

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة:

## فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية

- دراسة حالة بلدية سيدي عبد العزيز -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وتسويق

إشراف الأستاذ:

- أ. أمين جنيح

إعداد الطالبتين:

- لبنى قنون

- وهيبة شريال

لجنة المناقشة:

1. أ. صبرينة حمال..... رئيسا
2. أ. أمين جنيح..... مشرفا
3. أ. ايدير شيباني..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018





## شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا العبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبه وخليفه الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام كما نتقدم بجميل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "أمين جنيح" الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته وتشجيعاته العلمية القيمة رغم انشغالاته ووقته الثمين والذي تحملتنا طيلة هذه الفترة فنسأل من الله الكريم رب العرش العظيم أن يوصله إلى أسمى وأرقى المعالي

ولا تفوتنا أن نشكر كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية

وكل من ساهم من قريب ومن بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة
5	1- مشكلة الدراسة.....
6	2- أسباب اختيار
7	3- أهمية الدراسة.....
8	4- أهداف الدراسة.....
8	5- تحديد مفاهيم الدراسة.....
16	6- الدراسات السابقة.....
26	7- الإجراءات المنهجية للدراسة.....
26	1.7- منهج الدراسة.....
27	2.7- مجتمع
28	3.7- مجالات
30	4.7- أدوات جمع البيانات.....
	الفصل الثاني: مدارس و نظريات الاتصال في الفكر الإداري
33	تمهيد.....
34	1- المدرسة الكلاسيكية .....
35	1.1- نظرية الإدارة العلمية.....
36	2.1- نظرية التقسيم

	الإداري.....
39	3.1- النظرية البيروقراطية.....
41	4.1- نظرة المدرسة الكلاسيكية للاتصال في
43	2- المدرسة السلوكية.....
44	1.2- نظرية العلاقات الانسانية.....
46	1.2- نظرية
48	3.2- نظرية X و y.....
49	4.2- نظرة المدرسة السلوكية للاتصال في المؤسسة.....
50	3- المدرسة الحديثة.....
50	1.3- نظرية النظم.....
51	2.3- النظرية
52	3.3- نظرية الإدارة بالأهداف.....
53	4.3- النظرية الوظيفية.....
55	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: ماهية الاتصال التنظيمي.
57	تمهيد.....
58	1- ظهور الاتصال التنظيمي.....
59	2- أهمية الاتصال التنظيمي.....
62	3- أهداف الاتصال التنظيمي.....
64	4- أنواع الاتصال التنظيمي.....
72	5- أنماط الاتصال التنظيمي.....
74	6- وسائل الاتصال التنظيمي.....
77	خلاصة الفصل.....

	الفصل الرابع: فعالية الاتصال داخل المؤسسة.
79	تمهيد.....
80	1- مبادئ الاتصالات الفعالة داخل
82	2- محددات فعالية الاتصال داخل
82	3- خصائص الاتصالات الفعالة داخل
84	4- شروط زيادة فعالية الاتصال داخل
85	5- معوقات الاتصال داخل
88	6- طرق التعامل مع معوقات الاتصال داخل
90	خلاصة الفصل.....
	الفصل الخامس: ماهية المؤسسة العمومية.
92	تمهيد.....
93	1- أسباب وجود المؤسسات العمومية.....
95	2- عناصر المؤسسة
95	3- أنواع المؤسسة
99	4- خصائص المؤسسة
100	5- أهداف المؤسسة العمومية.....
102	6- وظائف المؤسسة
105	خلاصة الفصل.....
	الفصل السادس: الإطار التطبيقي للدراسة.
107	تمهيد.....
108	1- نظرة عامة عن المؤسسة العمومية الخدمائية ( بلدية سيدي عبد العزيز
111	2- عرض وتحليل البيانات
168	3- النتائج العامة للدراسة.....
171	4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
173	التوصيات والاقتراحات

175	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة ( عربي-فرنسي )



فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	111
2	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	112
3	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	113
4	يوضح توزيع المبحوثين حسب اللغات المتحدث بها	114
5	يوضح أنواع الاتصالات الأكثر استخداما داخل المؤسسة	116
6	يوضح اتجاهات الاتصال السائدة داخل المؤسسة	117
7	يبين ما إذا كان المبحوثين يتصلون برؤسائهم	119
8	يوضح أسباب اتصال المبحوثين برؤسائهم	120
9	يوضح ما إذا سبق للمبحوثين تقديم طلب لرؤسائهم حول مشكلة واجهتهم في العمل	121
10	يبين طبيعة رد الرؤساء على طلب المرؤوسين المتعلق بمشكلة واجهتهم في العمل	123
11	يوضح الوسائل الشفوية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم	124
12	يوضح الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم	126
13	يوضح الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم	127
14	يوضح ما إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	129
15	يوضح الطرق المستعملة من طرف الإدارة لإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات	130

132	يوضح ما إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة	16
133	يوضح مدى عقد الإدارة لهذه الاجتماعات	17
135	يوضح ما إذا كان المبحوثين يستطيعون الاتصال بزملائهم داخل المؤسسة في أي وقت وأي مكان	18
136	يوضح ما إذا كان الاتصال الرسمي يساهم في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة	19
137	يوضح كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة	20
139	يوضح ما إذا كان الرئيس يقوم بزيارات أثناء العمل	21
140	يوضح الهدف من زيارات الرئيس للمبحوثين أثناء العمل	22
141	يوضح مدى سرعة وصول المعلومات الخاصة بوظيفة المبحوثين	23
142	يوضح سبب تأخر وصول المعلومات للمبحوثين	24
144	يوضح ما إذا كان يتم إشعار المبحوثين في حالة تقصيرهم في إنجاز المهام	25
145	يوضح ما إذا كان المبحوثين يتلقون اتصال من رؤسائهم في حالة الغياب أو التأخر	26
146	يوضح سبب اتصال الرؤساء بالمبحوثين في حالة غيابهم أو تأخرهم في العمل	27
147	يوضح ما إذا كان الاتصال السائد يزيد من مستوى الفهم الجيد لمختلف القرارات والتعليمات داخل المؤسسة	28
149	يوضح ما إذا كان أسلوب الاتصال السائد داخل المؤسسة يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي	29
150	يوضح ما إذا كانت وسائل الاتصال المستخدمة كفيلة بتحسين الأداء الوظيفي لدى المبحوثين	30

151	يوضح ما إذا كان الإتصال السائد يساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للمبحوثين	31
152	يوضح ما إذا كان المبحوثين يلاحظون وجود صراعات داخل المؤسسة	32
154	يوضح سبب وجود صراعات داخل المؤسسة	33
155	يوضح ما إذا كان المبحوثين يواجهون عوائق في عملية الاتصال داخل المؤسسة	34
157	يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالقائم بالاتصال التي تواجه المبحوثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة	35
158	يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالقائم بالرسالة الاتصالية التي تواجه المبحوثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة	36
160	يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالقائم بوسيلة الاتصال التي تواجه المبحوثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة	37
161	يوضح ما إذا كان الرؤساء لا يتقبلون الأفكار التي يقدمها المبحوثين في مجال عملهم	38
162	يوضح ما إذا كان نقص وسائل الاتصال يزيد من الأخطاء التي يرتكبها المبحوثين أثناء عملهم	39
164	يوضح ما إذا كان الرؤساء داخل المؤسسة يخصصون وقت محدد لتلقي انشغالات الموظفين	40
165	يوضح ما إذا كان لسوء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تأثير على عملية الاتصال	41
166	يوضح أهم الاقتراحات لزيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة	42

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية لفايول	42
2	يوضح سلم الحاجات لماسلو	47
3	هيكل تنظيمي يصف قنوات الاتصال الهابطة والصاعدة والأفقية في المنظمة	69
4	يوضح شكل العجلة	72
5	يوضح شكل الدائرة	72
6	يوضح شكل السلسلة	73
7	يوضح شكل الكامل المتشابك	73
8	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	111
9	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	112
10	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	114
11	يوضح توزيع المبحوثين حسب اللغات المتحدث بها	115
12	يوضح أنواع الاتصالات الأكثر استخداما داخل المؤسسة	116
13	يوضح اتجاهات الاتصال السائدة داخل المؤسسة	118
14	يبين ما إذا كان المبحوثين يتصلون برؤسائهم	119
15	يوضح أسباب اتصال المبحوثين برؤسائهم	120

122	يوضح ما إذا سبق للمبحوثين تقديم طلب لرؤسائهم حول مشكلة واجهتهم في العمل	16
123	يبين طبيعة رد الرؤساء على طلب المرؤوسين المتعلق بمشكلة واجهتهم في العمل	17
125	يوضح الوسائل الشفوية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم	18
126	يوضح الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم	19
128	يوضح الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم	20
129	يوضح ما إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	21
131	يوضح الطرق المستعملة من طرف الإدارة لإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات	22
132	يوضح ما إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة	23
134	يوضح مدى عقد الإدارة لهذه الاجتماعات	24
135	يوضح ما إذا كان المبحوثين يستطيعون الاتصال بزملائهم داخل المؤسسة في أي وقت وأي مكان	25
136	يوضح ما إذا كان الاتصال الرسمي يساهم في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة	26
138	يوضح كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة	27

139	يوضح ما إذا كان الرئيس يقوم بزيارات أثناء العمل	28
140	يوضح الهدف من زيارات الرئيس للمبحوثين أثناء العمل	29
141	يوضح مدى سرعة وصول المعلومات الخاصة بوظيفة الموظفين	30
143	يوضح سبب تأخر وصول المعلومات للموظفين	31
144	يوضح ما إذا كان يتم إشعار المبحوثين في حالة تقصيرهم في إنجاز المهام	32
145	يوضح ما إذا كان المبحوثين يتلقون اتصال من رؤسائهم في حالة الغياب أو التأخر	33
146	يوضح سبب اتصال الرؤساء بالمبحوثين في حالة غيابهم أو تأخرهم في العمل	34
148	يوضح ما إذا كان الاتصال السائد يزيد من مستوى الفهم الجيد لمختلف القرارات والتعليمات داخل المؤسسة	35
149	يوضح ما إذا كان أسلوب الاتصال السائد داخل المؤسسة يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي	36
150	يوضح ما إذا كانت وسائل الاتصال المستخدمة كفيلة بتحسين الأداء الوظيفي لدى المبحوثين	37
151	يوضح ما إذا كان الاتصال السائد يساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للمبحوثين	38
153	يوضح ما إذا كان المبحوثين يلاحظون وجود صراعات داخل المؤسسة	39
154	يوضح سبب وجود صراعات داخل المؤسسة	40

156	يوضح ما إذا كان المبحوثين يواجهون عوائق في عملية الاتصال داخل المؤسسة	41
157	يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالقائم بالاتصال التي تواجه المبحوثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة	42
159	يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالرسالة الاتصالية التي تواجه المبحوثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة	43
160	يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بوسيلة الاتصال التي تواجه المبحوثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة	44
162	يوضح ما إذا كان الرؤساء لا يتقبلون الأفكار التي يقدمها المبحوثين في مجال عملهم	45
163	يوضح ما إذا كان نقص وسائل الاتصال يزيد من الأخطاء التي يرتكبها المبحوثين أثناء عملهم	46
164	يوضح ما إذا كان الرؤساء داخل المؤسسة يخصصون وقت محدد لتلقي انشغالات الموظفين	47
165	يوضح ما إذا كان لسوء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تأثير على عملية الاتصال	48
167	يوضح أهم الاقتراحات لزيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة	49

مقدمة



كان الاتصال وسيظل ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع من حوله، فلا يمكن تصور مجتمع إنساني دون نظام للاتصال فالإنسان في علاقة اجتماعية دائمة مع الآخرين، ولهذا يعتبر الاتصال شرطاً من شروط بقائه واستمراره فهو عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة ويمكن للفرد من خلاله تحقيق احتياجاته ومتطلباته المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة للجماعات والمنظمات التي تسعى لتحقيق أهداف وغايات محددة من خلال عملية الاتصال.

فالالاتصال عملية ضرورية وأساسية في حياة المؤسسات وإدارة أعمالها مهما كان حجمها فهو بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة، لما تقوم به من مهام ووظائف لتسيير العمل الإداري والفني، فأى قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال التي بموجبها يتم نقل وتبادل الأفكار والمعلومات في وقت محدد وبصورة واضحة، بحيث يضمن استمرارية وانسياب المعلومات والبيانات بين مستويات التنظيم، كما يتيح الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكركم حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والاتجاهات وردود أفعال العمال.

حتى تتمكن المؤسسات باختلاف أنواعها اقتصادية، اجتماعية، أو خدمية كانت، من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها المسطرة على أرض الواقع، لا بد من الاعتماد على نظام اتصالات تنظيمية فعالة، عن طريق فعالية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصال.

في هذا الإطار سعت هذه الدراسة إلى التركيز على مؤسسات هامة ألا وهي المؤسسات العمومية الخدمية، حيث سنقف عند واحدة من هذه المؤسسات وهي بلدية سيدي عبد العزي ز -جيجل- باعتبارها مؤسسة عمومية خدمية تستخدم الاتصال التنظيمي لتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا تحت عنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية".

حيث تناولنا في **الفصل الأول** الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة والذي تضمن كل من مشكلة الدراسة و تساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد أهم المفاهيم التي جاءت في عنوان الدراسة، عرض الدراسات السابقة، وتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تضمنت كل من منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أما **الفصل الثاني** للدراسة فتناول مدارس ونظريات الاتصال في الفكر الإداري حيث تضمن كل من المدرسة الكلاسيكية "نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية" ونظرتها للاتصال في المؤسسة، وكذا المدرسة السلوكية "نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، نظرية X و Y" ونظرتها للاتصال في المؤسسة، بالإضافة إلى المدرسة الحديثة "نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف، النظرية الوظيفية".

أما **الفصل الثالث** تناول فيه ماهية الاتصال التنظيمي، حيث تطرقنا إلى ظهور الاتصال التنظيمي، أهميته و أهدافه، أنواعه و أنماطه وأخيرا وسائله.

أما **الفصل الرابع** جاء تحت عنوان "فعالية الاتصال داخل المؤسسة"، فقد اشتمل على مبادئ الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة، محدداتها، خصائصها وشروط زيادة فعاليتها، معوقاتهما وطرق التعامل معها.

أما **الفصل الخامس** فقد جاء بعنوان "ماهية المؤسسة العمومية"، حيث تطرقنا إلى أسباب وجود المؤسسات العمومية، عناصرها وأنواعها، خصائصها وأهدافها وأخيرا وظائفها.

في حين تناولنا في **الفصل السادس** الإطار التطبيقي للدراسة، حيث قمنا بعرض نظرة عامة للمؤسسة العمومية الخدمية محل الدراسة، عرض وتحليل البيانات وكذا استخلاص النتائج العامة

للدراسة ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة و تقديم الاقتراحات والتوصيات، وكانت الخاتمة آخر نقطة في دراستنا قبل المراجع والملاحق وملخص الدراسة الخاص بها.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

1. مشكلة الدراسة
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تحديد مفاهيم الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. الإجراءات المنهجية للدراسة
  - 1.7 منهج الدراسة
  - 2.7 مجتمع الدراسة
  - 3.7 مجالات الدراسة
  - 4.7 أدوات جمع البيانات

## 1. مشكلة الدراسة:

وجد الاتصال بوجود الإنسان وتطور بتطور البشرية، هذا الأخير يتواجد في علاقة تواصل دائمة مع البيئة المحيطة به باعتباره يعيش في وسط اجتماعي يؤثر ويتأثر به ، فلا غنى له عن الاتصال بالآخرين للتعبير عن حاجاته ورغباته، وبهذا فالاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والمجتمعات من أجل نقل المعلومات والأفكار وتبادل المعارف

وعلى اعتبار أن المنظمات كيانات اجتماعية تضم أفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع المجالات وأنشطة المنظمة فلا يتم ذلك إلا من خلال التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم وهو ما يعرف بالاتصال التنظيمي الذي يعتبر بمثابة الشريان المغذي للمنظمة، فمن خلاله يتم تبادل الأفكار والمعلومات والأوامر والإرشادات وكذلك الخطط والسياسات وغيرها من أجزاء المنظمة المختلفة، وبواسطته تستطيع الإدارة التعرف عن مدخلاتها ومخرجاتها، وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، كما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتوصيلهم إلى رضا أكبر في العمل، والموظف يستطيع من خلاله التعرف على دوره وأدوار الآخرين في المنظمة مما يؤدي إلى إيجاد نوع من الفهم المشترك وزيادة في الإنتاجية وكذا تحقيق درجة عالية من التكيف مع البيئة والثبات والاستقرار داخل التنظيم، وبذلك يمكن تحقيق أهداف المنظمة والعمال على حد سواء ولا يتحقق هذا إلا في ظل اتصال ناجح ومسير بفعالية، فالاتصال الفعال هو الجسر الذي يمكن المنظمة من الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة تؤدي إلى تحقيق أهدافها وتوجهاتها وخططها.

ومن هنا لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصالات فهو جوهر نشاط المؤسسة والروح التي تحركها بحيث أن أي نقص أو غياب أو تشويش للمعلومات يؤدي لاضطراب وظائف المؤسسة، إذ يعتبر محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أو رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات أو بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة، فعن طريقه يتم إصدار

التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد عن التساؤلات للمرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم.

والمؤسسات العمومية التي تخضع للقطاع العمومي التابع للدولة هي تنظيمات تحتاج إلى مخطط اتصال فعال يضمن لها التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وخاصة أن طبيعة نشاطها ونوعية خدماتها تجعلها في اتصال مباشر ومستمر مع مختلف فئات الجماهير الخارجية والكوادر البشرية التي تعمل بها، فضلا عن حاجاتها الملحة لمواكبة التطور الهائل الذي حصل في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وذلك لضمان تحسين مستمر للخدمة العمومية التي تسهر على تقديمها، ورغبة منا في تشخيص واقع الاتصال التنظيمي داخل الإدارات العمومية الجزائرية وتحديد المؤشرات يمكن من خلالها قياس مستويات فعاليته، ارتأينا أن نقوم بدراسة على إحدى هذه التنظيمات الإدارية، والمتمثلة في بلدية سيدي عبد العزيز. وتحقيقا بهذا الهدف قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يتسم الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز بالفعالية؟  
وتندرج تحته جملة من التساؤلات الفرعية هي كالاتي :

- ما هو واقع الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز؟

- هل حقق الاتصال التنظيمي داخل البلدية أهدافه المعيارية؟

- ما هي العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز؟

2. أسباب اختيار الموضوع

1.2. أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية للتطرق لمثل هذا الموضوع من الدراسات التي تندرج ضمن مجال التخصص.

- الميل لاكتشاف أشكال الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.

- تعزيز الرصيد المعرفي حول الموضوع.

- الرغبة في تكوين صورة واضحة حول واقع الاتصال التنظيمي وفعاليته داخل المؤسسة العمومية محل الدراسة.

## 2.2. أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

- معرفة أنواع الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الخدمية في الجزائر.

- توصيف الوسائل والقنوات المعتمدة داخل التنظيمات الإدارية بالمؤسسات العمومية.

- محاولة تشخيص عوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية تفاعل الأفراد في التنظيم.

## 3. أهمية الدراسة:

- تنطلق أهمية الدراسة في كون الاتصال التنظيمي لا يقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات

بل يعتبر الشريان النابض لأي مؤسسة لأن النهوض بأي مؤسسة أو منظمة مرهون بفعالية

الاتصال التنظيمي وطبيعة العلاقة السائدة بين العاملين داخل المؤسسة وكذلك لوجود أهمية

كبيرة للاتصال التنظيمي والدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في المنظمات الحديثة وخاصة

المؤسسات الخدمية منها حيث لا تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال التنظيمي ولأن

الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل وإيصال المعلومات فهو العنصر الرابط بين أفراد

المجتمع وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم.

- تقديم اقتراحات تساهم في زيادة وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي الذي من شأنه

تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف

المؤسسة وتطويرها.

## 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على فعالية الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز.
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز.
- الوقوف على مدى تحقيق الاتصال التنظيمي داخل البلدية لأهدافه المعيارية.
- معرفة العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز.

## 5. تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحوث، فالدقة والموضوعية من خصائص العلم التي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة، ومن مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة محددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه العلماء والباحثون في كتاباتهم ودراساتهم وذلك من أجل إزالة اللبس والغموض لدى القارئ، وقد حددت مفاهيم هذه الدراسة فيما يلي:

## 1 الفعالية:

- يعرف "freeman Hannan" الفعالية بأنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة".

