و المعلومات" و " النظرية الموقفية" من خلال توفير نظام فعال للاتصالات و توسيع شبكة الاتصالات الرسمية و غير الرسمية داخل المنظمة ، مما يساهم في تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية و بالتالي تحقيق الفعالية و الكفاءة في الاداء .

و بناء على ذلك يتبين أن الاتصال التنظيمي يلعب دور في تحسين الفعالية التنظيمية وهذا ما استقيناه من مختلف النظريات الاجتماعية التي تناولناها .

#### خامسا : التوصيات و الاقتراحات .

لا تقتصر أي دراسة علمية على ما توصلت اليه من نتائج علمية و إنما تتعداها في الكشف عن العديد من المشكلات الاخرى التي تحتاج الى دراسة، و تفتح المجال أمام الباحثين لدراستها ووضع الحلول لها، و من هذه الدراسة نسعى للتعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية، وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة ارتأينا أن تكون التوصيات كالتالي :

- ضرورة اهتمام المسؤولين في إذاعة جيل الجهوية بأهمية و دور الاتصال التنظيمي على اختلاف أشكاله و ذلك من أجل السعي الى تحقيق علاقات طيبة بين العمال و تحسين سير العمل و الذي يساعد على رفع الكفاءة و تحقيق الفعالية .
- الزيادة في مشاركة العمال لاتخاذ القرارات الادارية مما يشعرهم بالانتماء للمؤسسة و بالتالي كسب الرضا الوظيفي .
- تقدير حوافز مادية و معنوية للعمال من أجل حثهم على تحسين و زيادة الانتاج .
- ضرورة ثقافة العمل الجماعي و روح الفريق و التخفيف من الاجراءات الرسمية للتوصل الى أجواء عمل تدفعهم لبذل جهود كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ضرورة إجراء دورات تكوينية للعمال مما يكسبهم أفكار جديدة و مكتسبات علمية و ثقافية تخدم أهداف المؤسسة و أهدافهم .
- إجراء المزيد من الدراسات حول الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة، على أن تشمل أبعاد أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة .
- و لكون موضوع الفعالية التنظيمية أصبح موضوعا مؤثرا في حياة المنظمات المعاصرة و لارتباطه بمفاهيم أخرى كالكفاءة و الاداء، فلا بد من أن تتوجه بحوث المستقبل الى التعمق في دراسة هاته المفاهيم .

## الخاتمة :

باعتبار المؤسسة مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و تجمعهم أهداف مشتركة، و تحكمهم نظم و قوانين مشتركة أيضا، فالأفراد و الجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف و الغايات و إشباع حاجاتهم، و هم على ذلك يتبادلون المعلومات و المشاعر و الاحاسيس، و لا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الافراد و الجماعات تفاعلات تحكمها أشكال و أساليب معينة للاتصال .

فالأفراد داخل المؤسسة في اتصال دائم مع غيرهم فهناك اتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الزملاء في العمل، فهو ينتشر في كيان المؤسسة بأكملها و يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية و روح الجماعة . كما يشعر العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاز كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، لان الجانب الانساني لدى العاملين يطغى لديهم عند اداء مهامهم و تعاملاتهم . مما ينعكس في النهاية على الكفاءة و الفعالية للمنظمة ككل .و من المبررات الرئيسية للاهتمام بالاتصال التنظيمي ذلك الحرص على دوره في تحسين الفعالية التنظيمية فالمؤسسة التي يسودها اتصال جيد و إيجابي يحقق قدرا كبيرا من الانتاجية و الفعالية، حيث يعد الاتصال التنظيمي محددًا رئيسيًا و مهما في التحكم في فعالية المنظمة و نجاحها في تحقيق أهدافها و اهداف العاملين يتطلب وجود اتصالات إيجابية و محفزة لتحقيق هاته الأهداف .

و بالتالي فالاتصال في المؤسسة يلعب دورا حاسما من أجل الوصول الى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة و فعالية أقصى تضمن لها البقاء و الاستمرار . فالمؤسسة اليوم تحرص على الاتصال الفعال و الهادف مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و كذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية التنظيمية .

المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

أ- باللغة العربية:

- 1- ابراهيم أبو عرقوب: الاتصال و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 1993.
- 2- ابراهيم العمري: الادارة، دار المعارف المصرية، ط1، مصر، 1982.
- 3- ابراهيم توهامي و اخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، ط1، سطيف، 2013.
- 4- ابو قحف عبد السلام: اقتصاديات الاعمال ، المكتب الحديث، ط1، الاسكندرية، 1993.
- 5- ابو قحف عبد السلام: اساسيات الادارة، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 1995.
- 6- احمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة سلوك الافراد و الجماعات داخل منظمات الاعمال)، مكتبة و مطبعة الاشعاع، ط1، الاسكندرية، 1993.
- 7- احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الادارية ، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2000.
- 8- احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية الابراهيمية، ط1، الاسكندرية، 2004.
- 9- الخزامي و اخرون: تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين-تقييم الاداء- ، مكتبة ابن سينا، ج1، القاهرة، 1999.
- 9- امين عبد العزيز حسن: ادارة الاعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء للطباعة و النشر، ط1، القاهرة، 2001.
- 10- اوجي مدنات : سلوكيات في العملية الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007.



- 11- بشير العلق: الادارة الحديثة ( نظريات و مفاهيم)، دار الباروني العلمية للنشر، ط1، عمان، د.س.ن.
- 12- بلقاسم سلاطينية و اخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2013.
- 13- بن عنتر عبد الرحمن: ادارة الانتاج، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 14- بوحنية قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2010.
- 15- بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، د.س.ن.
- 16- بوفلجة غيات: القيم الثقافية و فعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015.
- 17- تامر البكري: الاتصالات التسويقية و الترويج، دار حامد للنشر، ط1، الاردن، 2006.
- 18- حامد احمد رمضان بدر: ادارة المنظمات، دار المعلم، ط1، الكويت، 1982.
- 19- حسان الجيلاني: التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، بسكرة، 2008.
- 20- حسين حريم: تصميم المنظمة، دار حامد للنشر ، ط3، عمان، 2005.
- 21- حسين حريم: مبادئ الادارة الحديثة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 22- خليل محمد حسن الشماع و اخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 200.
- 23- خوارشيدة عالية بنت خلف: المسائلة و الفعالية في الغدرة التربوية، دار مكتبة الحامد، ط2006، 1.
- 24- خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2002.

- 25- ربحي مصطفى عليان و اخرون: مناهج و اساليب البحث العلمي ( النظرية و التطبيق)، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 26- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار همومة للنشر، ط1، الجزائر، 2002.
- 27- ريتشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها و مخرجاتها، ت سعيد بن حمد الهاجري، معهد الادارة العامة، ط1، السعودية، 2001.
- 28- سعيد سبعون و حدادي حفصة: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، ط1، الجزائر، 2012.
- 29- سعيد يس عامر و اخرون: الفكر الاداري المعاصر في التنظيم و الادارة، مركز التطوير الاداري، ط2، 1998.
- 30- سمية ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في اعداد البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2006.
- 31- شريف علي : الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الاسكندرية، 1998.
- 32- شعبان فرج: الاتصالات الادارية، دار اسامة للنشر و التوزيع، ط1، الاردن ، 2009.
- 33- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع اتصال، ط1، قسنطينة، 2006.
- 34- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الاساليب في الادارة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 35- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، ط1، الاسكندرية، 2002.
- 36- طريف شوقي فرج و اخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة ، دار الغريب ، ط1، القاهرة، د.س.ن.

- 37- عبد الباسط محمد حسن: اصول البحث الاجتماعي ، مكتبة وهبة، ط2، القاهرة،1982.
- 38- عبد الرحمن عزي: عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر،1992.
- 39- عبد الرزاق حليبي : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ،ط1، الاسكندرية، 1999.
- 40- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و ادارة الافراد، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 1991.
- 41- عبد الكريم ابو مصطفى: الادارة و التنظيم - العمليات - المفاهيم، 2001.
- 42- عبد الله ابراهيم العمار: واقع الاتصالات الكتابية في الاجهزة الحكومية دراسة مقارنة، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995.
- 43- عبد المعطى محمد عساف: السلوك الاداري و التنظيمي، دار زهران للنشر، ط1، عمان، 1999.
- 44- عداي الحسين فلاح، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2000.
- 45- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، د.س.ن.
- 46- علي الشرقاوي: اصول التنظيم، الدار الجامعية، ط2، بيروت، 2000.
- 47- علي صالح حامد جوهر و اخرون: النظرية و التطبيق في الادارة، دار المهندس للطباعة و النشر، ط1، القاهرة،2004.
- 48- علي عباس: اساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2004.
- 49- علي غربي: ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا ،ط1، قسنطينة،2006.
- 50- علي عياصرة و اخرون: الاتصال الاداري و اساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر ،ط1، الاردن، 2006.
- 51- عمار قندلجي: البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان،1999.