ويعرف "Prince" الفعالية بأنها "الدرجة التي عندما يتم تحقيق أهداف متعددة ، أما "dennings" و Goodmn فيعرف الفعالية بأنها "الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها التنظيمية التي يمكن تقديرها أو زيادتها لمجموع من المعايير لأهداف متعددة"<sup>(1)</sup>

(1) أسامة خيرى: الجديد في القيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص273.



- كما تعرف بأنها "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، أما "إيتزيوني" ETZIONI فقد عرف بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف

## 2-الاتصال:

لغة: الاتصال كلمة مشتقة من المصدر " وصل " والذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ<sup>(2)</sup>

ويعرفه معجم المصطلحات الإعلامية: "الاتصال هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من

معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك"<sup>(3)</sup>

ويعرف أيضا في المعاجم بأنه " انتقال للمعلومات والأفكار والاتجاهات أو العواطف من

شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز"<sup>(4)</sup>

يعرفه قاموس أكسفورد بأنه " نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو

أو بالإشارات"<sup>(5)</sup>

أما كلمة اتصال المترجمة عن الإنجليزية COMMUNICATION مشتقة أصلا من

اللاتينية COMMUNIS التي تعني الشيء المشترك وفعالها COMMUNICARE أي يديع

ويشيع<sup>(6)</sup>

(1) حسن محمد حريم: إدارة المنظمة ( منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط.4، 2009، ص92.

(2) فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط.1، 2003، ص15.

(3) محمد جمال فار: معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص8.

(4) محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر، ط.1، 2013، ص108.

(5) جمال أبو شنب: العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص19.

(6) فضيل دليو، مرجع سابق، ص15.

اصطلاحاً:

يعرف أحمد أبو زيد الاتصال بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع، بهدف النظر في حجم المجتمع وطبيعته وتكوينه وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والتجارب فيما بينها. <sup>(1)</sup>

يرى شانون وويفر عام 1949 أن الاتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي تؤثر عقل في عقل آخر باستعمال رموز. <sup>(2)</sup>

يعرفه "كارل هونلاند" بأنه " العملية التي ينتقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة)". <sup>(3)</sup>

ويعرف أيضاً بأنه " عملية التفاعل التي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في قولهم ذهنية للمعالم يتبادلون هذه الصورة الذهنية عن طريق الرموز، وهو الاشتراك في فكرة أو اتجاه موقف ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والاتجاهات والمواقف في حالات الاتفاق كما في حالات الاختلاف الجزئي والكلي". <sup>(4)</sup>

### 3- فعالية الاتصال:

إن إدارات ومؤسسات اليوم الناجحة التي تحقق أهدافها بنجاحة تتوقف على اكتسابها لنظام اتصال فعال هذا ما يضمن لها تدفق وانسياب للبيانات والمعلومات، وسنعرض في التالي مفهوم فعالية الاتصال ليتضح أكثر.

(1) جمال أبو شنب، مرجع سابق، ص 30.

(2) مصطفى يوسف كافي: الرأي العام ونظريات الاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 130.

(3) حسين الخزاعي: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 23.

(4) حسين خريف: المدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2005، ص 18.

اصطلاحاً:

يعرف أحد الكتاب الاتصال الفعال بأنه "عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث للفرد أو الجماعة نقل أخبار جديدة"<sup>(1)</sup>.

ويعرفه محمد فتحي بأنه "اتصال يتم بين الطرفين يتألف من عنصرين: إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة"<sup>(2)</sup>.

أما محمد القربوتي فيرى بأن "الاتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو المعنى الذي فسره المتلقي وهنا يتحقق الهدف من الإتصال"<sup>(3)</sup>.

التعريف الإجرائي :

هو عملية يتفاعل بمقتضاها المرسل والمستقبل بهدف نقل المعلومات على وجه صحيح ودقيق باستخدام قنوات ووسائل إتصال فعالة بصفة دائمة ومستمرة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

4- التنظيم:

لغة: كلمة التنظيم مشتقة من الفعل "نَظَمَ"، و"نَظَمَ الشيء" أي ألقه ورتبه وجمعه، و"إنظم الأمر" أي استقام واتسق، ويقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية "organisation" من الفعل "organiser" والذي يعني تحضير الشيء وفق خطة<sup>(4)</sup>.

(1) فضيل دليو: إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 16.

(2) محمد فتحي: مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 99.

(3) محمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل، الأردن، ط3، 2006، ص 295.

(4) زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، 2015-2016، ص 12.

اصطلاحاً:

- يعرف "هنري فايول" التنظيم بأنه "امتداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والعدد ورؤوس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة بين الأفراد بعضهم ببعض والأشياء بعضها ببعض"<sup>(1)</sup>.

- وعرفه "ريتشارد جونسن" بأنه "بيئة تنظيمية تتيح تنسيق الجهود، أي هو تركيب للوظائف المتداخلة المطلوبة لتأدية مهمة معقدة في نظام موحد لمجموعة من الأنشطة ذات العلاقات المتداخلة".

- ويعرفه "جيمس موفى" بأنه "الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية من أجل تحقيق هدف مرسوم"<sup>(2)</sup>.

- وعرفه "سايمون" "simon" بأنه "عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل كما يعرف التنظيم بأنه" الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة".

- ويعرف أيضاً بأنه "عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة الأفراد العاملين بها سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات"<sup>(4)</sup>.

(1) فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص140.

(2) محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص176.

(3) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2008، صص 21-22.

(4) عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص34.

## 5 الإتصال التنظيمي:

اصطلاحاً:

- يعرفه "هونكنز" و"برستون" بأنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>(1)</sup>.
- ويعرف بأنه "الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات، فهو بهذا أداة تحليلية للسلوك البشري داخل المنظمة"<sup>(2)</sup>.
- كما يعرف بأنه "الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بين جماهيرها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها"<sup>(3)</sup>.
- كما تعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر المشتركة في المنظمة"<sup>(4)</sup>.
- كما عرفه "دي فليروز" وزميلاه بأنه "نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبياً ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي"<sup>(1)</sup>.

(1) حكمت أحمد الراوي: نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص148.

(2) رضوان بلخيري، سارة جابر: مدخل الاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص35.

(3) بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص103.

(4) أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص145.

## التعريف الإجرائي:

هو الإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما سواء كان رسمي او غير رسمي من خلال تبادل ونقل المعلومات والآراء التي يتم تداولها عن طريق وسائل شفوية، مكتوبة او إلكترونية تسري في جميع الإتجاهات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 6 المؤسسة:

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس) الأس والأسس والأساس: كل مبتدأ شيء والأسس والأساس أصل البناء، والأسيس أصل كل شيء، وأسس الإنسان قلبه لأنه أول متكون من الرحم، وأسس البناء مبتدؤه.

وقد أس البناء يؤسه أسا وأسسه تأسيسا وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها<sup>(2)</sup> اصطلاحا:

تتمثل المؤسسة عموما في مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (الطبيعية كانت أو غيرها...)، والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.<sup>(3)</sup>

كما تعرف على أنها" القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع".<sup>(4)</sup>

(1) محمد علي أبو العلا: فن الإتصال بالجماهير ( بين النظرية والتطبيق)، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2014، ص32.

(2) د. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص5.

(3) أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص15.

(4) عمر صخري: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص25.

كذلك تعرف على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة، يعني أن المؤسسة كيان اجتماعي social phenemenan جامع الأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها"<sup>(1)</sup>

7 المؤسسة العمومية:

-تعرف على أنها " شخص معنوي، الهدف من إنشاءها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية للدولة أو المجموعات المحلية"<sup>(2)</sup>

-كما تعرف على أنها" تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة وتهدف إلى تحقيق العامة للمجتمع"<sup>(3)</sup>

-وتعرف بأنها" منظمة عامة مملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات السلع ذات الصيغة العامة سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية أو اقتصادية أو اجتماعية، هذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء"<sup>(4)</sup>

التعريف الإجرائي :

المؤسسة العمومية هي مرفق عام تتمتع بالشخصية المعنوية وتعود ملكيتها للدولة، وتهدف إلى تحقيق الصالح العام بالدرجة الأولى من خلال تقديم خدمات عامة.

8 البلدية:

(1)حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005، ص18.

(2) ناصر لباد: الأساليب في القانون الإداري، دار المجد للنشر والتوزيع، 2011، ص160.

(3) إسماعيل عرباجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، المؤسسة الوطنية للفنون الطبعية، الجزائر، ط3، 2013، ص18.

(4) عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص23.

عرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها "البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية الاجتماعية والثقافية".

كما عرفها مشروع البلدية سنة 1990 بأنها: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"<sup>(1)</sup>.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة امتداداً للبحوث التي سبقت الدراسة التي ينجزها الباحث، ويعتمد عليها الباحث من أجل إثراء موضوعه سواء من الجانب النظري أو المنهجي للدراسة، لذا يجب على الباحث البحث عن هذه الدراسات استخلاص النتائج المتوصل إليها وتوظيفها فيما يفيد دراسته، وهذا من أجل استخلاص نتائج جديدة تخص مواضيع أخرى.

وبما أن موضوعنا متعلق بالاتصال التنظيمي وفعاليتها داخل المؤسسة، فقد ارتأينا أن نستفيد من بعض الدراسات الأكاديمية والتي تناولت مواضيع حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة لهذا تطرقنا إلى بعض الدراسات التي تخدم دراستنا إما في الجانب المنهجي أو الموضوعي كما قمنا بالتعقيب على هذه الدراسات لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة، ومجالات الاستفادة منها ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

1. الدراسات المحلية الجزائرية:

الدراسة الأولى:

بعنوان "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاته (الرياض، سطيف) للباحث "سليم كفان"، بجامعة قسنطينة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم سنة 2005-2004.

(1) عمار بوضياف: التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2010، صص 193-194.



تدور إشكالية هذه الدراسة حول مدى تأثير الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيدة وعلى ضوء هذه الإشكالية صيغت التساؤلات الفرعية للدراسة كالآتي:

1 كيف وما هي السبل والطرق التي تستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

2- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المحددة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

3 إلى أي مدى تؤثر معوقات الاتصال التنظيمية داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟

وقد تفرعت هذه التساؤلات إلى فرضيات فرعية وهي:

-فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

-نجاح القرارات التنظيمية ونجاحاتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي معتمدا على أسلوب العينة وللوصول إلى النتائج اعتمد على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

-إن الإتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة خاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.

-إن المعوقات النفسية والانفعالية لها تأثير كبير على فعالية الاتصال إلى فشل القرارات التنظيمية.

- إن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة التنظيمية.

الدراسة الثانية:

بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية في الشركة الكهربائية للكهرباء والغاز، للباحثة "صبرينة رماش" بجامعة قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية فرع تنمية الموارد البشرية، لسنة 2008-2009.

وتدور إشكالية الدراسة حول الكشف عن محددات فعالية اتصال المؤسسة من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشاملة، المتغيرات التنظيمية، ثم المتغيرات البيئية وعلى ضوء ما ذكر انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- 1 هناك تحسين نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.
  - 2 هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي، والاتصال الخارجي للمؤسسة.
  - 3 تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.
  - 4 هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية: العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية.
- وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، باستخدام أسلوب المسح الشامل واستعمال استمارة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات للوصول إلى النتائج التي توصلت إليها الباحثة في نهاية دراستها إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن الفروق الفردية بين الباحثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي، وفكري بين أطراف الاتصال.

- كما أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين بالإضافة إلى التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة.

- هناك تحسين نوعي لوسائل اتصال المؤسسة، في ظل الإصلاحات وكذا تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، فقد أصبحت وسيلة الأنترنيت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة. كما توصلت الدراسة بأن تخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية نظرا لكون التعليمات تأتي من المديرية العامة، وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر وصولها في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة.

الدراسة الثالثة:

بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز بعنابة، للباحث "بوعطيط جلال الدين" بجامعة قسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية سنة 2009/2008.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال التنفيذيين، وقد قام الباحث بطرح التساؤلات التالية:

- ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

كما قام بطرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

-توجد علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على أسلوب العينة أين استخدم العينة العشوائية البسيطة، وللوصول إلى النتائج اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

-تم الكشف عن وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

-تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

-تم الكشف عن وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

الدراسة الرابعة:

بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية"، دراسة ميدانية ببلدية بسكرة، للباحثة بسمة بن بركة، بجامعة بسكرة، مذكرة مكملة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، سنة 2014-2015.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول مدى فعالية الاتصال التنظيمي بمقر بلدية بسكرة، وعلى ضوء هذه الإشكالية صيغت التساؤلات الفرعية للدراسة كالآتي :

1. إلى أي حد تولي الإدارة المحلية اهتماما بعملية الاتصال التنظيمي؟

2. ما مدى فعالية الاتصال بين الأفراد العاملين بين الرؤساء والمرؤسين؟

3. ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال داخل الإدارة المحلية؟

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتلائم مع الدراسة، أما عن أدوات جمع البيانات الدراسة فقد لجأ الباحث إلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- إدارة البلدية لا تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات.

- المعلومات والقرارات الموصلة للموظفين تتسم بالبطء وهي تتم عن طريق الأسلوب

الكتابي إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وهذا من صلاحيات الإدارة العليا للبلدية فقط.

- الموظفين بمقر إدارة البلدية غير راضون عن الأسلوب المتبع من الإدارة في عملية الاتصال

- المعلومات والقرارات الإدارية غير واضحة بالنسبة للموظفين.

- إدارة البلدية لا تعقد اجتماعات مع الموظفين.

- الاتصال المساعد غير فعال ويقتصر على تقارير كتابية.

- لا وجود للعلاقات الغير الرسمية بالإدارة المحلية ونمط العلاقات السائدة هو علاقات

العمل .

## 2. الدراسات العربية:

## الدراسة الأولى :

بعنوان "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية" دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في وزارة العدل الكويتية، للباحث "محمد عبد الله العنزي" بجامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال لسنة 2010. وتدور إشكالية الدراسة حول التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وقد قام الباحث بطرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة (أنماط ووسائل ومهارات) في وزارة العدل الكويتية؟.

- ما خصائص المعلومات المتوفرة والنتيجة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية؟

- ما أثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للخصائص الديمغرافية (الشخصية والوظيفية، للعاملين في الإدارة) (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق المسح الشامل باستخدام الإستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة.

وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

-تبين أن الإداريين على اختلاف مستوياتهم يشجعون الاتصالات التي تتدفق بين الموظفين على اختلاف أنواعها أي وجود أنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والنازلة والأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

-تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات من خلال وسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة والشفوية والإلكترونية).

-يمتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدرا من المهارات الأساسية للاتصال، كما أن لديهم قناعة بأهمية الاتصالات من خلال الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات ودورها في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية.

-أثارت المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بين العاملين من خلال ما تحمله من خصائص إيجابية توفير بيانات واضحة عن المواقف اللازم اتخاذ قرارات بشأنها ما يسهل اتخاذ قرارات إدارية إيجابية ناجحة، كما أنها جعلت القرارات الإدارية أكثر قبولا من

العاملين  
-اتضح وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس حيث أن فئة الذكور هم الأكثر ميلا نحو اعتبار أن الاتصالات الإدارية تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة

الدراسة الثانية:

بعنوان "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، للباحث عبد المجيد بن عبد المحسن محمد آل الشيخ، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية لسنة 2011 .

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول التعرف على معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، وعلى ضوء هذه الإشكالية صاغ الباحث تساؤلاته كالاتي:

- ما معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
  - ما معوقات الاتصال البشرية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
  - ما معوقات الاتصال الفنية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
  - ما معوقات الاتصال المالية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
  - ما وسائل التغلب على معوقات الاتصال المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
- وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي، ولجمع البيانات والمعلومات استعمل الباحث استمارة الاستبيان.

توصل الباحث في دراسته إلى جملة من النتائج أهمها:

-معوقات الاتصال الإداري تؤثر بشدة على أداء العمال وهي: الافتقار إلى نظام اتصال مناسب وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال، وغياب التخطيط الإستراتيجي لتطوير نظم الاتصال

-معوقات الاتصال البشرية تؤثر بشدة في أداء العاملين وهي: انخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال في مهام الجوازات، وقلة التعاون بين العاملين وضعف قدرة الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات من تقنيات الاتصال

-قلة الإمكانيات الفنية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال في أعمال الجوازات، وكذا ضعف إجراء عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال المتاحة من أهم المعوقات الفنية المؤثرة



على أداء العاملين، كما توصل الباحث بأن قلة الموارد المالية لتأسيس أنظمة الإيصال، تكلفة البرامج التأهيلية، لتأهيل منسوبي الجوازات على صيانة تقنيات الاتصال من أهم المعوقات المالية، ويعتبر تهيئة المناخ المناسب وكذا تأمين تقنيات الإتصال اللازمة لتحسين العاملين، وتوفير الموارد المالية من أهم الوسائل المهمة للتغلب على معوقات الاتصال على أداء العاملين

### الدراسة الثالثة

بعنوان "فعالية أساليب الإتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية"، من وجهة نظر المعلمين بمدينة مكة المكرمة، للباحث ذياب سعد جبير المطرفي، بجامعة أم القرى، كلية التربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط لسنة 2012، وقد قام الباحث بطرح التساؤلات التالية :

1. ما درجة فعالية أساليب الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لمدينة مكة من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، لدرجة فعالية أساليب الإتصال الإداري لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي والخبرة وعدد سنوات العمل مع المدير الحالي.
3. ما المعوقات التي تحد من فعالية أساليب الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة.
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الإتصال الإداري في المدارس الابتدائية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة وعدد سنوات العمل مع المدير الحالي.

وقد إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على أسلوب العينة التطبيقية، وللوصول إلى النتائج إعتد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على درجة فعالية أسلوب الشفافية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ المتوسط 4.25.
  - أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واحدة من ملامح فعالية أسلوب المشاركة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تتمثل في إشراك المعلمين في النقاش أثناء الاجتماعات بمتوسط 4.24.
  - أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واحدة من ملامح فاعلية وسائل الإتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تتمثل في المقابلات المباشرة بالمعلمين بمتوسط 4.23.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 فأقل في إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (فعالية أسلوب الشفافية، المشاركة، التوقيت المناسب، وسائل الإتصال المستخدمة) باختلاف متغير سنوات الخبرة.
  - أفراد عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي تحد من فعالية أساليب الإتصال الإداري لمدير المدرسة حيث بلغ المتوسط 3.42.
7. الإجراءات المنهجية للدراسة:
- 1.7 منهج الدراسة:

إن أي باحث يجد نفسه ملزما على استخدام منهج معين قصد الوصول إلى نتائج موضوعية واختيار المنهج المناسب يكون حسب الموضوع، فلكل دراسة أسس علمية ومنهجية تكون بمثابة المرشد الذي يوجهه بحيث تتسم دراسته بالدقة والموضوعية، ومن هنا يعرف

بأنه: " الطريق العلمي الموصل لهدف البحث وهو الخيط غير المرئي الذي يشد فقرات البحث بعضها والمنهج يختلف عن الوسيلة أو الأداة المستخدمة في البحث<sup>(1)</sup>.

فالمنهج عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري لأي بحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث<sup>(2)</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن المنهج المستخدم في الدراسة هو منهج دراسة الحالة الذي الظاهرة المدروسة والذي يعرف على أنه: " الطريقة التي تعطينا رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتعددة وأوضاعها الثقافية، ويمكن أن تكون وحدة موضوع الدراسة شخص أو أسرة جماعة أو نظاما اجتماعيا أو محليا أو وطنيا"<sup>(3)</sup>.

كما يعرف بأنه: " نوع من الدراسات الوصفية أو أسلوب من أساليب البحث الوصفي، يزود الباحث ببيانات كمية وكيفية عن عوامل متعددة تتعلق بفرد أو مؤسسة أو أسرة أو عدد قليل من الأفراد أو نظام اجتماعي أو حالات محددة، مما يمكن الباحث من إجراء وصف معمق للحالة موضوع الدراسة"<sup>(4)</sup>.

وعليه فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة بهدف الوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع البحث وجمع البيانات الضرورية المتعلقة به وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج دقيقة حول موضوع الدراسة.

## 2.7. مجتمع الدراسة:

(1) محمد أزهري سعيد السماك: طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 61.

(2) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، 2002، ص 19.

(3) ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2000، ص 46.

(4) عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 1999، ص 111.

المقصود بمجتمع الدراسة في لغة العلوم الإنسانية هو المجموع الكلي من المفردات المحدودة أو غير المحدودة، وقد صاغ الباحثون العديد من التعريفات لهذا المصطلح نذكر منها: يعرف مجتمع الدراسة على أنه "المجتمع الذي يمكن تعميم النتائج عليه لارتباطه البحث".<sup>(1)</sup>

كما يعرف بأنه: "جميع وحدات أو عناصر الظاهرة المدروسة سواء كانت أفراد أم مباني منشآت أو غيرها طبقا للمجال الموضوعي لمشكلة البحث".<sup>(2)</sup>

ومجتمع دراستنا يتمثل في موظفي بلدية سيدي عبد العزيز - جيجل - الذي يبلغ عددهم 120 موظف بمختلف فئاتهم الوظيفية موزعين على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، متباينون من حيث المستوى التعليمي، وكذا من حيث سنوات الخبرة، يقطن أغلبهم في بلدية سيدي عبد العزيز.

ونظرا لصغر حجم أفراد مجتمع الدراسة وتوفر الوقت والجهد والإمكانات المادية فقد اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل.

وهو الأسلوب الذي تتحقق فيه الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث، حيث تؤخذ البيانات من جميع أفراد المجتمع المبحوث دون ترك أي مفردة أو حالة<sup>(3)</sup>

من أهم مميزات أسلوب المسح الشامل:

- دقة النتائج المتحصل عليها والوثوق في كفاءتها نظرا لجمع البيانات من كل فرد يشمله البحث دون ترك أي مفردة أو حالة.

(1) محمد حلال الغندور، مرجع سابق، ص 179.

(2) عصمان العجيلي سرکز، عياد سعيد لمطير: البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط1، 2002، ص 183.

(3) خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص 122.

- تجنب أخطاء التعميم التي تنتج عن استخدام بيانات مأخوذة عن عينة محددة من المجتمع وتطبيق نتائجها على المجتمع كله.
  - تنفادي هذه الطريقة الأخطاء الشائعة والناجمة عن غيرها من الطرق (طريقة العينة) خاصة التحيز وخطأ الصدفة<sup>1</sup>.
- 3.7. مجالات الدراسة:

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي سيجرى عليه البحث والذي يتطلب تحديد مجالاته المكانية والبشرية والزمانية.

### 1.3.7 المجال المكاني:

ونعني به المكان الذي تمت فيه الدراسة وبما أن موضوع دراستنا يتناول فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، فقد تم تحديد مكان إجراء الدراسة ببلدية سيدي عبد العزيز، والتي تقع في الجهة الشمالية الشرقية من ولاية جيجل يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الشرق بلدية خيرى واد عجول ومن الجنوب بلدية الجمعة بني حبيبي ومن الغرب القنار نشفي.

### 2.3.7 المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في موظفي بلدية سيدي عبد العزيز ولاية جيجل والذي بلغ عددهم 120 موظفاً، وهو مجتمع البحث الذي يخدم موضوع دراستنا، ويتميز بالعديد من الخصائص، معظمهم حاملي شهادات جامعية وذو خبرة مهنية من 5 إلى 10

### سنوات 3.3.7 المجال الزمني:

(1) محمد شفيق: البحث العلمي الأسس - الإعداد، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 2008، ص 179.

يحدد المجال الزمني للدراسة بالفترة التي تستغرقها الدراسة والتي تستمد بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة، حيث تمت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2017-2018، حيث قمنا بجمع المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة وكذا التعرف على ميدان الدراسة وقد استغرق ذلك قرابة خمس أشهر، حيث امتدت من شهر جانفي إلى شهر ماي 2018. أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات محورا رئيسيا في البحث العلمي، إذ لا يمكن إتمامه دون وجود بيانات ومعلومات كافية حول محور البحث. ومن أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. — استمارة الإستبيان:

تعرف الاستمارة بأنها: "مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد عن طريق الإستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي الحصول على معلومات عنها من المبحوث"<sup>(1)</sup>.

كما تعرف بأنها: "تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها اعتمدنا في صياغة أسئلة استمارة الإستبيان الخاصة بموضوع دراستنا على الأسئلة المفتوحة والمغلقة والنصف مفتوحة.

(1) سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، ص 77.

(2) أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإتصال والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 200.

اشتملت استمارة هذه الدراسة على (28) سؤالاً، توزعت على أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة وقدرت عدد أسئلته بأربعة أسئلة تمثل في الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية واللغات المتحدث بها.

المحور الثاني: تضمن أسئلة تجيب عن واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة قدرت ب 9

أسئلة. المحور الثالث: يجيب عن فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتضمن 10 أسئلة.

المحور الرابع: ويتعلق بالمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ويحتوي على 6 أسئلة.

## الفصل الثاني: مدارس ونظريات الاتصال في الفكر الإداري

### تمهيد

#### 1. المدرسة الكلاسيكية

1.1 نظرية الإدارة العلمية

2.1 نظرية التقسيم الإداري

3.1 النظرية البيروقراطية

4.1 نظرة المدرسة الكلاسيكية للاتصال في المؤسسة

#### 2. المدرسة السلوكية

1.2 نظرية العلاقات الإنسانية

2.2 نظرية الحاجات

3.2 نظرية x و y

4.2 نظرة المدرسة السلوكية للاتصال في المؤسسة

#### 3. المدرسة الحديثة

1.3 نظرية النظم

2.3 النظرية الموقفية

3.3 نظرية الإدارة بالاهداف

4.3 النظرية الوظيفية

خلاصة الفصل



تمهيد:

تكتسي النظرية العلمية أهمية كبيرة في إعطاء وتفسير لموضوع الدراسة ومساعدة الباحث في تحديد مفاهيم الدراسة الحالية وتحديد أبعاد الظاهرة وعناصرها، وفي هذا الصدد سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي فسرت موضوع الإتصال التنظيمي من خلال مناقشة آراء رواد كل نظرية، حيث تطرقنا في البداية إلى المدرسة الكلاسيكية، تليها المدرسة السلوكية وأخيرا المدرسة الحديثة.

## 1. المدرسة الكلاسيكية:

تظم هذه المدرسة نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية ويرجع سبب تسميتها بالنظريات الكلاسيكية ليس لأنها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت ولكن الوصف يستند أساسا إلى التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها، فقد نشأت هذه النظريات والأفكار وتطورت فلسفيا في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف التي أسهمت تشكيلها وتطويرها، وأهم تلك العوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة والاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي وتفسير السلوك الإنساني والتنظيمي استنادا إلى مفاهيم الطبيعية النامية في ذلك الوقت، ظهرت هذه النظريات الكلاسيكية في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين.<sup>(1)</sup>

أهم الافتراضات التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية هي:

— نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة واعتبرته "كائن اقتصادي" أي أنه يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى.

— اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

— رأت أن هنالك أسلوبا أمثل لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف .

— اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات والمدراء.

— نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وأن هذه البيئة مستقرة نسبيا.

— اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.<sup>(2)</sup>

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 41-42.

(2) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 51.

وفيما يلي عرض موجز لكل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية.

### 1.1. نظرية الإدارة العلمية "لفردريك تايلور":

تفتقر هذه النظرية بالكاتب الأمريكي "فردريك ونسلوتاييلور" (Frederick Winslow Taylor) بشكل أساسي، ولاكن هنا كتاب آخرون (قبل وبعد تايلور) قد أسهموا كذلك في هذه النظرية، ومن أهمهم "جيمس وات" (James Watr)، و"روبرت أوين" (Rabert Owen) و"شارلز بابيج" (Charled Babbage)، و"فرانك جالبريث" (Frank Gilbreth)، و"هنري جانت" (Henry Gantr)، وبعد تايلور المنظر الرسمي لهذه النظرية.

لقد كان تايلور مهندساً ميكانيكياً، وعمل في شركات للفولاذ والفحم في ولاية ينسلفانيا في أمريكا، ونتيجة لملاحظاته المباشرة المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت فقد أصبحت قناعة مؤكدة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جداً بالمقارنة مع يمكن إنتاجه، وهنا باشر العمل على تصويب الوضع من خلال تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل<sup>(1)</sup>.

ركز تايلور في نظرية الإدارة العلمية على المبادئ الإدارية التالية:

- أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين فيها (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

- أن بيئة العمل الخارجية وأصحاب المصالح لا تؤثر بأي شكل من الأشكال على قرارات المنشآت (الحكومية، المنافسين، الموردين، والمستهلكين، المجتمع المحلي).

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص ص 20-21.

-النظر إلى الموارد البشرية والموارد المادية بعين المساواة والتعامل معها على نفس القدر من الاهتمام مع أن رفع كفاءة الموارد البشرية يعوض عن انخفاض الموارد المادية إلا أن العكس غير ممكن.

-لا يوجد أية تفاعل أو تنسيق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، الأمر الذي شكل مع النظر للإنسان كآلة نقصاً جوهرياً كبيراً لا يمكن إخفاءه أو التغاضي عنه.<sup>(1)</sup>

ومن خلال استعراض هذه المبادئ فإنه يعاب عليها إغفال الناحية الإنسانية في التعامل بين العمال من جهة وأصحاب العمل من جهة أخرى، كذلك ركزت تلك المبادئ على تحقيق المؤسسة وأهملت حقوق العاملين المتعلقة بوقت الراحة والرعاية الصحية وغير ذلك وأغلقت العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>(2)</sup>

بالرغم من أن "تايلور" عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أساس أنأله لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلائم مع متطلبات الوظيفة ويعاب على هذه النظرية أيضاً أنها ركزت على الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العامل، وأغلقت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار).<sup>(3)</sup>

## 2.1. نظرية التقسيم الإداري (المبادئ الإدارية) "لهنري فولي":

بدأ "هنري فايول" في وضع نظريته على الدراسة التي بدأت من قمة الهرم التنظيمي على عكس بداية "تايلور" الذي بنى دراسته على دراسة تجريبية بدأت من قاعدة الهرم التنظيمي، وقد

(1) فيصل محمد الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 56.

(2) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 47-48.

(3) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 65.

وصف "هنري فايول" الإدارة أنها عملية أو نشاط يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية في كافة المجالات (الخدمائية -تجارية-صناعية-حكومية)<sup>(1)</sup>.

وقد ذهب البعض إلى اعتبار "فايول" الأب الحقيقي لنظرية الإدارة العلمية الحديثة، ولقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية والعامة" الذي أصدره سنة 1916.

وحتى يحدد "فايول" الأنشطة الإدارية داخل المنشأة الصناعية فقد قام بتحليل الأنشطة المختلفة في هذه المنشأة وقسمها إلى ستة مجموعات وهي:

- أنشطة فنية (تكنولوجية).
- أنشطة تجارية (بيع - شراء - مبادلة).
- أنشطة مالية (البحث عن رأس المال واستخدامه الأمثل)<sup>(2)</sup>.
- أنشطة الأمن (حماية الممتلكات والأشخاص).
- أنشطة المحاسبية (بيان الميزانية، التكاليف والإحصاء).
- الأنشطة الإدارية (تخطيط، تنظيم، تنسيق، الرقابة)<sup>(3)</sup>.

وقد حدد "فايول" وظائف العمليات الإدارية فيما يلي:

- وظيفة التخطيط: ويعني استشراف المستقبل وإعداد برامج العمل.
- وظيفة التنظيم: وتعني توفير التجهيزات المادية، والعنصر البشري اللازم للمشروع.
- وظيفة القيادة: وتعني تشغيل العناصر البشرية العاملة في المشروع.

(1) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1، 2008، ص 28.

(2) محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص ص 62-63.

(3) حسين بولعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 15.

-وظيفة التنسيق: وتعني ترابط مختلف الأعمال مع بعضها البعض وتوحيد الجهود والتوفيق بينها.

-وظيفة الرقابة: وتعني السهر على أن كل شيء يجري وفق الخطة المرسومة وطبق للأوامر المعطاة. (1)

وقد حدد "فايول" عددا من المبادئ الإدارية تطبق بدرجات مختلفة في كافة المواقف الإدارية، وقد أشار "فايول" إلى المبادئ التي أصدرها بأنها المبادئ التي كانت لديه فرصة لاستخدامها إبان عمله كمدير وسجل المبادئ التي لمسها بنفسه في مجال التطبيق الإداري وسنستعرض فيما يلي المبادئ الأربعة عشر التي أصدرها "فايول" وهذه المبادئ هي:

-مبدأ تقسيم العمل.

-مبدأ السلطة والشمولية .

-مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب.

-مبدأ وحدة القيادة.

-مبدأ وحدة التوجيه.

-مبدأ أولوية المصلحة العامة.

-مبدأ المكافأة العادلة.

-مبدأ تدرج السلطة.

-مبدأ تدرج السلطة.

-مبدأ النظام أو الترتيب.

-مبدأ المساواة.

(1) عبد اللطيف قطيش: الادارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2003، ص ص 54-55.

مبدأ استقرار العاملين.

مبدأ توفير روح المبادرة والإبداع.

مبدأ روح الفريق. (1)

### 3.1. النظرية البيروقراطية: "ماكس فيبر":

يعتبر "ماكس فيبر" (1864-1920) الألماني الجنسية رائد لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد برز اهتمامه بهذه النظرية في قوله إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد مرت فترة كان التطبيق السيئ لمفاهيم النظرية ذا أثر على تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية كالبطء في البادئ والتعقيد في معالجة المشكلات الإدارية وغيرها، ونظرية البيروقراطية كما وضعها "ماكس فيبر" بريئة من هذه الاتهامات، فالمعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الأجهزة الحكومية.

إن كلمة بيروقراطية (Bureaucracy): كلمة يونانية لاتينية وتنقسم إلى شقين الأول

(Bureau) وتعني مكتب أما الثانية (Cracy) فتعني سلطة أو حكم لتشكلا معا مصطلحا واحدا

"سلطة المكتب" أو "حكم المكتب". (2)

وقد أتى "فيبر" بمفهوم البيروقراطية المثالية La bureaucratie idéal " ومن أبرز مبادئ

البيروقراطية الإدارة التي أتى بها "ماكس فيبر" على أساس مفهوم البيروقراطية المثالية هي كالتالي:

(1) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2004، ص ص 72-73.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013، ص59.

- تقسيم العمل: بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصيصية تسهل على الأفراد القيام بعملهم من دون تعقيدات وظيفية، وهذا ما يضاعف الكفاءة الإنتاجية عن طريق استخدام الخبرة والتدريب.
- القوانين والقواعد والإجراءات: وهذه العناصر جميعها تشكل نظاماً أو دستوراً ثابتاً للعمل لا يتأثر بتغيير المديرين أو المالكين سوى بأساليب التطبيق المعتمدة وإنما تساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الفرد والمجموعات الوظيفية وتضبط عملهم بعيداً عن الغايات والأهداف الشخصية للمديرين.
- اللاشخصانية الوظيفية: يتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الأفراد من دون تمييز وإستثناء أي الفصل بين متطلبات الوظيفية وشخصية الموظف وهذا ما يضمن استمرار العمل الوظيفي وبقاء الأفراد في وظائفهم.
- التسلسل الهرمي الواضح: يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات ما يضمن متابعة العمال وتواصلها كافة مستويات المؤسسة وبين أفرادها.
- التقدم والتطوير المهني: يستند هذا المبدأ إلى تقسيم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة بهدف تطويرهم وتقديمهم وبالتالي إستخدام ذلك في عملية ترقيةهم في السلم الهرمي.<sup>(1)</sup>

أما فيما يتعلق بالانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية فتمثل فيما يلي.

- نظرت إلى العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن للمديرين أن يتحكموا به وفقاً للمصالح التي يمثّلها.
- أهملت هذه النظريات الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة الجور التي تجعل العامل يبذل قصار جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى أجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسات، مجد المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2011، ص31-32.



- اهتمت النظريات الكلاسيكية بالمستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بإدارة المستويات الإدارية الأخرى، بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية
- عدم اهتمام رواد النظريات الكلاسيكية بالتنظيم غير الرسمي وعدم لاهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية القائمة بين البشر خارج المجتمعات الإنتاجية<sup>(1)</sup>

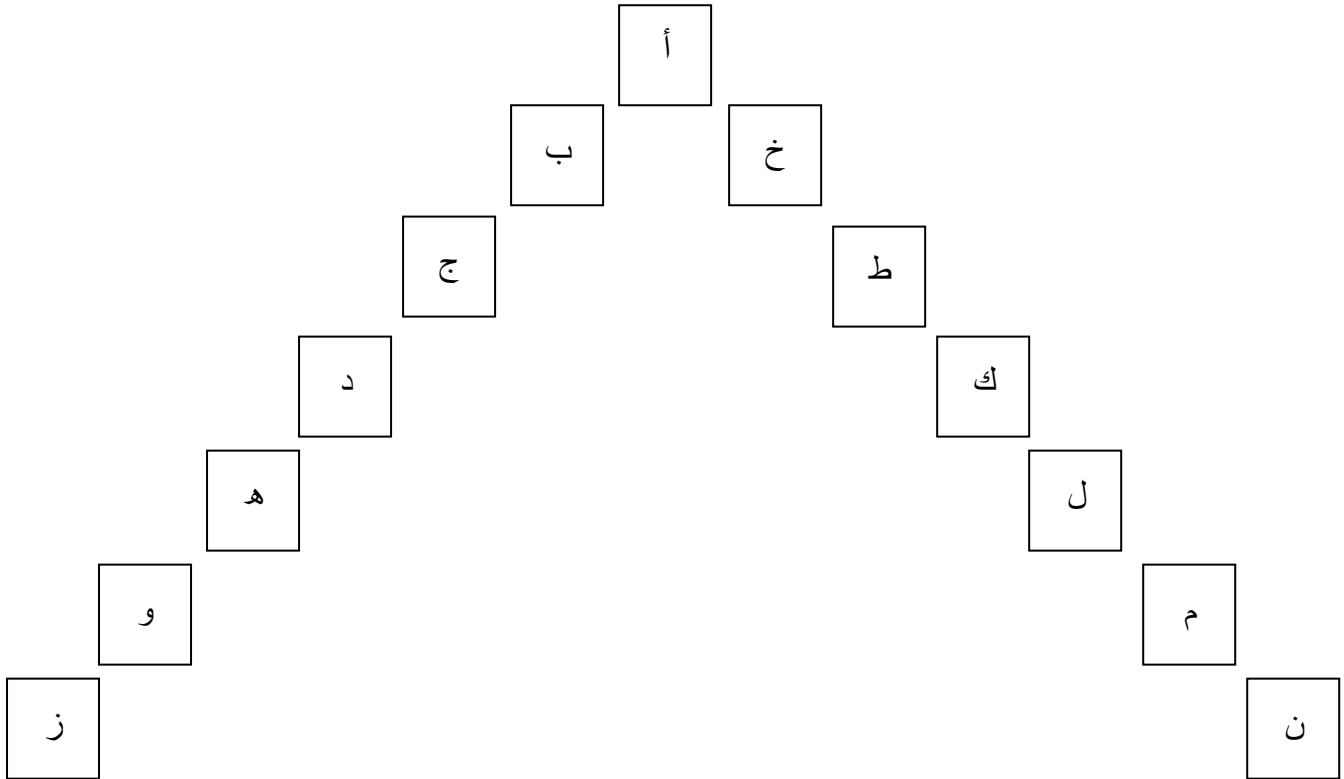
#### 4.1. نظرة المدرسة الكلاسيكية للاتصال في المؤسسة:

لقد تصور الرواد الكلاسيكيون أن خطط السلطة الرسمية كافية لتحقيق الاتصال المطلوب وقصرت جهدها على عملية نقل الأوامر والتعليمات عن طريق الرؤساء الرسميين إلى المرؤوسين والعمال، وبذلك اقتصر الاتصال على اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل ولم تهتم الإدارة بالاتصال العكسي (أي من أسفل إلى أعلى) إذ يكفي أن يقدم العامل شكواه إلى رئيس العمال المختص لبحث فيها أو يرفعها بالتالي إلى رؤسائه، وبذلك ينعدم الاتصال الفعلي بين العمال والمسؤولين: فيما يتعلق بنظرية الإدارة العملية فإنها تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمات من خلال القنوات الرئسي وأن الاتصالات يجب أن تكون رسمية ومخطط لها، ومن أهم أهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية، فأتباع "تايلر" رأوا الاتصالات واحد ورأسية من أعلى إلى أسفل ومرتبطة بالعمل واستثنوا من ذلك التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال رسائل مكتوبة ترفع إلى أعلى الهرم.<sup>(2)</sup>

أما فيما يخص نظرية التقسيم الإداري فقد قدم "فايول" مساهمة جديرة بالاهتمام عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية للتنظيم وفقا للشكل التالي:

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 49.