- 52- علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الاساسيات و التقنيات و الاساليب)، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا، د.س.ن.
- 53- عمر وصفي عقيلي : الادارة ، أصول و مفاهيم، دار زهران للنشر، ط1، عمان، 1997.
- 54- فاطمة الزهراء بوكرمة : الكفاءة المفاهيم والنظريات، دار هومة، ط2، الجزائر، 2009.
- 55- فريد النجار : النظم و العمليات الادارية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1999.
- 56- فريد النجار : تكنولوجيا الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2002.
- 57- فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله ، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، 2003.
- 58- فضيل دليو: تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، ط1، قسنطينة، 2007.
- 59- فيصل عبد الرؤوف الدخلة : تكنولوجيا الاداء البشري، المكتبة الوطنية، ط1، عمان، 2001.
- 60- قيس محمد العتيبي : التنظيم(المفاهيمات و النظريات و المبادئ)، مطابع رويال، ط1، الاسكندرية، 1997.
- 61- ماثيو جيدير: منهجية البحث العلمي، دليل الباحث العلمي، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات و رسائل الماجستير الدكتوراه، د.س.ن .
- 62- مايكل تي ماتيسيون و اخرون : كلاسيكيات الادارة و السلوك التنظيمي، ت هشام عبد الله، ط1، الأردن، 1998.
- 63- محمد الصرفي : السلوك، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ط1، الاسكندرية، 2007.
- 64- محمد بهجة كشك : الاتصال ووسائله في الخدمة الجامعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 1993.
- 65- محمد حسن أحمد :إدارة التخطيط و التنظيم، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008.
- 66- محمد يسرى إبراهيم : الاتصال و السلوك الانساني، البيطاش للنشر، ط1، الاسكندرية، 1999.

- 67- محمد عبيدات و اخرون : منهجية البحث العلمي(القواعد و المراحل و التطبيقات)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 1999.
- 68- محمد علي محمد : علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، الاسكندرية، د.س.ن.
- 69- محمد فهمي العطروزي : العلاقات الادارية في المؤسسة العامة و الشركات، عالم الكتب، ط1، مصر، 1989.
- 70- محمد قاسم القريوني : السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، 2006.
- 71- محمد قاسم القريوني : نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2008.
- 72- محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الامارات العربية، 2000.
- 73- محمود سلمان العميان :: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان 2005.
- 74- مصطفى حجازي : الاتصال في العلاقات الانسانية و الادارة، دار الطبعة، ط1، بيروت، 1982.
- 75- مصطفى عشوي : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، 1992.
- 76- موريس انجلس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ت بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبية للنشر، ط1، الجزائر، 2006.
- 77- موسى اللوزي : التنمية الادارية( المفاهيم ، الاسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، 2000.
- 78- مي عبد الله : نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2006.
- 79- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998.
- 80- ناصر دادي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2004.

81-نعيمة عباس خيضر و اخرون : الالتزام التنظيمي و فعالية المنظمة. مخبرعلم اجتماع اتصال للبحث، ط1، قسنطينة، 2006.

82-هادي نهر و اخرون : ادارة الاتصال و التواصل، عالم الكتب الحديث، ط1،الاردن، 2009.

83-هالة منصور : الاتصال مفاهيمه و أساليبه و مهارته ، المكتبة الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2000.

84-يوسف مصطفى القاضي : مناهج البحوث و كتابتها، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط1، الرياض، 2000.

ب - باللغة الأجنبية:

85-Bartoli ,Annie: Communication et Organisation, Editions d'Organisation, Paris ,1994.

86-Bergeron, Pierre-G:La Gestion Moderne, Théories Et Cas, Gaëtan Morin-Editions, Quebec, 1989.

87-Bouhadida, Mohamed: Dictionnaire des finances, des affaires et de management, Casbah Editions, Col. Dictionnaires approches, Algérie, 2000.

88-Cohen, Élie : Dictionnaire de gestion, Casbah Editions, Col. Dictionnaires approches, Algérie, 1998.

89-Darbelet, Michel, Laurent Izard & Michel Scaramuzza : L'essentiel sur le Management, Berti Editions, 5<sup>e</sup> édition revue et augmentée, Algérie, 2007.

90-Drucker, Peter : L'avenir Du Management Selon Drucker, Edition Village Mondial, Paris, 1999.

91-Fernandez, Alain: Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Décideurs, Editions d'Organisation, Paris, 2éd, 2000.

92-Grawitz, Madeleine :Lexique Des Science Sociales, 2éme, Editions Dalloz, Paris, 1998.

93-Meignant, Alain: Ressources Humaines, Déployer La Stratégie, Les Editions Liaisons, Paris, 2000.

94-Mucchielli, Alex: Les Sciences De l'information Et De La Communication, Editions Hachette Supérieur, Paris, 2001.

ثانيا: المعاجم و الموسوعات:

أ- باللغة العربية:

95-أحمد بدوي : معجم المصطلحات الاعلام، دار الكتاب المصري، ط1، القاهرة، 1985.

96-خضير شعبان : اللسان العربي - المصطلحات في الاعلام و الاتصال-،دار اللسان العربي، ط2000،1.

97-عبد النور جبور و اخرون : قاموس المنهل، دار الآداب و دار العلم للملايين ،ط1،لبنان،1980.

98-محمد فتحي : 766مصطلح اداري، دار التوزيع و النشر، مصر، 2003.

99-محمد منير حجاب :الموسوعة الاعلامية ، دار الفجر للنشر ، المجلد الاول ، القاهرة ، 2003.