(2) اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 100.



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 يجعل الاتصال يؤخذ وقتاً طويلاً ويؤدي إلى عدم فعاليته، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بين كل من الأشخاص (و، م) أي أنه اقترح نظام للاتصال جانبي بدلاً من الاتصالات الرئيسيّة السائدة في ذلك الوقت.

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

(1) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، ط1، 2004، ص، 35.

أما النظرية البيروقراطية فتقوم على جملة من المبادئ نختار منها ماله علاقة بالاتصال المؤسسة، ومن هذه المبادئ التخصص وتحديد السلطات، والتركيز على القيام بالسلوك الرسمي واحترامه وتجنب السلوك الغير رسمي، والصرامة في الأداء واحترام الأوامر، والتأكيد على واحترام أوامرها، والتزام التطبيق وإحرام السلمية، والتخصص في المهام والأكثر من ذلك احترام السلطات الذي لا يكون إلا باحترام شبكة الاتصال القائمة على السلمية والرسمية أيضا، بحيث يتم الاعتراف بشبكات الاتصال الغير رسمية. (1)

وعليه تنظر المدرسة الكلاسيكية للاتصال نظرة ضيقة مفهوم مرتبط بطبيعة نمط التسيير انتهجته والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنتظر منهم إلا لها، وبالتالي فإن مفهوم الاتصال لديها يقوم على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر ولا تنتظر الرجعة من طرفهم إنما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية، وبالتالي فإن فرصة الرجوع والاستماع إلى العاملين ضعيفة جدا سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشكلات التسيير أو من حيث المشكلات المتعلقة بالجانب الإنساني، وهذا الخلل في العملية الاتصالية يؤثر بطبيعة فعالية التسيير من فعالية الاتصال وقد كشفت المدرسة السلوكية العيوب المترتبة عن هذا الفعل خاصة من حيث ضعف الاتصال الإنساني. (2)

## 2. المدرسة السلوكية :

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلل الرئاسي والرسمي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها، وأهمية الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المنظمات. وقد جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم لاهتمام به.

(1) ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 42.

(2) المرجع نفسه، ص ص 38-39.

لقد كان محور اهتمام المدرسة السلوكية هو دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة.

ومن أهم نظريات المدرسة السلوكية ما يلي:

## 1.2. نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو":

تقترب حركة العلاقات الإنسانية بالكابتن "إلتون مايو" و"روتلز برجر" ودراسة "هوتورن" في الفترة ما بين 1927 و 1932 قام "إلتون مايو" وزملاؤه من جامعة هارفارد بدراسات وتجارب مكثفة في مصانع شركة وستون إلكتروك الكهربائية في إحدى ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وشملت الدراسات والتجارب إعادة تصميم الأعمال، وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي، وإدخال فترات راحة وأسس احتساب الأجور، وذلك لمعرفة تأثير كل ذلك على إنتاجية العامل، وكانت النتائج متناقضة حيث لم تلبث بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية العامل.

وتوصلت الدراسات إل أن العامل الحاسم في التأثير على إنتاجية العامل هو ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية للجماعة، ومن أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هوتورن ما يلي: إن المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة<sup>(1)</sup>

- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.
- تلعب الجماعة الغير رسمية في المنظمة دورا في تحديلاتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

(1)حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص ص 25-26.

- ربط حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجية.
- من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.
- يحتاج مدير المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.
- يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية. (1)

وعليه يمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في الأولى:

ـ أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين.

ـ أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط إجتماعية ناشئة عن التقاليد والعرف والتي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

ـ إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

ـ إن السبيل إلى تحقيق هذا التقارب بين التنظيم الرسمي في التنظيم غير الرسمي عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

ـ إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليس مقصورة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية، وإن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين، ومن ثم ينبغي النظر إلى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي. (2)

(1) كامل بريو: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، ص 41.

(2) محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، 2008، ص ص 124-125.

## 2.2. نظرية الحاجات لـ "إبراهام ماسلو":

اشتهر "ماسلو" بنظرية هرمية الحاجات البشرية التي تستند إلى أن هناك خمسة مستويات للحاجات البشرية وهي: (1)

-الحاجات الفزيولوجية: وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء، وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

-حاجة الأمان: هو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو، مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول في الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

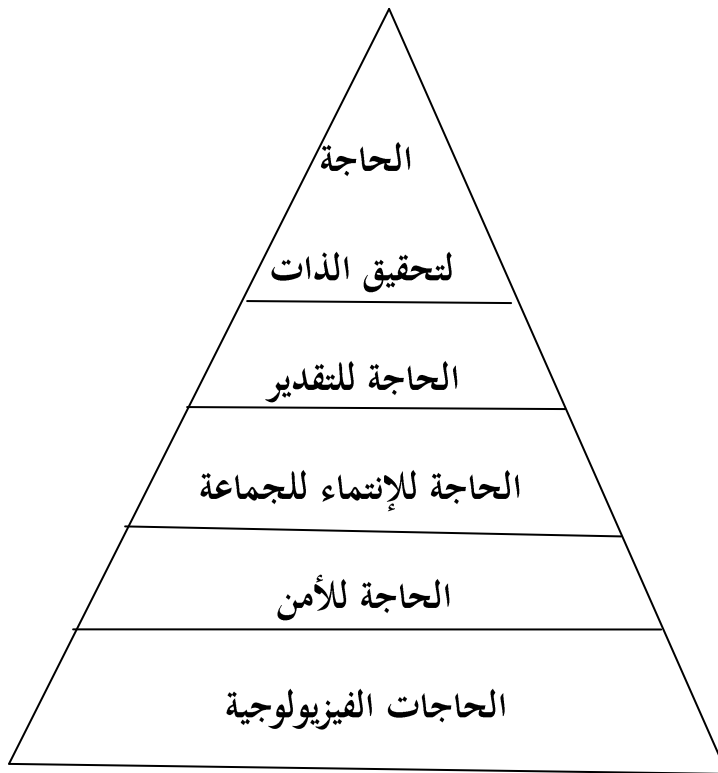
-حاجة الانتماء: حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

-حاجة تقدير الذات: حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وتقدير الآخرين لذلك.

-حاجة تحقيق الذات: وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد طاقته وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجة الإنسانية<sup>(2)</sup>

(1) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 69.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 81.



شكل رقم(2): سلم الحاجات لماسلو (1)

لقد أخذت هذه الحاجات شكلا هرميا تصاعديا، يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بحاجات تحقيق الذات، إن أي إخفاق في العمل قد يخفي ورائه البحث عن المجالات لإشباع حاجات معينة يكون الفرد في غنى عن إمكانية إشباعها حاليا لأنه سينشغل بالحاجة الأدنى فمثلا عندما يصبح الفرد عاطلا عن العمل، يكون سعيه الأساسي إلى إشباع الحاجة الأساسية وليس لتحقيق الذات، لأن هذه الحاجة الأخيرة ستتدخل مرحليا حتى يتم الانتقال بالإشباع من حاجة لأخرى. (2)

(1) محمد قاسم القيروتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 89.

(2) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 97.

## 3.2. نظرية X و Y لـ "ماك غريغور":

تعتبر النظرية X و Y أولا وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعامله وكذا الإدارة، وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط التسيير المختلفة.

- نظرية Y: إن المبدأ الأساسي في النظرية Y هو خلق شروط تسمح للعمال الوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم من منح مكافآت وحاجات نفسية كما هو ممثل عند ماسلو، ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة، ومن بين الوسائل التي ينصح بها "غريغور" دمج العمال في العمل ودفعتهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات وترقيتهم وخلق جو من الثقة في العمل ونوع الاحترام المتبادل، لأنه في نظرية Y يرى بأن العامل كفؤ وذو مسؤولية، واستنبط نظريته من إيمانه من حتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة.

- نظرية X: إن هذه الأخيرة تختلف عن سابقتها تماما، فهي ترى أن العامل لا يحب العمل، ويعمل جاهدا على تفاديه، وكونه لا يحب العمل فهو لا يبذل جهدا يسمح به للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا على ذلك، وتحت الرقابة والتسيير ومهددا بالتوبيخ، لأنه يفضل أن يكون مسيرا كونه يخاف المسؤولية ومهمة الإدارة هي الرقابة والتوجيه مع التشديد واستعمال القوة وهذا ما يسمى بفلسفة الضغط.

ويلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما و أن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأننا قد نجد أفراد يميلون بعض الشيء إلى النظرية X، أو النظرية ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.<sup>(1)</sup>

(1) داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافر والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006، ص ص 53-54.



## 4.2. نظرة المدرسة السلوكية للاتصال في المؤسسة:

ركزت المدرسة السلوكية على قنوات الاتصال غير الرسمية وعلى استخدام الاتصال لوجه لنقل المعلومات الدقيقة، غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية للاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية.<sup>(1)</sup>

فقد أشارت المدرسة السلوكية من خلال دراستها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني والذي يبحث في مشكلة العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها ثانياً، وهذا كان واضحاً من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين والاستماع إلى شكاويهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية للسلوك التنظيمي وأنماط القيادة والتسيير الساندة وهي إحدى أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب، وأثبتت هذه المدرسة من خلال التجارب الميدانية أن للاتصالات قويا على العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد والمرؤوس ذات اثر واضح إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كما بينت أعمال "إلتون مايو" في مصانع "هاورثون" كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفرطة في الرسمية تجعل العامل في حالة ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بل يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى لو كان شخص الرئيس، ووسيلة لإزالة ضغوط العمل وضغوط القيادة وضغوط الرقابة، ووسيلة

(1) اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل علمي: مرجع سابق، ص101.

لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد على أشكال الإرغام والتهديد.<sup>(1)</sup>

### 3. المدرسة الحديثة:

إن تطور المدارس جاء مستندا ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس، في إطار توجهات المدارس الحديثة، حيث ينظر إلى الأفراد في المنظمات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة، لذلك فإن تحليله معقدا وشامل يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجتمعات في المنظمة الحديثة، ورغم أن المدارس الحديثة تحتوي على العديد من التوجهات والمداخل لكننا هنا نشير إلى أهمها<sup>(2)</sup>

#### 1.3. نظرية النظم ل"ساشتر برتاد":

تعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات التنظيم التي تنظر إلى النظام بأنه "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدا".  
هذه الأخيرة التي تنظر إليه على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع وحدات الأخرى في المجتمع يعطيها ويتبادل معها المعلومات والموارد المادية والبشرية وبالتالي فهي تؤكد على أهمية البعد الإنساني كأحد المدخلات الإنسانية وضرورة توفر أفراد قادرين ومدربين 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 حيث ترابط أجزئها بعضها ببعض، وهي تتكون من أربعة عناصر فرعية مترابطة وهي: النظام الفني، المعلومات، القوى البشرية، والقوى المادية وبالتالي فإن إنتاج المنظمة يتوقف على طبيعة

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص ص 40-59.

(2) صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص62.

(3) خليل محسن حسن الشماخ وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 83.

تنظيمها للعناصر الداخلية، وعلى ماتقدمه البيئة الخارجية من إمكانات 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 القيادة والاتصالات) 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 آثار 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 في سهل انسياب المعلومات وتحقيق العكسية، وكذا التكيف مع المتغيرات الخارجية من أجل تطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الوظيفي، حيث يمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية على أنه " تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبيئتها وكذلك الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية"<sup>(2)</sup>

### 2.3. النظرية الموقفية:

(1) علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفضل: الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص ص 83-84.

(2) مي عبد الله: نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2006، ص 37.

تعتبر هذه النظرية امتداداً للنظرية النظم، حيث اعتمدت أساساً على مفهوم "النظام المفتوح" وهي تمثل "اتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة، أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى، والبيئة العامة تعتمد على الموقف. لقد استقطب هذا الاتجاه اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين، الذين يسعون للمغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين أهم تلك العوامل التي نالت إهتماماً زائداً من الكتاب والباحثين: بيئة المنظمة، حجم المنظمة ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة في المنظمة، وثقافة المنظمة وركزت الدراسات بصفة رئيسية على تأثير تلك المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة. (1)

### 3.3. نظرية الإدارة بالأهداف:

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين إهتموا بهذه النظرية ويعتبر "بيتر داركر" و"جورج أوديون" من المؤيدين الأوائل لهذه النظرية بالرغم من وجود اختلافات طفيفة في تفسيراتها إلا يتفقان على ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة وقادرة على توجيه جهودها نحو تحقيق أهداف المنظمة فأنصار هذه النظرية يعتبرون أن الأهداف هي الموجه الأساسي للعمليات الإدارية أي أن يتحسن مستوى أداء عمله إذا ما عرف ما هو المطلوب أدائه، وما يتضمن ذلك من تحدي فمؤيدوا هذه النظرية يركزون على التفاعل الرئيسي بين الرئيس والمرؤوسين من خلال النقاش والمشاركة مما يدفع المرؤوسين إلى العمل بجهد فهذه النظرية تقوم على مجموعة من المبادئ تساهم في إنجاح هذا الأسلوب.

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 33.

دعم والتزام ومشاركة الإدارة العليا أمراً ضرورياً للاستفادة من برنامج الإدارة بالأهداف مع مرور الوقت.

وجود عدم الاهتمام بالأهداف الكمية على حساب الأهداف غير الكمية.

ضرورة معرفة الاختلاف والفرق بين الوحدات الإدارية والمهام ومن هنا نستنتج من تطبيق هذه النظرية لمبدأ الإدارة بالاشتراك أنه يوجد اتصال دائم بين الرئيس والمرؤوسين<sup>(1)</sup>

### 4.3. النظرية الوظيفية:

تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهر على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية والتي بصفة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوجهها من الحفاظ على النظام العام واستمرارية تطوره وهذا ما يتمثل في أفكار رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال "أوجت كونت" و "إميل دوركايم" و "هربرت سينسبر" في إطار النزعة الشمولية على النظام أو النسق الاجتماعي فقد اهتمت هذه النظرية بصورة خاصة بوسائل الاتصال بدراسة هذه النظم باعتبارها أنساق اجتماعية تتكون من بناءات لها وظائف، وينبغي لهذه البناءات أو الاتصالية أن تقوم بالوظائف المحددة والتعاون بين النظم ووسائل الاتصال في نفس الوقت يجب تعكس صورة أساسية لمواجهة الإيديولوجية والثقافة العامة، فأصحاب هذه النظرية يرون بأن لوسائل الاتصال وظيفية محددة تقوم بها المؤسسات والتنظيمات كما اهتم أصحاب البناء باستخدام عدد كبير من المفاهيم التي تعكس الإطار السوسيولوجي مثل المنظمات الوظيفية الأهداف والدور الوظيفي وغير ذلك من المفاهيم التي تعكس في مجملها مدى حرص أصحاب

(1) موسى اللوزي: التنمية الإدارية (مفاهيم، أسس، تطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000، ص 64.

النظرية على ضرورة الاهتمام بتوجيه الدور لوسائل الاتصال والإعلام نحو تحقيق الوظائف والأهداف العامة التي تربط هذه الوسائل والتنظيمات المختلفة<sup>(1)</sup>

---

(1) عبد الله محمد عبد الله: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص ص 147-148.

خلاصة الفصل:

حاولت الدراسة في هذا الفصل التطرق إلى أهم المداخل النظرية التي عالجت موضوع الاتصال من خلال عرض آراء ونظرة رواد كل منها، وهو ما يعكس تباين وجهات نظر المفكرين واهتمامهم بعملية الاتصال التنظيمي.

## الفصل الثالث: ماهية الاتصال التنظيمي

### تمهيد

1. ظهور الاتصال التنظيمي
2. أهمية الاتصال التنظيمي
3. أهداف الاتصال التنظيمي
4. أنواع الاتصال التنظيمي
5. أنماط الاتصال التنظيمي
6. وسائل الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل



تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي نالت اهتماما من قبل الباحثين وهذا في جميع الميادين، وذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع ولذلك أردنا أن يكون موضوع دراستنا، وتم تخصيص الاتصال التنظيمي باعتباره أساس النظم داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدمية إذ من خلاله يمكن جمع ونقل المعلومات داخل المؤسسة، فالالاتصال في المنظمات سواء كان مكتوبا أو شفويا، رسميا أو غير رسميا يكون موجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على كافة المستويات وبأعلى معايير الجودة وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ظهور الاتصال التنظيمي، أهميته وأهدافه، أنواعه وأنماطه، وأخيرا وسائله.

## 1. ظهور الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية، وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظريات التنظيم ونظريات الاتصال ويتناول هذا الميدان بالدراسة والتحليل عملية الاتصال في المؤسسات وفي المنظمات بصفة عامة، وبالرغم من تركيز الباحثين هذا المجال على دراسة اتجاه الاتصال. فإن مواضيع أخرى هامة كشبكات الاتصال وتوزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بخط التنظيم المختار تشكل محاور أساسية في هذا الميدان. تناولوا هذا الموضوع الهام والحي بالدراسة والتمحيص أمثال: روبرت وأوريلي وبريتون وبورتر (1974) وريشيتو (1977) وكولد هييرو بورترويس وليفنيك (1978) وريدنغ (1977) يلح كثير من الباحثين مثل فرانس ومرنج وراسل (1977) بأن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات<sup>(1)</sup>.

وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولوا موضوع الاتصال وخاصة الاتصال الغير الرسمي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوما مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولت الاتصال الرسمي والغير الرسمي أهمية كبيرة وذلك على نطاق مختلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المنظمة بمحيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على مختلف المعلومات.

وانطلاقا من تناول وظائفه فإن كاتروكاين (1978) باعتبارهما من أشهر الباحثين في مدرسة الأنساق المفتوحة يلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي

(1) سليم كفان: دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس والعمل والتنظيم ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004-2005 ، ص30 .

في إطار ذلك النسق ، وعلاوة على هذا التأكيد فإن الاتصال قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر متغيرات تابعة كما أنه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك كتأثره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة، ويرى باحثون آخرون مثل: كولهير وبورتر وبييتس ولزنيك (1978) بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية على جانب تنمية المصادر للمنظمة.<sup>(1)</sup>

## 2. أهمية الاتصال التنظيمي:

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه، ورقابة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بأن المدير يلعب أدوارا مثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل رسميا، وتجميع وتحليل المعلومات، ونشرها والتحدث باسم المنظمة، وحل المشاكل الغير، وغير ذلك من المهام والأدوار.<sup>(2)</sup>

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالآتي:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تحديد المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

(1) المرجع نفسه، ص 31 .

(2) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية طبع. نشر. توزيع، 2000، ص 27 .

– إصدار الأوامر والتعليمات.

– توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

– التأثير في الآخرين وقيادتهم.

– تحفز العاملين<sup>(1)</sup>.

ويمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات فقد يكون هذا الموقف بين المدير ومرؤوسيه، وهنا يكون الاتصال من الأعلى للأسفل، أو بين المدير وزميليته، وقد يكون بين المرؤوسين ومديريهم. وبالتالي يكون الاتصال من أسفل لأعلى وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات مختلفة يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصالات بالموقف الأول: هو الاتصال من المدير إلى مرؤوسيه، يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة ومن هذه الوظائف:

1 توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

2 شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.

3 إعطاء المرؤوسين معلومات في الإجراءات والممارسات الخاصة.

4 إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.

5 تحديد الأهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.

6 تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.

7 نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

أما الموقف الثاني: والذي يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، فالفرد يقوم بأداء وظائف اتصالية هامة ومنها:

1 التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.

(1) حسين أحمد الطراونة: المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، دار الخليج، عمان، ط1، 2005، ص ص 21- 22.

- 2 تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
  - 3 تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.
  - 4 بث ونشر المعلومات التي تهمهم<sup>(1)</sup>.
- أما الموقف الثالث: والذي يتضمن الاتصال من المرؤوسين إلى رئيسهم. فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة منها:

- 1 الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
- 2 رفع معلومات عما تم انجازه.
- 3 رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.
- 4 رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينها.
- 5 رفع معلومات عن طريقة العمل بالإجراءات والسياسات.
- 6 المشكوى وطلب النصيحة<sup>(2)</sup>.

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع. نشر. توزيع، الإسكندرية، 2003، ص345.

(2) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص335.

## 3. أهداف الاتصال التنظيمي:

وتتمثل هذه الأهداف في:

1 تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة. وبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة.

2 المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة.
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم<sup>(1)</sup>.

3 اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم نتائجها.

4 التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون أو خوف، كما يتمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية<sup>(2)</sup>.

(1) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص223.  
 (2) محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص22.

5 ويمكن أن ندرج هنا هدف آخر بالاتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعب الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في إستلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة .
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أولاتجاهات الشخصية.
- معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.
- تطابق العمل مع القول.
- توخي الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
- إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال<sup>(1)</sup>.

ويمكن إيجاز هذه الأهداف في النقاط التالية:

- 1 تعريف أعضاء الجماعة مجالات وأهداف المنشأة والسعي لتحقيقها.
- 2 تداول المعلومات فيما بين القادة و المرؤوسين.
- 3 التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
- 4 التعرف على مشكلات العمل والعمل على مواجهتها وحلها.

(1) المرجع نفسه، ص 22 - 23.

5 نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم.

6 توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتحفيزهم وتحميسهم.

7 تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

8 إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة<sup>(1)</sup>.

4. أنواع الاتصال التنظيمي:

يمكن تقسيم الاتصال وفقا لعدة أسس:

#### 1.4. أساس الطريقة:

أ) الاتصال الشفهي: وهو اتصال مباشر ولفظي ويقال أن الاتصال شفهيًا إذا أرسلت الألفاظ في الهواء مباشرة مثل الاتصال الشخصي والاتصال الهاتفي.

ب) الاتصال الكتابي: وهو اتصال لفظي غير مباشر ويتم عن طريق تدوين الألفاظ والكلمات بالأبجدية والرموز والأرقام ومن الأمثلة عليها الخطابات والتعليمات والقرارات والدراسات.

ج) الاتصال المرئي: وهو اتصال غير مباشر وغير لفظي، وهو الذي تحظى العين بتركيز عال وكبير فيه وهو مشاهد وعادة ما يكون بالإعلان أو لتوضيح الأفكار مثل الصور والرموز والرسوم البيانية.

د) الاتصال بلغة الجسد: وهو اتصال مباشر غير لفظي ويشمل كل التعابير التي يحملها الجسم أو أعضائه خلال عملية الكلام أو كردود فعل صامتة مثل حركة العين والأيدي والأرجل وتعابير الوجه والجلسة.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص174.



هذا ويمكن أن تحتوي عملية الاتصال على كل أنواع الاتصال في آن واحد (1).

✓ أساس اتجاه الاتصال:

أ) الاتصال النازل: هو الاتصال الذي يحدث من أعلى إلى أسفل داخل التنظيم وبالتالي هذا الاتصال يكون من الإدارة، وعادة ما ينطوي على الأوامر والتعليمات ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة (2).

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى أي من المدير/ الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له، وتناسب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية، حتى تصل المستويات الإدارية والتي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة.

فالمعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا كثيرة وغزيرة ومتنوعة السياسات والخطط والبرامج الجديدة والتعليمات والإرشادات والأوامر والتدريب وغيرها (3). وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً يشير إلى التوجيهات أو التعليمات الأخرى التي تصدر من المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية وقد ركزت المناهج والتنظيمية المختلفة على هذا النوع من الاتصال وأغفلت الأنواع الأخرى (الاتصال الصاعد والأفقي) ويرتبط هذا النوع من الاتصالات بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى، وإذا لاقى هذه القرارات صعوبة في التطبيق ذلك يعود إلى خطأ العاملين وليس إلى خطأ الإدارات العليا وبما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة فإنه بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلالها تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها (4).

(1) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص102.

(2) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون في مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العيكان، الرياض، ط 2، 2005، ص304.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص250.

(4) محمود يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2009، ص89-90.

وقد ساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في الرد على الافتراضات السابقة من خلال الإشارة إلى الصعوبة التي يواجهها الاتصال الهابط فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات كلما تعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستخترق حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ فإساءة فهم المعنى المقصود من شأنها أن لا تؤدي إلى تحقيق الاستجابة المرغوبة.

وقد حدد "كاتز" و"كان" خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرف والمرؤوس في التنظيم وهي:

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.
- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- معلومات عائدة للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
- معلومات ذات طبيعة إيجيولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم<sup>(1)</sup>.

(ب) الإتصال الصاعد:

هو ذلك الاتصال الذي يحدث من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الإدارية، أي الذي يتم من العاملين للإدارة ويؤدي إلى انسياب المعلومات من العاملين للإدارة<sup>(2)</sup>.

تتجه المعلومات في هذا النوع من الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإدارية أو من المرؤوسين إلى الرؤساء.

(1) المرجع نفسه، ص 90.

(2) أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص 304.

وكما هو موضح في الشكل ( 3 ) تناسب المعلومات من رؤساء الوحدات إلى رؤساء الأقسام إلى مديري الإدارات إلى المدير العام.

وتكون الاتصالات في هذا النوع من الاتصالات على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوي واقتراحات وأفكار وآراء الأفراد ومشاكل العمل<sup>(1)</sup>.

في حين يعتبر الاتصال الهابط اتصالاً موجهاً فإن الاتصال الصاعد يأخذ اتجاهاً غير موجه وبينما عالج الهيكل التنظيمي الاتصال الصاعد يأخذ اتجاهاً غير موجه وبينما عالج الهيكل التنظيمي الاتصال في الاتجاهين (الصاعد والهابط) إلا أن الاتصال الصاعد لقي اهتماماً أقل عند دعاة النظريات التنظيمية التقليديين. وفي الوقت الذي يرتبط به الاتصال الهابط بهيكلية موجهة وبسلطة بيروقراطية فإن الاتصال الصاعد يستلزم منهجاً إشرافياً ومناخاً حراً مشاركاً. ولما كان الاتجاه البيروقراطي وليس الضغط الإداري المشترك هو اتجاه الواقع التنظيمي فقد تم إهمال الاتصال الصاعد أو أسيء استخدامه وأصبح ينظر إليه كأنه أمر غير طبيعي وغير عادي في المنظمات الصناعية والحكومية، وأصبح الموظف الذي يمارس هذا النوع من الاتصال كأنه يخاطر بمركزه ووظيفته لأن تمرير المعلومات إلى أعلى أمر غير تقليدي وقد حدد "كاتز" و"كان" أربعة أنواع من المعلومات تنقل خلال الاتصال الصاعد هي:

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.
- معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك<sup>(2)</sup>.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 174 .

(2) محمد يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، مرجع سابق، ص 91- 92 .

ج) الاتصالات الأفقية: هي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها. والاتصال الأفقي يشير إلى أن الإرسال و الاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في البناء التنظيمي<sup>(1)</sup>.

ونعني بها الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري في المنظمة. وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة.

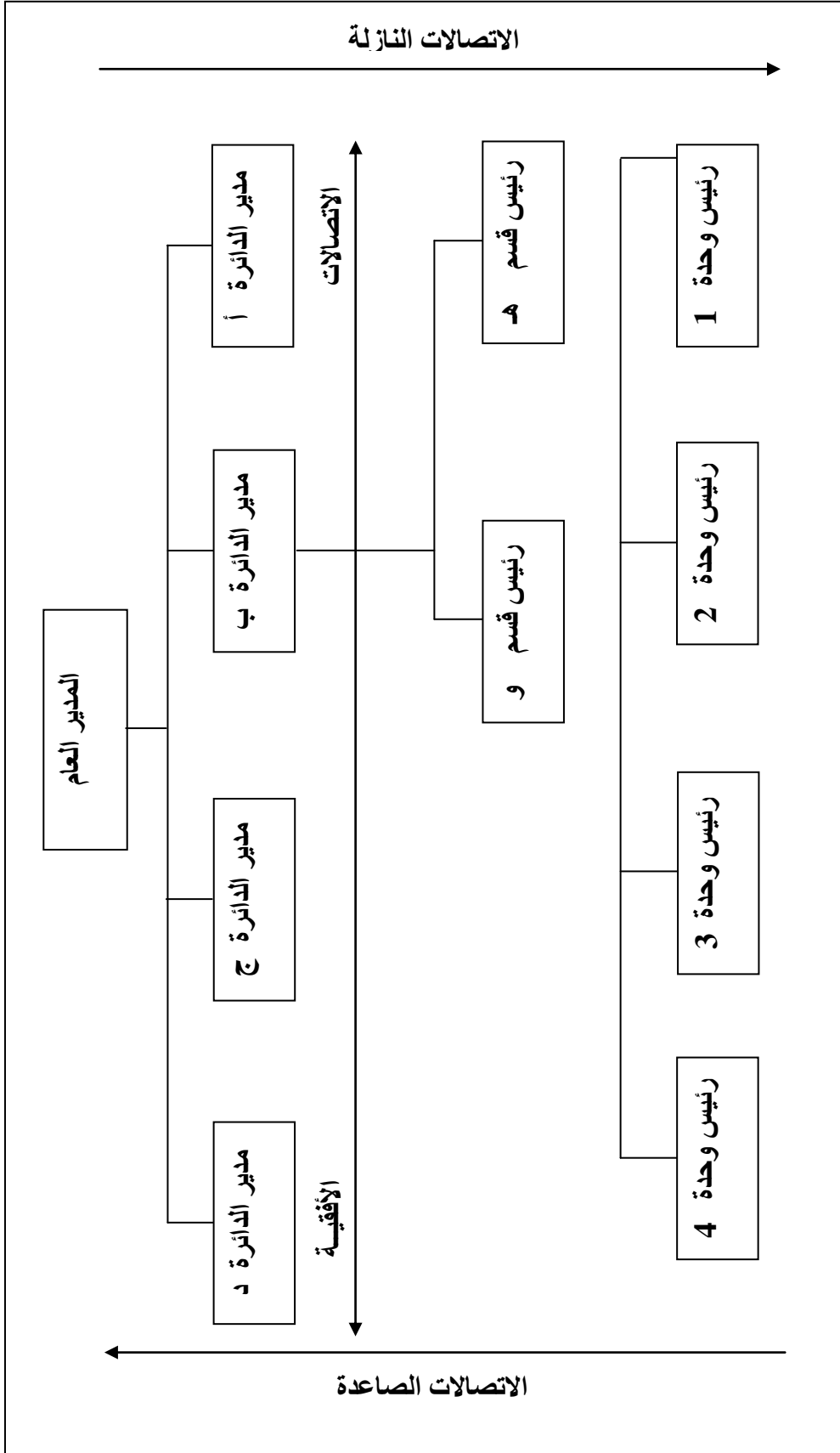
وهناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل، وتوضح أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كبيرة.

وينظر " Luthans " إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم، ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف:

- لا يمكن إعداد الاتصالات من المرؤوسين للرئيس بنفس العناية والاهتمام الذي تعد به الرسائل النازلة.
- التقاليد والشهرة والسلطة تدعم الاتصالات النازلة، وتناسب إلى الأسفل بسهولة أكبر من الاتصالات إلى الأعلى.
- مشكلة اللغة أيضا، فالمرؤوسين يجدون صعوبة في اختيار الأسلوب واللغة اللتين تناسب الرئيس.
- ما لم يكن الرؤساء مستجيبين بشكل بشكل خاص، فإن المرؤوسين يميلون إلى حجب المعلومات والآراء والأخطاء والتقارير غير السارة.<sup>(2)</sup>

(1) طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 84-85.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 256-257.



الشكل رقم 03

هيكل تنظيمي يصف قنوات الاتصال الهابطة والصاعدة والأفقية في المنظمة

## 3.4. أساس السلطة:

أ) اتصالات رسمية: وهي اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوات الاتصال الرسمية في المنظمة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا يبين أساليب وإجراءات نقل المعلومات أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة المنظمة.<sup>(1)</sup>

ب) اتصالات غير رسمية: هي الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنظيمية.<sup>(2)</sup>

وتتشكل شبكات الاتصال هذه من الأصدقاء، فكما يرى لارسون "Larson" وزميله دي فلور "Defleu" بأن: (معظم الانتشار الاجتماعي يأخذ مكانه بين الأصدقاء الذين يعيشون في حارة واحدة بينما كان لا يكثر بالانتشار بين الغرباء، ويضيف "مارش" و"سيمو" في كتابهما المشهور «المنظمات» عاملين لتشكيل شبكة الاتصال غير الرسمية، وهما الكفاءة والاستخدام فالكفاءة الاتصالية لوسيلة ما تجعلها أكثر استخداما، وإن امتلاك لغة احترافية مشتركة وخلفية وتجربة متشابهة تجعل الاتصال أكثر كفاءة وممتعة، ومن ثم فإن الأشخاص الذين يمتلكون تلك الأمور المشتركة يميلون لأن يتصلوا أكثر ببعضهم البعض، وهذا يشكل شبكة اتصال غير رسمية متداخلة.

وعلى أية حال فإن شبكة الاتصال غير الرسمية هذه على الرغم من إمكانيتها نقل الإشاعات، إلا أنها ضرورية لتماسك المؤسسات ولتعزيز كرامة الأفراد وتحقيق شخصياتهم الاجتماعية.<sup>(3)</sup>

(1) علي الضالعين: أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، 2005، ص181 .

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص500.

(3) صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 92-93 .

## 4.4 أساس أطراف الاتصال:

أ) اتصالات داخلية: هي التي تتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات، أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها .

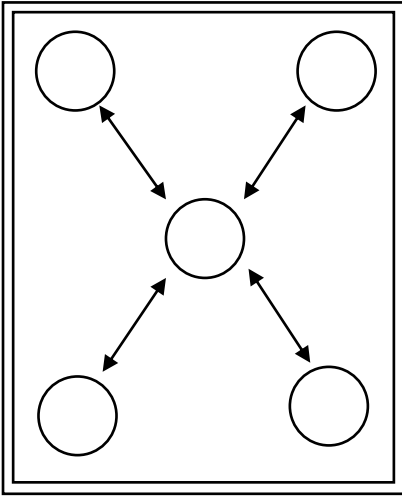
ب) اتصالات خارجية: هي التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة، وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات بحثة أو غير إدارية مهما كان الهدف، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص.<sup>(1)</sup>

(1) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 58-59.

## 5. أنماط الاتصال التنظيمي:

إن الدراسات والبحوث أظهرت عدة أنماط للاتصالات تستند على الأنماط الأربعة التالية:

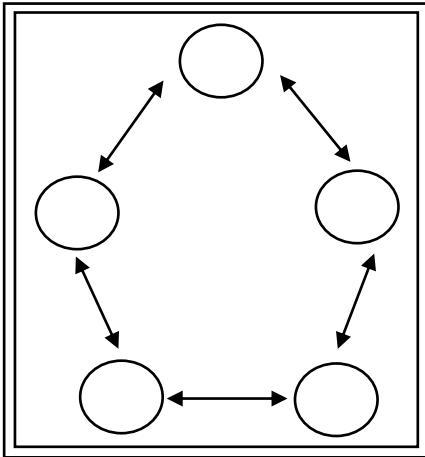
## ✓ النمط الأول (شكل العجلة):



وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس.

الشكل (4) شكل العجلة

## ✓ النمط الثاني (شكل الدائرة):



وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا. (1)

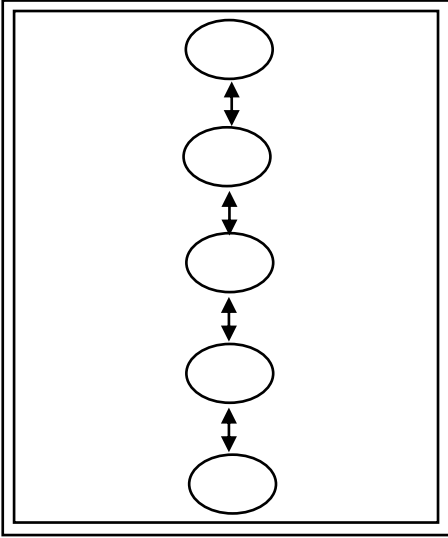
الشكل (5) شكل الدائرة

(1) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 335.



## ✓ النمط الثالث (شكل السلسلة):

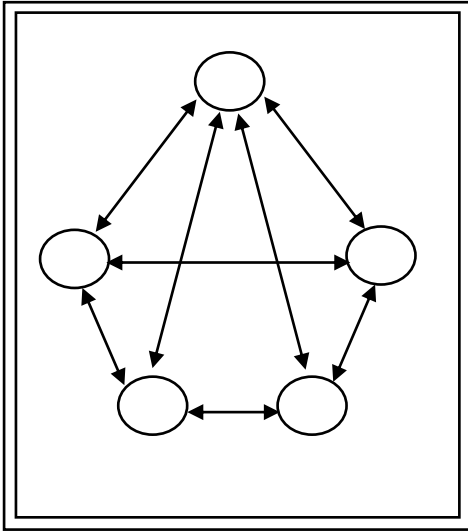
وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك نفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.



الشكل (3) شكل السلسلة

## ✓ النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتبعه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة. (1)



الشكل (7) شكل الكامل المتشابك

(1) المرجع نفسه، ص 336.

## 6. وسائل الاتصال التنظيمي:

- 1 وسائل الاتصال الشفهية: تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية، وتتمثل في الوسائل والطرق التالية:
- إصدار الأوامر.
  - المقابلات مثل: مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدني الخدمة.
  - نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات).
  - الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
  - البرامج التدريبية وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
  - المؤتمرات.
  - الندوات.
  - الإيضاح والمراجعة (مراجعة وإيضاح الأداء لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة).
  - اللجان، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
  - الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المتردة<sup>(1)</sup>.
- 2 وسائل الاتصال المكتوبة:

تتمثل هذه الطرق في:

- الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- الرسائل الخاصة، مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين .

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص290.

- بيان الأجر وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.
  - مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.
  - الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابت، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح.
  - دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين
  - والتقارير التقييمية. تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.
  - لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.
  - صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو خارجها. (1)
  - جريدة المؤسسة: تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل والمعلومات عن الإحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل(2).
- 3 وسائل الاتصال غير اللفظي:

ويشتمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتغييرات الوجه والعيون في الرسائل. وبالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال. ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة. (3)

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص269 .

(2) Marl helen west phalemlle : Ile diction, les pratique, profitionnelles, de la communication, edition traigle, paris, 1992, p81.

(3) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط 4، 2003، ص217 .

ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات كالسرعة المطلوبة، وطبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها، والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة، وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسائل. (1)

#### 4 وسائل الاتصال الإلكترونية:

أ- البريد الإلكتروني: ويقصد به تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية وذلك من حاسب آلي إلى حاسب آخر، بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة، ويحقق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا من أهمها توفير الوقت وتكاليف الاتصالات المسافات البعيدة. (2)

بالإضافة إلى الرسائل الإلكترونية على رأسها الأنترنت والفاكس وأنظمة الاجتماعات عن بعد وتجمعات البيانات والفيديو....

ب- الأنترانت: يعرفها فريد النجار وآخرون على أنها: "شبكة يمكن من خلالها تبادل المعلومات والملفات على مستوى شركة أو هيئة، أي أنها شبكة محلية LAN، وقد توصل على شبكة الشبكات الأنترنت وقد لا توصل. (3)

(1) المرجع نفسه، ص 217 .

(2) فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 213.

(3) فريد النجار وآخرون: التجارة والأعمال الإلكترونية والمتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 33.

## خلاصة الفصل:

يمكننا القول مما سبق بأن عملية الاتصال عملية تفاعلية حيوية في المؤسسات، فهي أساس بناء العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، وبوجود اتصال فعال يقوم بوظائفه على اختلاف نوعه، سواء رسمي أو غير رسمي، صاعد، نازل أو أفقي، فهو يزيد من الطاقات الخدمية والإنتاجية، وبه تستطيع الإدارة أن تحقق أهدافها وغاياتها

## الفصل الرابع: فعالية الاتصال داخل المؤسسة

### تمهيد

1. مبادئ الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة
2. محددات فعالية الاتصال داخل المؤسسة
3. خصائص الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة
4. شروط زيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة
5. معوقات الاتصال داخل المؤسسة
6. طرق التعامل مع معوقات الاتصال داخل المؤسسة

### خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الاتصالات الفعالة أحد الدعائم الأساسية في العملية الإدارية بحيث أن نجاح وكفاءة أي مؤسسة لا يكون إلا من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة تمكنها من تأدية نشاطها وتحقيق أهدافها.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مبادئ الاتصالات الفعالة ومحدداتها، خصائصها وشروط زيادة فعاليتها، كما تطرقنا إلى معوقات الاتصال داخل المؤسسة وطرق التعامل معها.

## 1. مبادئ الاتصالات الجيدة في المؤسسة:

تساعد المبادئ الآتية المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة الحرجة المتصلة بالاتصال وهي: نوعية الرسالة، ظروف استقبال الرسالة، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي.