100-محمد منير حجاب : المعجم الاعلامي، دار النشر للتوزيع، ط1 ، القاهرة ، 2004.

ب-باللغة الأجنبية :

101-Dictionnaire Le Petite Larousse, Larousse-  
Bordas,Paris,1997.

102-Hashim ,H ,N,AL,Muhamak :Encyclopedia Of Managerial ,  
Socio-Economic Et Business Terminology, English-Arabic,  
Librairie Du LibanPablshers, Lebanon,2007.

ثالثا : الأطروحات و الرسائل الجامعية :

103-تيغرة حنان : "علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة  
الماجستير علم إجتماع التنظيم ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012-2013.

104-دارين سوايغ : "الاتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرارات ، رسالة مكملة لنيل شهادة  
الماجستير علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة  
منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 .

105-دريدي فاطمة: " تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة  
الماجستير علم اجتماع التنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماع ، جامعة بسكرة ، 2013-2014.

106-صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و  
المشرفين " ، رسالة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ،  
2004-2005.

107-طبيش ميلود : "الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة " ، مذكرة  
مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع اتصال في المنظمات ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010-2011.

108-نجاة قريشي : " القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم " ، رسالة ماجستير في علم إجتماع  
تنمية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003-2004.

109-نسيمة أحمد الصيد : "الترقية و الفعالية التنظيمية " ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم  
إجتماع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، سكيكدة ، 2007-2008.



110-وفاء لعريط : "التنظيم البيروقراطي و الفعالية التنظيمية " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة 20أوت1955، سكيكدة، 2013-2014.

رابعاً: المجالات :

111-صلاح الدين عون : مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد54، الرياض، جويلية، 1997.

112-عبد الملك مزهود: الأداء بين الكفاءة و الفعالية -مفهوم و تقييم - مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001.

# الملاحق .

أولا : دليل المقابلة .

ثانيا : الاستمارة .

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

رابعا : مخرجات برنامج spss

## دليل المقابلة

رقم المقابلة ..... تاريخ اجرائها ..... مدتها.....

### المحور الاول : البيانات الشخصية .

الجنس ... السن .... الوظيفة ... الشهادة..... الاقدمية .....

### المحور الثاني : دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

- هل ترى ان الاتصال السائد في الاداعة يقتصر على التواصل بين المدير و العمال فقط او هناك اتجاهات اخرى؟
- ما رايك في طبيعة العلاقة السائدة بين العمال في الاداعة؟
- ما الذي تعني لك فعالية الاداعة؟
- اريدك ان تحدثني عن دور الاداعة في تكوين علاقات طيبة مع الزملاء؟
- ما رايك فيما توفره الاداعة من امكانيات لتسهيل القيام بمهامكم و نشاطاتكم ؟
- هل ترى ان معظم القرارات المتخذة حكرا على الادارة العليا؟
- هل ترى ان تبادل المعلومات و البيانات داخل المؤسسة و خارجها يساعد في فهم استراتيجية المؤسسة؟
- هل ترى ان الثقة الموجودة بينك و بين العمال تسعى الى تحقيق اهداف المؤسسة بالدرجة الاولى؟
- هل ترى ان الاداعة تخصص جولات تدريبية (تكوينية) لتنمية قدرات العمال؟
- ماهي العوامل التي تراها ضرورية لتحقيق النجاح و الكفاءة في العمل؟
- حسب رايك ماهي الاسباب التي قد تؤدي الى عجز المؤسسة عن تحقيق اهدافها ؟
- هل لديك اقتراح لتحسين فعالية الاداعة؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية

التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : علاقات عامة .

المشرف :

- شحات سعاد

إعداد الطالبتان:

- بوسعدي أمينة

- حمدي حميدة

- ملاحظة : نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الإستمارة علما ان البيانات المتحصل عليها

لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي. الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية : 2015-2016.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. السن : أقل من 25 سنة  25-35 سنة  36-45 سنة  أكثر من 45 سنة
3. المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الحالة المهنية: عامل بسيط  عون تنفيذ  عون تحكم  إطار

## المحور الثاني: يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة

5. ما موقعك داخل هذه المؤسسة؟  
عامل بسيط  رئيس قسم  رئيس مصلحة  أخرى تذكر
6. هل الاتصال السائد في مؤسستكم؟  
نازل  صاعد  أفقي  في كل الاتجاهات
7. ما طبيعة العلاقة السائدة في مؤسستكم؟  
رسمية  غير رسمية  معا
8. من يقوم بعملية التنسيق و التوجيه؟  
المدير  رؤساء الأقسام  رؤساء المصالح  أخرى تذكر
9. هل يتابع رئيسك المباشر عملك؟  
نعم  لا
- إذا كانت الإجابة "نعم" عن طريق:  
المتابعة عن بعد  رفع التقارير إلى المكتب  الاتصال السمعي
10. هل هناك تنسيق للجهود و القدرات بين مختلف الموظفين بين الأقسام والمصالح؟  
دائما  أحيانا  نادرا
11. كيف تقيم علاقتك بمسؤولك المباشر؟  
جيدة  مقبولة  سيئة
12. هل تعتقد أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة؟  
نعم  لا  إلى حد ما
13. هل يسهم العمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها؟  
نعم  لا
14. يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين؟