### ✓ مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة والكلام والتخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل، وعدم وضوح عناصرها، والحاجة إلى توضيحها.

### ✓ مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي أعطي كل انتباهك واهتمامك لاستقبال الاتصال ومع وجود مبدأ الوضوح فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً، ويتطلب مزيد من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز، والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحواجز. كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف وأيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة، ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهواته<sup>(1)</sup>.

### ✓ مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف فالأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية.

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 501-502.



أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين، فعندما يشغلون مراكز اتصال فيجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.

فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري، كأمر بإخلاء مبنى مباشرة، الحماية من خطر أو هجوم، ولكن من المهم أن يقوم الرئيس بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى. وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم للسلطة.

✓ مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمية:

تقوم التنظيمات غير رسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة. لذلك لا تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي. فتدقق يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي أي الشخص في الإبلاغ أو من خلال آخرين<sup>(1)</sup>.

(1) المرجع نفسه، ص 502-503.

## 2. محددات فعالية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال إلا أن هناك مجموعة من الأطر المختلفة التي يعمل فيها الناس على تلك العملية هذه الأطر هي:

- الإطار التقني: يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الاتصال بفعل الثورة التكنولوجية المتمثلة في أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت.
- الإطار النفسي الاجتماعي: ويتمثل هذا الإطار بعمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد من عمليات التواصل.
- الإطار التنظيمي: يتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة سمات النظام الإداري الذي تتم عمليات اتصال من خلال قنواته ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات فالنظام المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة يؤدي إلى ربط عملية الاتصالات وكذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات بسبب تفويض السلطة والصلاحيات.
- الإطار الثقافي: يستوعب هذا الإطار التقنية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية ويتمثل الإطار الثقافي بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسات في المجتمع مثل الأسرة والمدرسة ودور العبادة والعشيرة والحزب وما إلى ذلك<sup>(1)</sup>.

## 3. خصائص الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة:

- الدقة: توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، قاصرة أو غير كافية أو تقديم معلومات ومؤشرات واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية.

(1) هشام حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجدة، الأردن، ط1، 2001، ص ص98-99.

- الوضوح: إن وضوح البنى والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صناعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية، أما سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعاً تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل، ولا تخلق سوى الإحباط وهذا يتطلب في الكتابة والتحديث أمرين.
- وضوح التفكير: أي إتباع أسلوب المنطق في عرض الأسباب الداعمة، وصنع الخطط والتعهد بإنجازها والنتائج والعراقيل المحتملة.
- وضوح التعبير: إن صحة اللغة القائمة على تطبيق للقواعد النحوية الصحيحة واستخدامها هي القاعدة الأساسية للاتصال الفعال، فالأخطاء في التهجأة والإملاء أو في بنية الجمل لغوياً قد تطرح أسئلة جوهرية تخص مدى قابليتك الفعلية عن طريق إدارة المعلومات وكفائتها في
- الإيجاز: إن الاتصالات الإدارية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تنجز الكثير قليلة، والإيجاز ميزة أساسية في عملية الاتصال فالبلاغة في الكلام، وخير الكلام بما قل لأن وقت الأفراد رؤساء كانوا أو مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين.<sup>(1)</sup>
- إن بعض المؤسسات تسن القوانين بل تشجع الإيجاز في المخاطبات الإدارية والوظيفية فكبار الموظفين لن يقرؤوا مذكرة طويلة تتجاوز الصفحة أو الصفحتين.
- والإيجاز لا يعني بالضرورة حصر وكتابة جمل قصيرة وحذف تفاصيل ضرورية، بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات محسوبة وذات مغزى.
- النشاط: ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكير لأن المديرين يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترة قصيرة، وإن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 2011، ص ص 140-141.

والضبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات والجمل، هذا الأسلوب الذي يجعل الاتصال عن الفوضى وقابل بقوة للاستذكار. (1)

4. شروط زيادة فاعلية الاتصال في المؤسسة:

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فاعلية الاتصال وتقليل العوامل التي يمكن أن تحد من تحقيق عملية الاتصال لأهدافها وتؤثر عليها بشكل سلبي وبالتالي الحصول على الكفاءة والفعالية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات هي:

- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم، مثل الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة.
- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات وليس كم يرسلها المرسل.
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.
- أن يتم التخطيط للاتصال المرغوب إجراءه بشكل جيد ودقيق.
- التدقيق في عناصر عملية الاتصال. (2)
- أن تكون الرسالة موجزة مع تجنب الإطالة غير المبررة وإرسالها برموز واضحة ومفهومة بشكل يسهل تحليلها من قبل المستلم.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.
- تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
- تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل). (3)
- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فاعليتها.
- الاتصال بالوقت المناسب.

(1) المرجع نفسه، ص 141.

(2) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 213.

(3) محمود سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ط2، ص 254.

- أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية والتي سوف تنتقل خلالها المعلومات.
  - الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
  - عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.
  - استخدام التقنية الحديثة للاتصالات. (1)
5. معوقات الاتصال في المؤسسة:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فاعلية الاتصال. ولذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف.

#### 1- المعوقات الشخصية: وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية ومنها:

- تباين الإدراك: فالتباين بين الأفراد في إدراكهم المواقف المختلفة يعود إلى اختلاف تهم الفردية والبيئية مما يؤدي اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
  - الانطواء: أي عدم مخالفة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
  - الإدراك الانتقائي: حيث يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآراءه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع مبلؤمن به من أفكار. (2)
- إلى جانب هذه المعوقات هناك معوقات أخرى تتمثل:
- الاحتفاظ بالمعلومات والأفكار وعدم الاعتراف بها للآخرين أو المبلغة أثناء تبادل الأفكار والآراء.
  - تشويه المعلومات والبيانات مما يؤدي بالمنظمة إلى عدم تحقيق أرباحها وأهدافها.
  - اضطراب العلاقات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تشويه المعلومات.

(1) ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص214

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص250 .

2 للمعوقات التنظيمية: وتعود في الغالب إلى أسباب نابعة من التنظيم أهمها:

- كبر حجم التنظيم وانتشار أقسامه في أماكن متعددة.
- تعدد مستويات التنظيم الإدارية: فالاتصالات تكون أسهل كلما كان التنظيم صغير الحجم، وكلما تجمعت انقسامه في مكان واحد وتكون أكثر صعوبة كلما كبر حجمه.
- تعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال أي طول المسافة التي تقطعها البيانات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى<sup>(1)</sup>.

3 للمعوقات البيئية: تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل

المنظمة أو خارجها و أهم هذه المعوقات مايلي:

- اللغة: تعد اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة لأغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة شاسعة وواسعة، والكلمات لها معاني مختلفة ربما أسيئ تفسيرها أو فهمها، إما لكون المعاني غير واضحة وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، وأما بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة في المستوى التعليمي، لهذا يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلف في المنظمة لغة خاصة بها، أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.

- حجم المنظمة وموقعها الجغرافي:

- يؤثر حجم المنظمة الكبير على عملية الاتصال، لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الفعال، وتبدو هذه الظاهرة في المنظمة على أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب في مناطق مختلفة<sup>(2)</sup>.

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص ص 407-408.

(2) محمود عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 178.

4 المعوقات التكتيكية أو الفنية:

تتمثل بقصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها وعدم مناسبتها للرسالة المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو نقص الخطط والسياسات<sup>(1)</sup>

ويمكن إدراج معوقات أخرى للاتصال التنظيمي وهي:

– معوقات خاصة بالمرسل:

- أ. عدم التخطيط الجيد لعملية الاتصال مما يؤدي إلى اتصال غير مفهوم وغير مجدي.
- ب. التلاعب بالمعاني والألفاظ من جانب المرسل بقصد أو بغير قصد.
- ج. عدم قدرة المرسل على التفسير الصحيح واستعمال كلمات ومعاني ليس لها نفس المدلول ولا تحمل نفس المعنى وأن تترك الألفاظ مبهمة وأيضا محاولة الحذف والإضافة.
- د. عدم قدرة المرسل على فهم الطرف الثاني خلال عملية الاتصال.

– معوقات خاصة بالمستقبل:

أ- عدم قدرة المستقبل على تحليل محتوى الرسالة وبذلك عدم القدرة على فهمها أو فهمها بشكل خاطئ.

ب- عدم ملائمة ظروف وجو المستقبل على استقبال المعلومات.

ج- عدم قدرة المستقبل على الإصغاء وخاصة إذا كان ذلك يتطلب وقت طويل ولأن ذلك قد يصيب المستقبل بالملل والإحباط وبالتالي عدم وصول الرسالة الكاملة.

د- نقص الإدراك من جانب المرؤوسين (المستقبل) حيث لا يدرك الفرد هل هذه المعلومات قاصرة عليه، أم يجب نقلها إلى المستويات التالية أو تقف عند هذا الحد، فعدم معرفة ذلك قد تؤخر من عملية الاتصال وتحد من فاعليته.

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف: هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص160 .

– معوقات خاصة بالوسيلة المستخدمة:

فقد تكون الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة، فهناك الكثير من الرسائل والتي ليس بالإمكان نقلها كتابيا أو باستخدام الهاتف لنوع معين من السرية وبذلك قد تكون الوسيلة المستخدمة غير مناسبة أو ليست ذات مصداقية كافية<sup>1</sup>.

6. طرق التعامل مع معوقات الاتصال التنظيمي:

لكي نتغلب على معوقات التواصل فإننا نلجأ إلى الوسائل التالية:

1- أن يسهم العاملون في عملية التواصل

ويتم ذلك عن طريق مناقشتهم الرسائل أو المعلومات أو التوجهات وشرح وجهة نظرهم بعد تأكدهم من أهداف تلك الرسائل وبذلك نبعد معارضتهم لها أو عدم تفهمهم لها، ومن ثم عدم تطبيقها وسيلتزم العاملون طوعيا في تطبيق شيء شارك في سيرورته.

2- أن توفق بين المعلومات وحاجات الأفراد:

إذ يميل الفرد إلى تعريض نفسه إلى أنواع من المعلومات التي تهمله، والتي تتفق مع حاجاته واتجاهاته، ولذا فإن أرادت الإدارة التغلب على الصعاب المنبثقة من التواصل فلا بد من دراسة حاجات الفرد.

فالإدارة أو المنظمة تريد عادة تغيير سلوك الفرد عن طريق التوجيه، وقد يؤدي ذلك إلى مقاومة الفرد لهذا التغيير إن ظن أنه لا يتفق مع أهدافه ورغباته ولهذا لا بد من أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار حاجات العاملين ودوافعهم لتوفيق بين المعلومات وتلك الحاجات وتضمن قبولهم لها.

(1) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية وأصول وعلم الفن، مرجع سابق، ص ص 210-211.



### 3- تجزئة المعلومات أو التوجيهات:

إذ أن إعطاء الفرد سيلا من المعلومات قد يشعره بالاضطرابات وعدم الاستقرار وخاصة كانت تلك المعلومات ذات أثر كبير في إحداث التغيير، وتهدف إلى تغيير جذري، ولذا فإن من الوسائل التي تتبعها الإدارة هي تجزئة المعلومات وإعطائها على جرعات صغيرة يهضمها الفرد ويستسيغها رويدا رويدا. (1)

ويمكن تلخيصها في الطرق التالية:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مشير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة .
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف .
- استخدام اللغة المناسبة.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة. (2)

(1) مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضاية: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، مرجع سابق، ص ص 286-287.

(2) رضوان بلخيري: مدخل إلى الإتصال المؤسستي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 121.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل حول فعالية الاتصال داخل المؤسسة، فقد برزت من خلال هذه العناصر الدور الهام الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسات، حيث يجب على القائمين على تسيير المؤسسات من أجل الرقي بها إلى عالم المؤسسات الناجحة الاعتماد على اتصالات تنظيمية فعالة، تسهل عملية التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين داخلها، وهو ما يسمح بالتنسيق بين مختلف الوحدات والأفراد وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية

## الفصل الخامس: ماهية المؤسسة العمومية

### تمهيد

1. أسباب وجود المؤسسات العمومية
2. عناصر المؤسسة العمومية
3. أنواع المؤسسات العمومية
4. خصائص المؤسسة العمومية
5. أهداف المؤسسة العمومية
6. وظائف المؤسسة العمومية

### خلاصة الفصل

تمهيد:

إن المؤسسة العمومية باختلاف أنواعها وأحجامها هي ظاهرة إنسانية هادفة، وهي وسيلة وأداة رئيسية وفعالة لإنتاج المواد والسلع، وتقديم الخدمات، وتعمل هذه المؤسسة على خدمة المجتمع وتحقيق المصلحة العامة، وإشباع الحاجيات الأساسية للمجتمع بالدرجة الأولى.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أسباب وجود المؤسسات العمومية وعناصرها بالإضافة إلى أنواعها وخصائصها وكذلك أهدافها ووظائفها.

1. أسباب نشوء المؤسسات العامة:

يمكن إجمال الأسباب والدواعي التي أدت إلى نشوء المؤسسات العامة في مجموعة من العوامل نذكر أهمها بإيجاز فيما يلي:

- ✓ خلق المناخ المناسب لاستثمار المصادر والطاقات القومية بشكل يحقق عوائد اقتصادية مجزية دعماً للإقتصاد الوطني وتحقيقاً لأهداف التنمية القومية الشاملة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والخدمات المرفقة الحيوية، وتمثل بعض المتطلبات الأساسية في هذا المجال بتوفر قدر كبير من الحرية والإستقلال والمرونة والمنافسة على أسس اقتصادية وتجارية ضمن إطار المسؤولية والمصلحة العامة.
- ✓ اجتذاب الأموال والمستثمرين من الداخل والخارج للإسهام في دفع عجلة التنمية عن طريق إتاحة فرص الاستثمار المجزية وتقديم الحماية والتسهيلات القانونية الملائمة للإعفاءات الجمركية والضرائبية وحرية تنقل وتدفق رؤوس الأموال للاستثمارات
- ✓ توزيع الموارد المالية العامة على أكبر قدر ممكن من المشروعات الاقتصادية المجدية بغية زيادة الفرص الاستثمارية والتقليل من المخاطر وتنويع مصادر العوائد الاقتصادية للدولة والعمل على توجيهها وتنميتها وفقاً لأكثر الأسس بكفاية وفعالية.
- ✓ المرونة في إتخاذ القرار وتمكين الدولة من تعديل نسبة مشاركتها في المشروعات العامة (بالزيادة أو النقصان) من وقت لآخر وفقاً لأهدافها وتغير الأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية.
- ✓ التأكيد على تحقيق مبدأ النفع العام والمصلحة العامة في إطار من الحرية الاقتصادية المنضبطة والمسؤولية بحيث تتحقق عدالة الإستثمار لجميع الأفراد من المستثمرين ومستهلكين الخدمات والسلع الاقتصادية.

ويتحقق مبدأ النفع العام من خلال العناصر الرئيسية التالية:

- تحقيق التوازن النسبي بين رغبة وحرية الأفراد في استثمار أموالهم الخاصة وعدالة وفائدة هذا الاستثمار بالنسبة لبقية أفراد المجتمع.
- التركيز على أهمية بعض المصالح العامة التي تتميز بطبيعة خاصة بما فيها الخدمات المرفقية (مثل الكهرباء والماء) والسلع الاقتصادية الإنتاجية (مثل الثروات المعدنية المختلفة كالبتروول والبوتاس والفوسفات وغيرها).
- إفساح قدر كبير من الحرية والاستقلالية مع توافر قدر ملائم من الضوابط الإدارية والرقابة القانونية العامة لضمان حسن سير الأعمال في المرافق الخدمية والقطاعات الإنتاجية التي تتولاها المؤسسات العامة.
- توجيه وضمان استثمار القطاعات الاقتصادية الهامة على نحو يحقق أكبر عائد اقتصادي ممكن في إطار تنافسي يعزز الإمكانيات والوضع الاقتصادي للدولة محليا وفي علاقاتها مع غيرها.
- إتاحة المجال للاستفادة من مختلف الطاقات الاقتصادية المادية والبشرية والتنظيمية المحلية والأجنبية في خدمة الأهداف القومية وخاصة تلك المتعلقة بالتنمية الشاملة
- توفيراً للطعامات والمصالح الحيوية والعمل على إستمرارية تقديمها للمجتمع خاصة تلك قد يحجم الأفراد عن القيام بها إما لعدم جدواها الاقتصادية أو لوجود مخاطرة عالية فيها  
إحتمالية إفلاسها<sup>(1)</sup>.
- ✓ تقليص حجم البطالة.
- ✓ توسيع تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين مثل خدمات النقل والإسكان والتعليم والصحة..... إلخ.

(1) المرجع نفسه، ص ص 16-17.

✓ إستقطاب الكفاءات والمهارات الفنية اللازمة لإنجاز العمل<sup>(1)</sup>

2. عناصر المؤسسة العمومية:

✓ الأفراد: حيث يعد العنصر البشري أهم العناصر الأربعة مجتمعة لتحقيق الأهداف يمر عبر

الاتصال بين الأفراد، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم

تتمكن أي مؤسسة لحد الآن من تجاوز دون الفرد، ذلك أن إلغاء الإحتمالات

وإمكانيات تطور المؤسسة و تسييرها بشكل آلي

✓ الأفكار: ذلك أن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشائها بناءا عليها ثم يتم صياغة

هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.

✓ الموارد المادية: حيث تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة، حيث بواسطتها يتم التسيير

والتجهيز والتمويل، ولذلك لا بد إيجاد علاقات بينها لتعمل بشكل متجانس.

✓ الأهداف: لكل مؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى للوصول إليها سواء قصير

أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.<sup>(2)</sup>

3. أنواع المؤسسات العمومية:

قبل التطرق لأنواع المؤسسات العمومية نستعرض أنواع المؤسسة وهي:

1- أنواع المؤسسة تبعا للشكل القانوني:

أ) مؤسسة فردية: وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد ولهذا الشكل مزايا منها:

-سهولة في الإنشاء والتنظيم.

(1) زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص

19-20.

(2) جمال العيفة: مؤسسة الإعلام والاتصال الوظائف- الهياكل-الأدوار، مرجع سابق، ص ص 6-7.

-صاحب المؤسسة هو المسؤول عن نتائج أعمال المؤسسة وهو الذي يقوم بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

ب) الشركات: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر وتنقسم إلى قسمين:

- شركات الأشخاص وهي كشركات التضامن وشركات التوصية، والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

- شركات الأموال كشركات المساهمة والتوصية بالأسهم.<sup>(1)</sup>

1- أنواع المؤسسة تبعا لطبيعة الملكية:

أ. المؤسسات الخاصة: وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أموال أو أشخاص).

ب. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.<sup>(2)</sup>

ج. المؤسسات العامة: وهي التي تعود ملكيتها لدولة، وهي التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

3- أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي

أ. المؤسسات الصناعية: وهي المؤسسات ذات الطابع الصناعي ومنها مؤسسات صناعية ثقيلة كالحجار والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها، ومنها مؤسسات صناعية تحويلية أي صناعات خفيفة.

ب. المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم برفع إنتاجية الأرض أو إستصلاحها وتقوم بإنتاج الخيرات التالية: إنتاج نباتي وحيواني .

(1) إسماعيل عرياجي: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 12.

(2) عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، ص 28.



ج. المؤسسات التجارية: وهي التي تعمل في النشاط التجاري أي القيام بعملية توزيع الخيرات المادية والخدمات.

د. المؤسسات الخدمائية: وهي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل وعيادة الطب ومكاتب الخبرات (خبير المحاسبة).<sup>(1)</sup>

أما أنواع المؤسسات العمومية نذكر منها:

1- المؤسسات الإدارية هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة، وتتخ الدولة والمجموعات الإقليمية المحلية (الولاية والبلدية في الجزائر) كوسيلة للإدارة مرافقها العمومية الإدارية وتتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية، وتخضع في أنشطتها العمومي بحيث أن القضاء الإداري هو الذي يختص بالفصل في المنازعات المتعلقة بها، يخول لها القانون جملة من الإمتيازات ومن أهم إمتيازات السلطة العمومية ومنها إتخاذ القرارات الإدارية، كما تعتبر أموالها عمومية وعمالها موظفين عموميين<sup>(2)</sup>

2- المؤسسات المهنية:

ويكمن نشاطها في تنظيم المهن الرئيسية في الدولة بواسطة أعضاء المهنة أنفسهم في نقابات يتولى إدارتها مجالس منتخبة من بينهم وفي ذلك تقرر المحكمة الإدارية العليا في أحد أحكامها: إن تنظيم المهن الحرة كالطلب والمحاماة والهندسة، وهي مرافق عامة، مما يدخل في تصميم اختصاص الدولة بوصفها قوامة على المصالح والمرافق العامة. فإذا أرادت الدولة أن عن هذا الأمر لأعضاء المهنة أنفسهم لأنهم أقدر عليه، مع تخويلهم نصيبا من السلطة العامة

(1) إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص 13.