دائماً  أحيانا  أبداً

15. هل تعتقد أن العلاقات الرسمية في العمل يؤدي إلى؟

زيادة الاحترام والانضباط  السرعة في الإنجاز  التقليل من المشاكل  أخرى تذكر

16. هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب"نعم" كم من مرة تعقد في الشهر؟

مرة على الأقل  مرتين  أكثر

17. ماهي الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

مادية  لغوية  وسيلة الاتصال  ضغط الوقت  أخرى تذكر

### المحور الثالث: يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى تحقيق التكيف والاندماج بين العاملين

18. باعتبارك عضواً في المؤسسة هل تشعر بالارتياح ضمن المجموعة التي تعمل معها؟

نعم  لا

19. هل العلاقة التي تربطك بالعاملين الآخرين هي علاقة؟

علاقة عمل  علاقة صداقة  علاقة صراع

20. كيف تقيم عملية التفاعل بينك وبين زملائك في العمل؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

21. هل تتناقش مع زملائك في أمور العمل؟

نعم  لا

22. هل كنت تعرف بعض الزملاء قبل التحاقك بالعمل (جيران، زملاء، دراسة)؟

نعم  لا

23. هل هناك روح الفريق والعمل الجماعي بين جميع الموظفين؟

نعم  لا

24. كيف تشعر إذا عاملك زملائك برسمية؟

الارتياح  الإحباط والانزعاج  العزلة  أخرى تذكر

25. هل أنت راض عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة؟

نعم  لا

26. هل الاتصال غير الرسمي بين العاملين يؤدي إلى زيادة التفاعل مع بعضهم؟

نعم  لا

27. هل يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل؟

نعم  لا

28. هل ترى أن الاتصال غير الرسمي يعيق أداء العاملين؟

نعم  لا

29. هل يمكن الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي؟

نعم  لا

**المحور الرابع: يؤدي تبادل المعلومات إلى زيادة الأداء بين العاملين؟**

30. هل تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات؟

دائماً  أحياناً  نادراً

إذا كانت الاجابة ب دائماً هل تؤدي الى :

الدقة في العمل  السرعة في الإنجاز  السرعة في حل المشاكل

31. هل تصلكم الأوامر والتعليمات على شكل؟

وثائق مكتوبة  رسائل إلكترونية  رسائل شفوية

32 هل ترى أن الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى؟

تسهيل العمل  تنظيم العمل  تعقيد العمل

33. أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات؟(رتبها حسب الأولوية)

التقارير والمنشورات  الوسائل الشفوية  الأجهزة الإلكترونية

34. ما هو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك؟

كافية  غير كافية  واضحة  غير واضحة

35. هل تؤدي المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات إلى؟

تشجيع التعاون بين الأفراد  المساهمة في اتخاذ القرارات  تدعيم علاقات جيدة بين

الأفراد  أخرى تذكر

36. تزويدك بكافة المعلومات المتعلقة بالإنتاج يؤدي إلى؟

تحسين الإنتاج  زيادة الإنتاج  معا

37. إعطاء معلومات تفصيلية عن أهداف المؤسسة يساهم في؟

إقامة علاقات ودية بين المدراء والمرؤوسين  رفع الروح المعنوية  تحقيق رضا العاملين

38. هل يشارك العمال في صناعة قرارات تتعلق بالمؤسسة؟

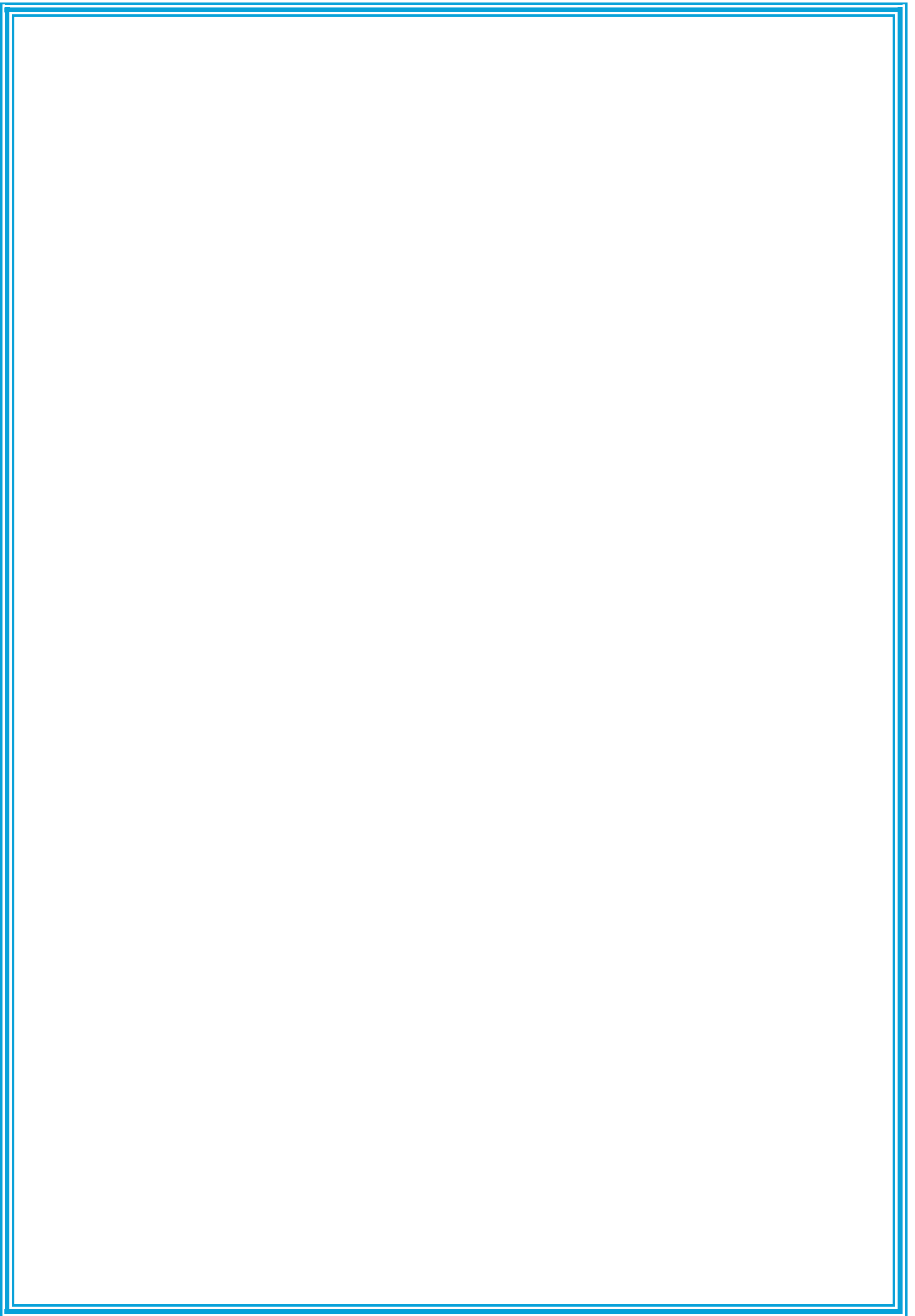
نعم  لا

إذا كانت الاجابة ب نعم ما هي أهمية هذه المشاركة ؟

الشعور بالراحة  الشعور بالانتماء للمؤسسة  الشعور بالرضا و الاستقرار

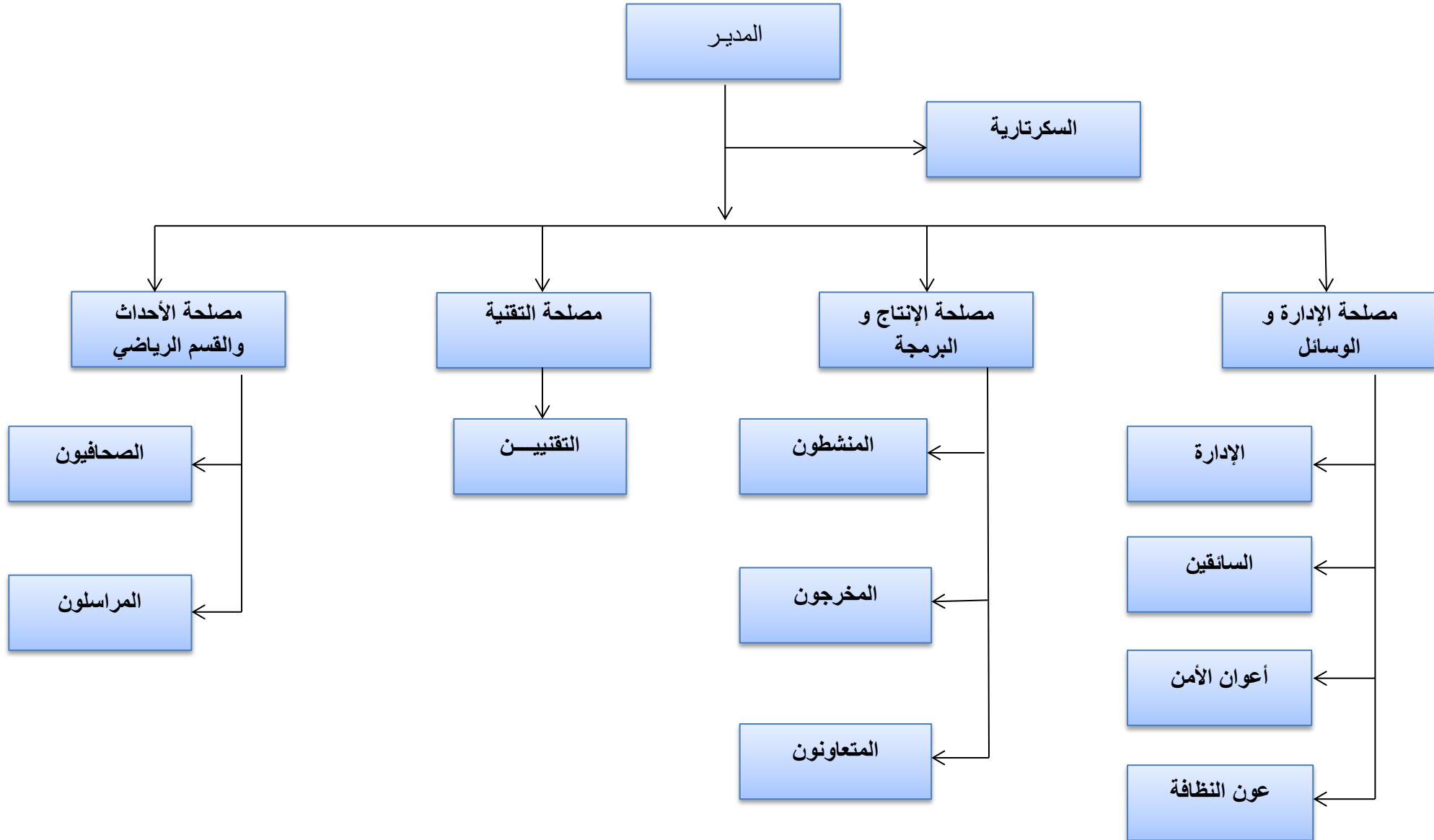
39. هل تسبب نقص المعلومات في وقوعك في أخطاء أثناء العمل؟

دائماً  أحياناً  أبداً





## الهيكل التنظيمي لإذاعة جيجل الجهوية



Chi-Square Tests<sup>d</sup>

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,946 <sup>a</sup>	1	,331	,475	,270	
Continuity Correction <sup>b</sup>	,376	1	,540			
Likelihood Ratio	,949	1	,330	,475	,270	
Fisher's Exact Test				,475	,270	
Linear-by-Linear Association	,918 <sup>c</sup>	1	,338	,475	,270	,179
N of Valid Cases	34					

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,65.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is ,958.

d. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	5,388 <sup>a</sup>	3	,145	,196 <sup>b</sup>	,188	,204			
Likelihood Ratio	7,308	3	,063	,196 <sup>b</sup>	,188	,204			
Fisher's Exact Test	4,697			,196 <sup>b</sup>	,188	,204			
Linear-by-Linear Association	3,909 <sup>c</sup>	1	,048	,045 <sup>b</sup>	,041	,049	,032 <sup>b</sup>	,029	,036
N of Valid Cases	34								

a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,94.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 1,977.

Chi-Square Tests<sup>d</sup>

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,946 <sup>a</sup>	1	,331	,475	,270	
Continuity Correction <sup>b</sup>	,376	1	,540			
Likelihood Ratio	,949	1	,330	,475	,270	
Fisher's Exact Test				,475	,270	
Linear-by-Linear Association	,918 <sup>c</sup>	1	,338	,475	,270	,179
N of Valid Cases	34					

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,65.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is ,958.

d. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

Chi-Square Tests<sup>d</sup>

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,049 <sup>a</sup>	1	,824	1,000	,560	
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,049	1	,825	1,000	,560	
Fisher's Exact Test				1,000	,560	
Linear-by-Linear Association	,048 <sup>c</sup>	1	,827	1,000	,560	,285
N of Valid Cases	34					

Chi-Square Tests<sup>d</sup>

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,946 <sup>a</sup>	1	,331	,475	,270	
Continuity Correction <sup>b</sup>	,376	1	,540			
Likelihood Ratio	,949	1	,330	,475	,270	
Fisher's Exact Test				,475	,270	
Linear-by-Linear Association	,918 <sup>c</sup>	1	,338	,475	,270	,179
N of Valid Cases	34					

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,65.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is ,958.

d. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	5,388 <sup>a</sup>	3	,145	,196 <sup>b</sup>	,188	,204			
Likelihood Ratio	7,308	3	,063	,196 <sup>b</sup>	,188	,204			
Fisher's Exact Test	4,697			,196 <sup>b</sup>	,188	,204			
Linear-by-Linear Association	3,909 <sup>c</sup>	1	,048	,045 <sup>b</sup>	,041	,049	,032 <sup>b</sup>	,029	,036
N of Valid Cases	34								

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,71.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,219.

d. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results

Chi-Square Tests<sup>d</sup>

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,946 <sup>a</sup>	1	,331	,475	,270	
Continuity Correction <sup>b</sup>	,376	1	,540			
Likelihood Ratio	,949	1	,330	,475	,270	
Fisher's Exact Test				,475	,270	
Linear-by-Linear Association	,918 <sup>c</sup>	1	,338	,475	,270	,179
N of Valid Cases	34					

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,65.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is ,958.

d. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

## دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة .

### إذاعة جيجل الجهوية - نموذجاً -

تحاول الدراسة الراهنة تقصي موضوع الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، و ذلك من خلال الوقوف على واقع كلا المتغيرين في المؤسسة قيد الدراسة، و إبراز أهم أشكال الاتصال التنظيمي التي لها دورا في تحسين الفعالية التنظيمية، و انطلقت دراستنا من تساؤل رئيس

هو : هل يلعب الاتصال التنظيمي دورا في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة ؟

و هذا التساؤل الرئيسي انبثقت عنه تساؤلات فرعية متمثلة فيما يلي :

- هل يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ؟
- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى التكيف و الاندماج بين العاملين في المؤسسة ؟
- هل يؤدي تبادل المعلومات بين العاملين إلى زيادة الاداء داخل المؤسسة ؟

و قد قسمت الدراسة الى جانب نظري و اخر تطبيقي، و في الجانب النظري كانت هناك أربعة فصول حيث احتوى الفصل الاول موضوع الدراسة من إشكالية و تساؤلات الدراسة، ثم الفصل الثاني هو الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ثم الفصل الثالث خاص بالمتغير التابع و هو الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة، و الفصل الرابع كان حول المداخل النظرية المفسرة للاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية في المؤسسة .

أما الجانب الميداني فقد قسم لفصلين، الأول كان حول الإطار المنهجي للدراسة و فيه تم تحديد المجال الميداني للدراسة ثم مؤشرات الفرضيات الجزئية، حيث كانت الفرضية الجزئية الأولى هي : يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ثم ثانيا : يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى تحقيق التكيف و الاندماج بين العاملين، و أخيرا : يؤدي تبادل المعلومات إلى زيادة الاداء بين العاملين، و بعدها تم تحديد المنهج المستخدم في الدراسة و هو المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات بالارتكاز على الاستمارة و الملاحظة و المقابلة، حيث تم القيام بمسح شامل على موظفي الإذاعة شملت 41 موظف . و الثاني : تم فيه عملية تحليل بيانات الدراسة المستقاة من إجابات الاستمارات مع موظفي الإذاعة

بالاعتماد على مجموعة من المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، بالإضافة الى مناقشة النتائج مع فرضيات الدراسة، و الدراسات السابقة و مع نظريات الدراسة، و من خلاله تحققت الفرضيات الجزئية الثلاث، و هو ما أثبت صدق الفرضية الرئيسية محل الدراسة حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا في تحسين الفعالية التنظيمية في إذاعة جيجل الجهوية ، و الخروج بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن الاتصال الرسمي له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة .
- أن الاتصال غير الرسمي له تأثير واضح في تحقيق التكيف و الإدماج بين العاملين .
- تبادل المعلومات له دور في زيادة الأداء بين العاملين.

## **The Role of Organizational Communication in Improving the Organizational Effectiveness of the Enterprise**

### **The Case of Jijel's Radio**

#### **Abstract:**

The present research tries to treat the subject of organizational communication and its role in improving organizational effectiveness of the institution, by examining the reality of both variables in the enterprise under study, and determining the most important forms of organizational communication that have a role in improving organizational effectiveness.

**So, does the organizational communication play a role in improving organizational effectiveness of the institution?**

Based on that, this study was divided into two parts; a theoretical and a practical. The theoretical part contains four chapters in which; we develop the problematic and questions of the study in the first, and study the organizational communication in the enterprise in the second, and we discuss in the third the consecutive variable which is the organizational effectiveness and achievement of the enterprise objects, and the fourth is about the theories explaining the organizational communication and organizational effectiveness in the enterprise.

The practical part of the study is divided into two chapters; the first is about the methodological framework of the study in which the practical scope and secondary hypotheses indicators are determined, and which are respectively:

- Does the official communication help to achieve the objectives of the institution?



- Does the informal contact enhance the adaptation and integration between workers in the enterprise?
- Does the exchange of information among employees increase performance within the organization?

Then the used method in the study and data collection tools was determined basing on questionnaire, observation, and interview.

In the second chapter we have analyzed the data of the study, collected from the questionnaires answered by radio staff, using statistical analysis software (SPSS) to answer the study questions and test hypotheses, as well as to compare the results with the hypotheses, previous studies, and theories of the study, which proved that the organizational communication plays an important role in improving organizational effectiveness in Jijel's radio.

The study reached the following results:

- The official communication has a significant role in achieving enterprise objectives.
- The informal contact has an important impact on the adaptation and integration among employees.
- The exchange of information increases performance amongst employees.