(2) ناصر لباد: الأساسي في القانون الإداري، دار المجد للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 161-162.

يستعينون به على تأدية رسالتهم مع الاحتفاظ بحقها في الإشراف والرقابة تحقيق للصالح العام ذلك لا يغير من التكييف القانوني لهذه المهنة بوصفها مرافق عامة<sup>(1)</sup>

وتتولى المرافق العامة المهنية هذه توجيه نشاط المهنة التي تشرف عليها النقابة توجيهها سليما وإخضاعها لرقابة النقابة وسلطتها التنظيمي، ولذلك فإن قوانينها كل ممارس للمهنة بالإلتزام إلى عضوية المرفق النقابي الخاص به، والخضوع لسلطة النقابة وما تتمتع به من حقوق وامتيازات لتنظيم المهنة، ومعاقبة منتسبيها تأديبيا في حالة مخالفتهم للقواعد الخاصة بممارسة تلك المهنة الخروج عليها.....<sup>(2)</sup>

### 3- المؤسسات الاقتصادية:

ظهرت المرافق بعد أن تدخلت الدولة المعاصرة في مجالات النشاط الاقتصادي ويمكن تعريفها بأنها "ذلك النوع من المشروعات الذي يمارس نشاطا تجاريا أو صناعيا مماثلا للنشاط يباشر الأفراد والهيئات الخاصة، ويتميز هذا النوع من المرافق بخضوعه لأحكام القانون العام والقانون الخاص معا".<sup>(3)</sup>

ومن أمثلة المرافق العامة الاقتصادية (ذات الصبغة التجارية أو الصناعية) مرافق النقل بالسكك الحديدية أو السيارات أو الطائرات... إلخ، والبريد والتلغراف وتوريد المياه والغاز والحمامات العمومية والسنيما والمسارح... إلخ، وواضح من تلك الأمثلة أن هذه المرافق لا تقتصر على الهيئات الإدارية، بل قد يزاول الأفراد نشاطا من نفس النوع.<sup>(4)</sup>

(1) محمد فؤاد عبد الباسط: القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 179.

(2) نواف كنعان: القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 329.

(3) هاني علي الطهراوي: القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 268.

(4) زكريا المصري: أسس الإدارة، دار الكتب القانوني، مصر، 2007، ص 930.

## 4. خصائص المؤسسة العمومية:

من أهم خصائص المؤسسة العمومية نذكر منها مايلي:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- تعود ملكية المؤسسة العامة للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقابتها.
- مرفق عام والهدف منه تحقيق المنفعة العامة.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.
- المرونة أي التأقلم مع المحيط.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها. (1)

## 5. أهداف المؤسسة العمومية:

تسعى الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسييرها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

## 1 الأهداف الاقتصادية: وتمثل في:

- تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر والأرباح.

(1) <http://centrun iver-sitaire-d.forum-for-hum.com/t31-topic.30/03/2018.12.33h>

- تلبية متطلبات المجتمع: إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع أو إنتاج المؤسسة العمومية وهو ما يغطي طلبات المجتمع.
  - عقلانية الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والإشراف على عمالها بالإضافة إلى مراقبة الدولة لتنفيذ هذه البرامج<sup>(1)</sup>.
- 2 الأهداف الاجتماعية:
- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حق مضمون قانونا وشرعا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة<sup>(2)</sup>.
  - تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية مادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.
  - إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتوجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة من السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية قد تكون في غير
  - الحاجة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات معينة واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة

(1) <http://islamfin.Go-farun-net/t1531-topic>, 15-05-2018, 14:31h.

(2) ناصر دادى عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1988، ص 18.

العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه يؤثرون فيه بعدة ووسائل.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم<sup>(1)</sup>
- 3 الأهداف الثقافية والرياضية:

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي وتتمثل في:

- توفير الوسائل والمرافق الترفيهية والثقافية مثل المكتبات والمسارح.
  - تدريب العمال وزيادة مهارتهم، خاصة مع التطور السريع الذي تشهده في وسائل الإنتاج.
  - إذ أصبح الكثير من العمال غير قادرين على التحكم في هذه التكنولوجيات بطريقة جيدة وعليه فإنه لا بد من إخضاعهم للتدريبات لتمكينهم من حسن تسيير مختلف الآلات والوسائل المتطورة والحديثة وبالتالي تقديم سلعة وخدمة ذات جودة رفيعة للمواطنين.
- 4 الأهداف التكنولوجية:

- تشجيع البحث والتنمية.

- العمل على تطوير الطرق الإنتاجية وكذا التطور التكنولوجي.

قد لا تنجح المؤسسة العامة في تحقيق أهدافها، ويكون ذلك لعدة أسباب هي:

- تطبيق البيروقراطية في الإدارة وطول الإجراءات الإدارية وبطء تنفيذها واتخاذ القرارات في أوقات تغيير ملائمة.

(1) المرجع نفسه، ص 19.

-تفضيل الاعتبارات الاجتماعية والسياسية على الاعتبارات الإدارية والاقتصادية والقيام بمشروعات خاسرة ما يؤدي إلى إضعاف قدرتها.

-ضعف الرقابة على العاملين.

-انعدام المنافسة الفعالة، وإحتكار المؤسسة العمومية لبعض المنتجات.

-قلة الأجور والحوافز وعدم ارتباطها بمجهودات الإنتاج، وهذا ما يسبب انخفاض الروح المعنوية والابتكار لدى العمال، وبالتالي التأثير السلبي على أدائهم ومردوديتهم.

-إتساع المؤسسة العمومية لشمول مشروعات كان من الأفضل تركها للقطاع الخاص.

نستنتج أخيرا أن أهداف المؤسسة العمومية تختلف حسب مجال نشاطها، ولكن رغم اختلاف هذه الأهداف وتعددتها إلا أن الهدف الأسمى هو تحقيق المصلحة العامة ولتتمكن من لا بد من تجنب وتفادي أسباب فشلها المذكورة سابقا (1).

## 6. وظائف المؤسسة العمومية:

1-وظيفة الشراء: هي الوظيفة الوحيدة التي يمكنها الرفع من ربح المؤسسة دون أن يستلزم ذلك استثمارات مالية إضافية، بل يكفي من أجل ذلك تحسين الشراء فقط.

فنجاح مؤسسة ما، يتأتى بالتشمين الأمثل لكل عصر من عناصر النفقات، وفي المساهمات المثلى لكل عنصر منها في عملية تكوين قيمة البيع ولايمكن الوقوف على الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الشراء إلا من خلال مساهمتها في تحقيق هذا الهدف الجوهرى للمؤسسة(2)

2-وظيفة الإنتاج: تعتبر وظيفة الإنتاج من بين أهم وظائف المؤسسة باعتبارها مصدر خلق القيمة المضافة، ومساهمتها الكبيرة في تحقيق جودة المنتج وفقا لما يطلبه المستهلك وأداة

## الإرضاء.

(1) رحيل غانية: دور العلاقات العامة في تنمية أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016، ص 57.

(2) يوسف مشعراوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 71.

فالمؤسسة تتكون من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم حسب متطلبات الإنتاج الذي يجدد التوزيع والتبادل والاستهلاك..<sup>(1)</sup>

3- الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال فلا يمكن لأي أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من الوظائف، دون توفير الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية، كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تستخدم والأغراض التي ستوجه إليها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الاستخدام الحكيم والعقلاني للأموال.<sup>(2)</sup>

4- وظيفة التسويق: وتشمل الأنشطة المتعلقة بضمان تدفق المخرجات (سعر وخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، مضاف إليها عمليات دراسات للسوق، خدمات ما بعد البيع وظيفة التموين: وتشمل على جميع الأنشطة الضرورية لتوفير الموارد الخام ومستلزمات الإنتاج وكذا تخزينها بطريقة مناسبة، بالإضافة إلى تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها، ومن اتساع السوق والمنافسة أصبحت هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين نظرا لتأثيرها المباشر على تكلفة والسعر وجودة المنتج وحجم المبيعات، مما يجبر هؤلاء المسيرين على السهر على مايلي:

- وجود التموين، باختيار أحسن المواد الولية التي تضمن للمؤسسة تحقيق جودة المنتجات.
- أحسن الأسعار مع مراعاة النسبة الأساسية سعر/جودة.
- حرية الاختيار ما بين مختلف الموردين لاستغلال فرض المؤسسة وتفادي الاحتكار وانقطاع التموين.

(1) المرجع نفسه، ص 85.

(2) المرجع نفسه، ص 94.

6- وظيفة البحث والتطوير: وتتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بوجود ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وتهدف هذه الوظيفة إلى:

- دراسة احتياجات السوق للمنتج.
- تقدير سعر البيع للمنتج في حالة التطوير.
- البحث عن مختلف الأدوار والآلات اللازمة لعملية الإنتاج.
- وضع المخططات.
- دراسة السوق بالتنسيق مع الوظيفة التسويقية، من حيث المنافسة، القوانين والتشريعات الصادرة من طرف الدولة... إلخ.<sup>(1)</sup>

7- وظيفة تسيير الموارد البشرية: إن وظيفة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بتسيير البشري في المؤسسة.<sup>(2)</sup>

(1) أمينة مخلفي: محاضرة بعنوان إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، صص 11-12.

(2) يوسف مشعراوي، مرجع سابق، صص 107.



خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل نجد أن المؤسسات العمومية نشأت وتطورت لترشيد دور ووظيفة الدولة في القيام بوظائفها الاقتصادية والاجتماعية بصورة أكثر فعالية، ورشادة وإنتاجية في إنتاج وتقديم السلع والخدمات اللازمة للمجتمع.

## الفصل السادس: الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد

1. نظرة عامة عن المؤسسة العمومية الخدماتية ( بلدية سيدي عبد العزيز )
2. عرض وتحليل البيانات
3. النتائج العامة للدراسة
4. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل

تمهيد:

بهدف استكمال دراسة موضوعنا وبعد عرضنا للجانب النظري بمختلف جوانبه سنحاول في هذا الفصل دراسة فعالية الاتصال التنظيمي في البلدية، وذلك من خلال تفرغ وتحليل بيانات الاستمارة، والخروج بنتائج عامة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وتقديم إقتراحات وتوصيات.

1. نظرة عامة للمؤسسات العمومية الخدماتية محل الدراسة (بلدية سيدي عبلاعزيز-جيجل-  
1:1. مكانة البلدية في الهرم المؤسساتاتي:

نص الدستور الجزائري في المادة 15 منه على "أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية" كما جاء في النص 16 منه "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية" فالبلدية هي الهيئة الإقليمية التي تمثل نظام اللامركزية في الجزائر مع اعتبار البلدية الجماعة القاعدية، إذ تشكل الخلية الأولى والأساسية للجماعات الإقليمية نظرا للدور الهام الذي تلعبه كموقع احتكاك بين الإدارة والمواطن كما أنها تمثل النواة الأساسية لتنمية.

2.1. لمحة تاريخية عن بلدية سيدي عبد العزيز:

سميت البلدية بسيدي عبد لعزير نسبة إلى الوالي الصالح عبد العزيز الذي يعتبر أحد مدرسي القرآن والذي لا يزال ضريحه قائما بالبلدية وقد مرت بلدية سيدي عبد العزيز على غرار بلديات الوطن بمرحلتين، وهي مرحلة الاستعمار ومرحلة الاستقلال.

\*مرحلة الاستعمار: منذ دخول الاستعمار إلى غاية 1957 كانت تابعة لبلدية الطاهير المختلطة ثم أقام الاستعمار الفرنسي هيئة إدارية بلدية سيدي عبد العزيز بهدف السيطرة على جماهير وتحت سلطة الوالي من حيث التعيين والترفيه والتأديب، حيث يتراأس اللجنة البلدية متصرف المجلس المنتخب له صلاحيات محدودة، أما رئيس البلدية يقوم بإدارة تحت سلطة الجيش الفرنسي.

\*مرحلة الاستقلال: لقد تقلص عدد البلديات حيث تم ضم كل من بلدية القنار والجمعة بني إلى بلدية سيدي عبد العزيز وتم تعيين مندوبيات خاصة مشكّلة من قدماء المجاهدين، حيث البلدية مجموعة ترابية وإدارية واقتصادية واجتماعية وتم بعث الديمقراطية تماشيا والاختيار الاشتراكي، ويتمتع الرئيس المجلس الشعبي البلدي بازدواجية الاختصاص حيث يمثل الدولة تارة

ويمثل البلدية تارة أخرى، وقد تم تكريس سياسة اللامركزية وقد لعب حزب جبهة التحرير دورا معتبرا في تشكيل وتوجيه ومراقبة هيئات البلدية.

وبعد صدور الدستور 96 والأخذ بالتعددية السياسية وإصدار قانون البلدية الجديد رقم 10/11-المؤرخ 2011/07/22 توسعت هيئات البلدية ووضعت إلى جانب ذلك الإطار القانوني لتشكيل المجلس على ضوء القانون العضوي المتعلق بالانتخابات عن طريق المداولات والقرارات وتم تحديد اختصاصات البلدية في شكل إطار عام وترك جانب هام للقوانين والتنظيمات ذات العلاقة كما سلط رقابة على الهيئات وعلى الأشخاص والأعمال عن طريق السلطة الرئاسية كلما كان العمل يندرج ضمن تمثيل الدولة ويخضع للسلطة الوصائية كلما كانت المداولات والقرارات تتضمن تمثيل البلدية.

### 3.1. الأهداف والإستراتيجيات العامة:

- من أهمها: -تنظيم وتنسيق البلدية وفق مخطط تنظيمي معتمد من الجهات المتخصصة .
- تقديم خدمات متعددة لأهالي البلدية مثل الصرف الصحي، النظافة المياه وغيرها.
- مساعدة أفراد المجتمع وخاصة العاطلين عن العمل من خلال تقديم يد العون لهم ولأسرهم من خلال مشاريع تشغيلية (البطالة).
- إنشاء الأسواق وتحديد مراكز البيع.
- تشجيع النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي والمساهمة فيه.
- منع وإزالة التعديات سواء على الأملاك الخاصة او العامة.
- تحقيق رضا السكان وتلبية حاجاتهم بتوفير خدمات بلدية شاملة ومتميزة.

- تعزيز التثقيف والتوعية لحماية البيئة من خلال نشر الثقافة البيئية ورفع الوعي العام في مجال حماية البيئة والعمل على إدراج المفاهيم البيئية.

- تعزيز وتطور قدرات البلدية والعمل على تعزيز الاستثمار وتحسين الموارد ومواكبة التطورات المستمرة بالاستغلال المثل للموارد المتاحة وتطوير قدرات البلدية لتمكينها من أداء مهامها وتنفيذ رؤيتها ورسالتها.

- تحفيز الموارد البشرية من خلال إعداد النظم الإدارية التي تربط بين الأهداف الإستراتيجية وأداء الموظفين بالبلدية وتحقيق رضا الموظفين من خلال مراجعة وتحسين الرواتب وتطوير مناخ العمل بما يحقق الاحتراف والتقدم من خلال مناخ وظيفي جاذب للكفاءات.

#### 4.1. أهم الخدمات التي توفرها البلدية:

- تطوير المدن والقرى المحيطة بها.

- إنارة الطرق.

- تجميل الشوارع بالأشجار واللوحات الإرشادية.

- تنظيم الأسواق.

- تصريف مياه المطار.

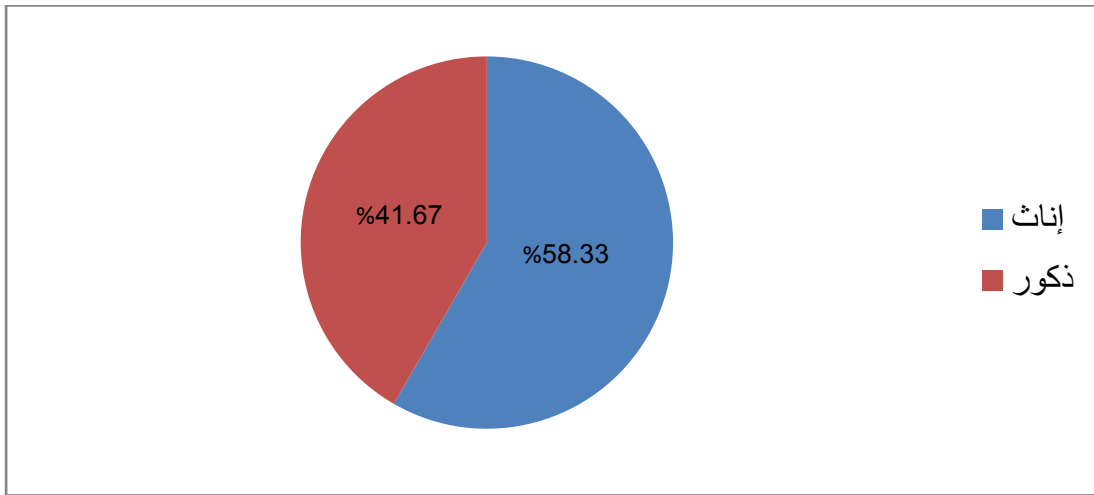
- المحافظة على نظافة المدينة.

## 2. عرض وتحليل البيانات:

## 1.2. عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
41.67%	50	ذكر
58.33%	70	أنثى
100%	120	المجموع



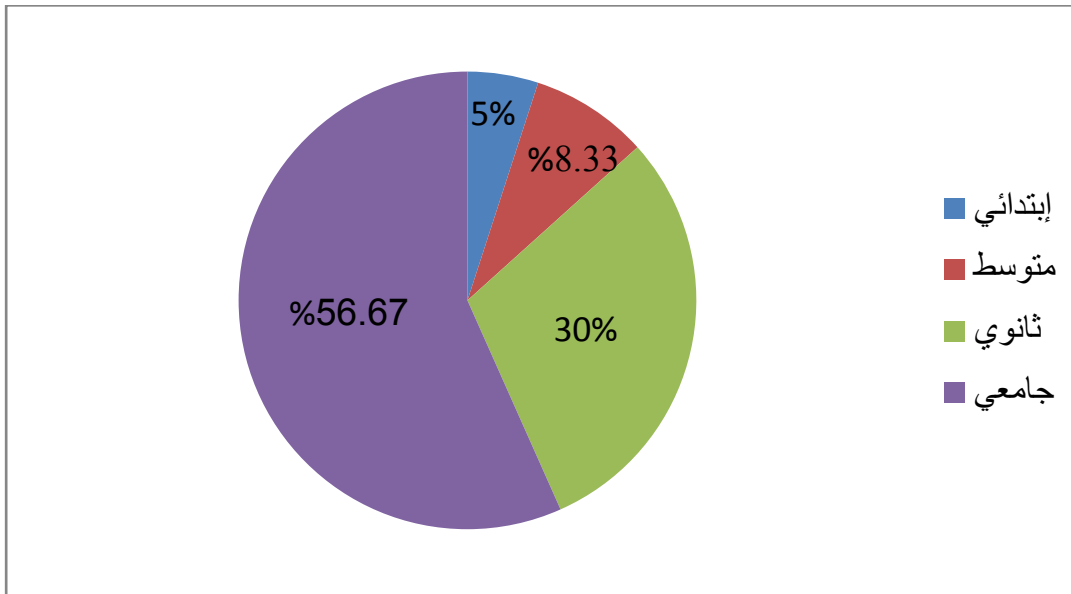
الشكل (8): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

يتبين لنا من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور على مستوى بلدية سيدي عبد العزيز، حيث قدرت نسبتهم بـ 58.33%، في حين بلغت نسبة الذكور 41.67%، إذ نجد أن أغلب المهام الإدارية يقوم بها العنصر النسوي وهذا راجع إلى التغير الاجتماعي والثقافي، إذ أصبح للمرأة دور بارز في المجتمع وذلك لاقتحامها مجالات متعددة حكرا على الرجال، وكذا لارتفاع نسبة الإناث المتحصلات على شهادات جامعية وشهادة

البكالوريا مقارنة بالذكور في السنوات الأخيرة وهذا ما جعلها تحتل أغلبية المناصب الإدارية وبذلك فهي محور العملية الاتصالية داخل البلدية.

جدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5%	6	إبتدائي
8.33%	10	متوسط
30%	36	ثانوي
56.67%	68	جامعي
100%	120	المجموع



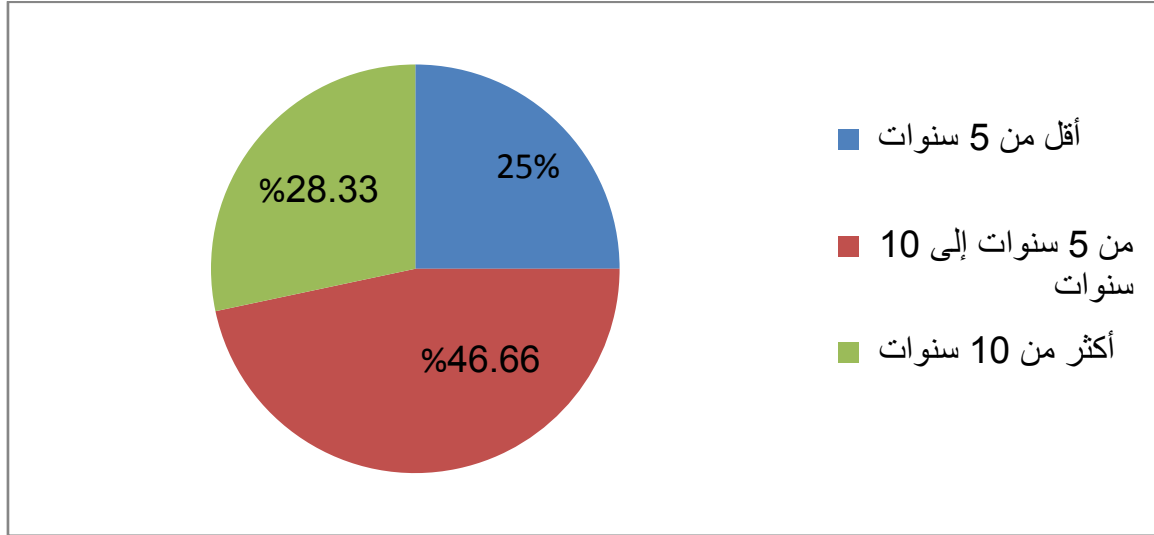
الشكل (9): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية الباحثين هم ذو مستوى جامعي بنسبة 56.6%، ثم تليها نسبة 30% لأصحاب المسمى الثانوي، أما ذو المستوى المتوسط فبلغت نسبتهم 8.33%، أما نسبة 5% من الباحثين فتمثل ذو المستوى الابتدائي يقومون بأعمال بسيطة.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة الباحثين ذو المستوى الجامعي إلى زيادة عدد خريجي الجامعات في السنوات الأخيرة وقلة عدد المناصب المالية المفتوحة هذا ما يعطي الأولوية في التوظيف للجامعيين، وعليه فإن أغلب المناصب المتواجدة على مستوى البلدية تتطلب مستوى تعليمي عالي وهذا ما يعطي لنا مؤشرا جيدا على أن البلدية تحتوي على موظفين مؤهلين وذو كفاءة عالية. جدول رقم (3): يوضح توزيع الباحثين حسب الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
25%	30	أقل من 5 سنوات
46.67%	56	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
28.33%	34	أكثر من 10 سنوات
100%	120	المجموع

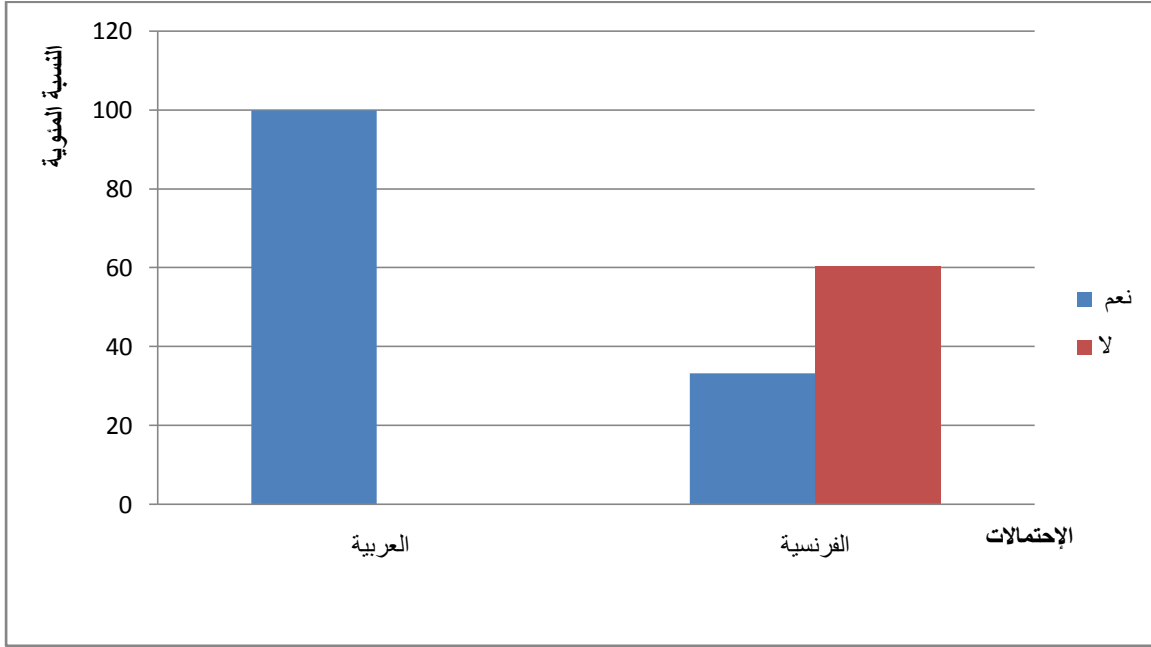


الشكل (10): يوضح توزيع الباحثين حسب الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية الباحثين يعملون داخل المؤسسة لمدة تتراوح من 5 سنوات إلى 10 سنوات قدرت نسبتهم بـ 46.67%، وهي مدة طويلة نسبياً تليها نسبة 28.33% يمثلون فئة الباحثين الذين يعملون بالمؤسسة لأكثر من 10 سنوات وهذا ما يفسر أن مدة العمل داخل مؤسسة البلدية تجعل الموظف على دراية أكبر بالمؤسسة وإدارتها وكل ما يجري داخلها من اتصالات وأعمال كما تمكن من تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية فهم يمثلون الموظفين الدائمين داخلها وهو ما يزيد من مستوى الاستقرار الوظيفي. في حين أن نسبة 25% من الباحثين تمثل فئة الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة لمدة تقل عن 5 سنوات، ويمثلون أصحاب عقود ما قبل التشغيل.

جدول رقم (4): يوضح توزيع الباحثين حسب اللغة المتحدث بها:

المجموع		لا		نعم		اللغات المتحدث بها
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	120	0%	0	100%	120	العربية
100%	120	66.67%	80	33.33%	40	الفرنسية



الشكل (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب اللغة المتحدث بها

توضح بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 100% من المبحوثين داخل المؤسسة يتحدثون

اللغة العربية، تليها نسبة المبحوثين الذين يتحدثون إضافة للغة العربية باللغة الفرنسية قدرت بـ 33.33%.

ويمكن إرجاع النسبة المرتفعة من المبحوثين الذين يجيدون اللغة العربية ويتحدثون بها

إلى أن أغلبية الموظفين تلقوا تعليماً باللغة العربية وهذا يعود إلى طبيعة المجتمع العربي الذي

نعيش فيه والتي تعتبر اللغة الرسمية الأولى فيه، أما فيما يخص التحدث باللغة الفرنسية فهي تعتبر

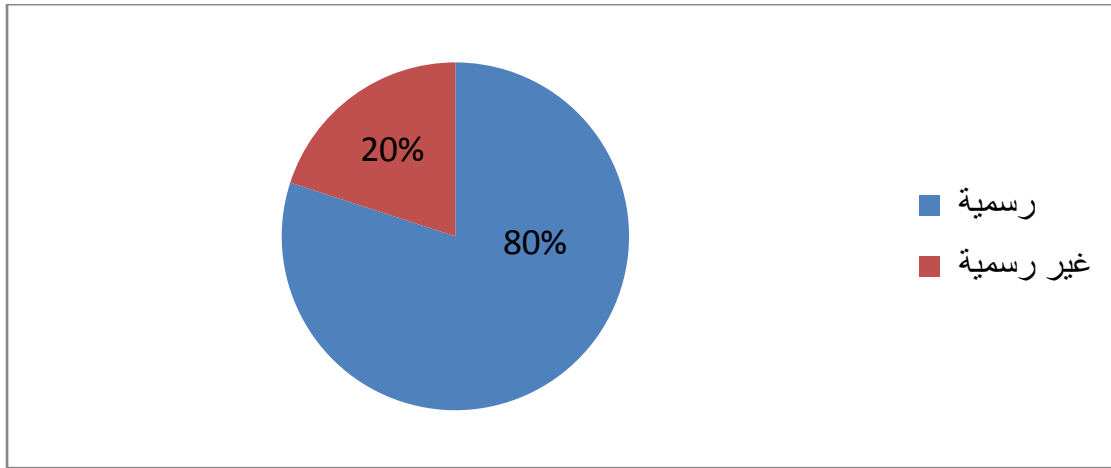
موروثاً تاريخياً للمجتمع الجزائري. وهذا ما نجده في بعض المعاملات والوثائق الإدارية،

فالإدارة الجزائرية تعتبر إدارة فرانكفونية.

2.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بواقع لاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول رقم (5): يوضح نوع الاتصالات الأكثر استخداما داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
80%	96	رسمية
20%	24	غير رسمية
100%	120	المجموع



الشكل (12): يوضح نوع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة

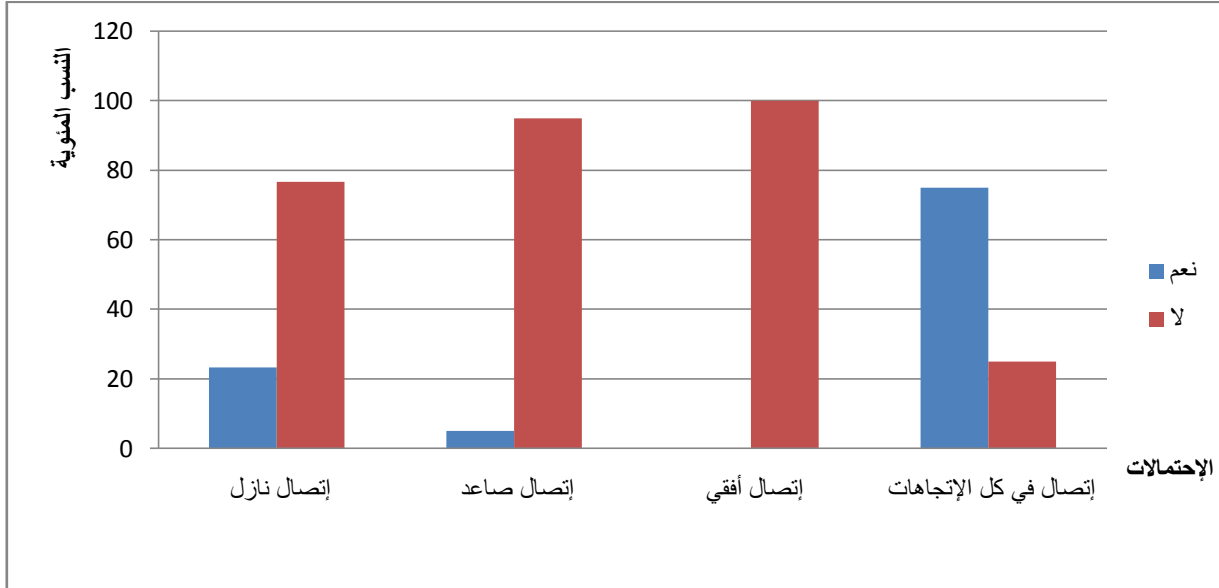
يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 80% من المبحوثين أجابوا بأن الاتصالات الأكثر استخداما داخل المؤسسة هي اتصالات رسمية، في حين أن المبحوثين الذين أجابوا بأنها غير رسمية قدرت نسبتهم بـ 20%.

ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة الاتصالات السائدة داخل المؤسسة هي اتصالات رسمية الإدارة والمرؤوسين والتي تكون غالبا في شكل أوامر وقرارات ونقل للمعلومات من أعلى في المؤسسة إلى مستوياتها الدنيا أو بالعكس، أو بين المستويات المتشابهة داخلها وهذا راجع المؤسسة تحرص على الطابع الرسمي والمعاملة الرسمية بين العمال من أجل تحقيق الانضباط

والاستقرار داخلها وهذا ما ركزت عليه النظرية العلمية "لفردريك تايلور" التي نظرت إلى داخل المؤسسة على أنه اتصال رسمي، في حين أن باقي مفردات مجتمع الدراسة أكدوا على وجود اتصالات غير رسمية أي تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا نظرية العلاقات الإنسانية التي رأت بأن الاتصالات في المؤسسة لا تقتصر على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة للاتصالات غير الرسمية والتي تكون لها في التأثير على سلوك العاملين، وعليه فهي ضرورية لتماسك المؤسسات وتعزيز كرامة الأفراد وتحقيق شخصياتهم الاجتماعية.

جدول رقم (6): يبين اتجاهات الاتصال السائدة داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	120	76.67 %	92	23.33 %	28	اتصال نازل
100 %	120	95 %	114	05 %	6	اتصال صاعد
100 %	120	100 %	120	0 %	0	اتصال أفقي
100 %	120	25 %	30	75 %	90	اتصال في كل الاتجاهات



الشكل (13): يوضح إتجاهات الإتصال السائدة داخل المؤسسة

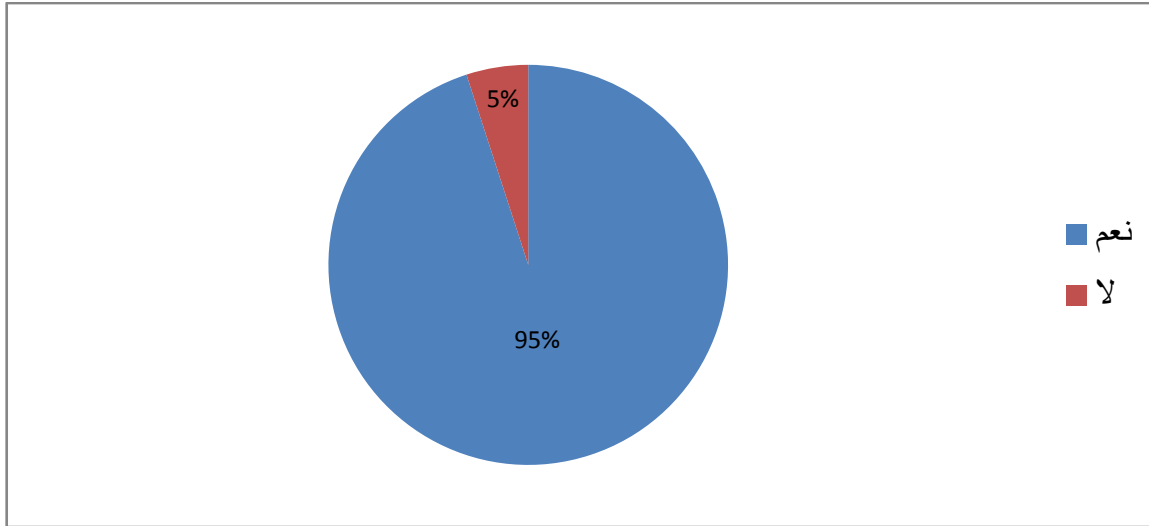
توضح بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 75% من المبحوثين أجابوا بأن الإتصال داخل المؤسسة يسري في جميع الإتجاهات ويضمن الإتصال الصاعد وكذا الأفقي، تليها نسبة 23.33% من المبحوثين الذين أجابوا بأن إتجاه الإتصال السائد داخل المؤسسة هو الإتصال النازل، في حين جاءت نسبة 5% من المبحوثين الذين أجابوا بأن إتجاه الإتصال داخل المؤسسة هو الإتصال الصاعد، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن إتجاه الإتصال السائد داخل المؤسسة هو الإتصال الأفقي جاءت منعدمة.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على الإتصال في كل الإتجاهات وهذا يدل على وجود تنوع في الإتصال داخل المؤسسة، فالإتصال النازل داخلها يقوم بنقل المعلومات والأوامر والسياسات والخطط والبرامج الجديدة وتوجيه جهود الموظفين نحو الأهداف الرئيسية الإتصال الصاعد فيكون غالبا في شكل تقارير وشكاوي وكذا اقتراحات وأفكار وآراء العمال حول الأمور المتعلقة بوظيفتهم وتكون من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الإدارية عكس الإتصال النازل، في حين أن الإتصال الأفقي داخل المؤسسة والذي يكون غالبا بين الرؤساء أو المرؤوسين في نفس المستوى وهو ما يفتح المجال للحوار والتعاون المبني على تبادل الآراء

والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، ومنه فإن المؤسسة باعتمادها على في كل الاتجاهات تضمن انسياب المعلومات وتدفعها بسهولة بين الموظفين، وتحقيق أهداف المؤسسة والموظفين على حد سواء.

جدول رقم (7): يبين ما إذا كان المبحوثين يتصلون برؤسائهم:

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
95%	114	نعم
5%	6	لا
100%	120	المجموع



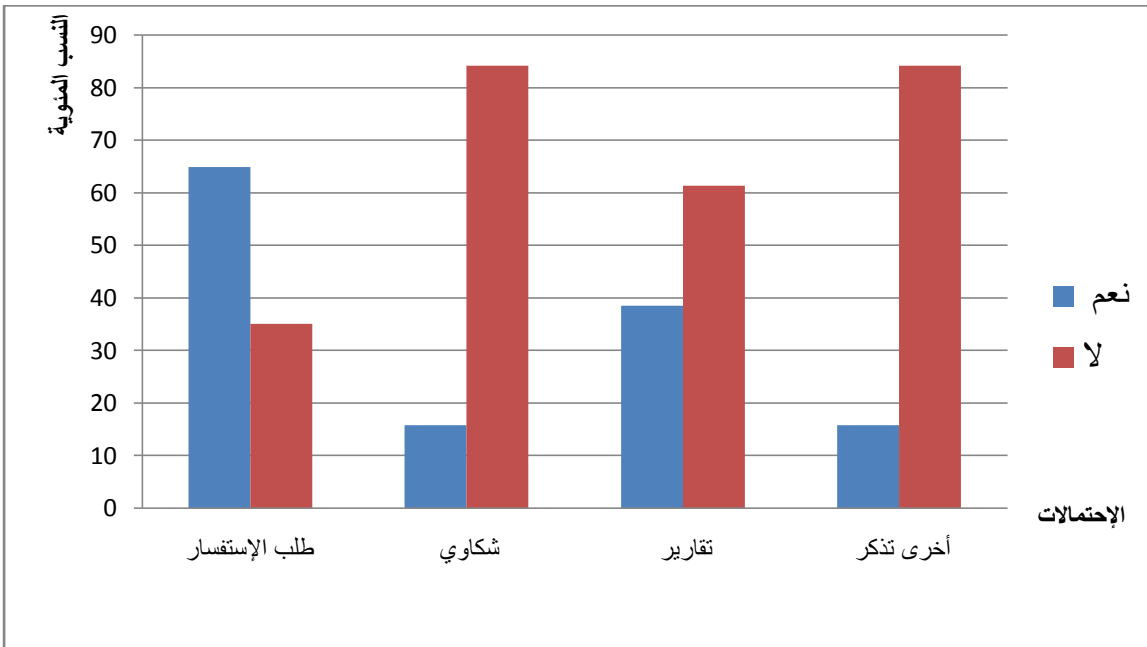
الشكل (14): يوضح ما إذا كان المبحوثين يتصلون برؤسائهم.

من خلال بيانات الجدول المرفق أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين داخل المؤسسة برؤسائهم وهو ما تأكده إجابة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" ونسبتهم قدرت بـ 95% وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 5% والتي تمثل نسبة المبحوثين الذين لا يتصلون برؤسائهم ، وهذا ما أن عملية الاتصال داخل المؤسسة لا تأخذ اتجاه الاتصال النازل فقط بل تتيح الفرصة للموظفين

للاتصال بالإدارة وهو ما يبين ان المؤسسة تعتمد على نظام اتصال داخلي مفتوح في جميع الاتجاهات يسمح بتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

جدول رقم (8): يوضح أسباب اتصال المبحوثين برؤسائهم.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	114	%35.09	40	%64.91	74	طلب الاستفسار
%100	114	%84.21	96	%15.79	18	شكاوي
%100	114	%61.4	70	%38.60	44	تقارير
%100	114	%84.21	96	%15.79	18	أخرى تذكر



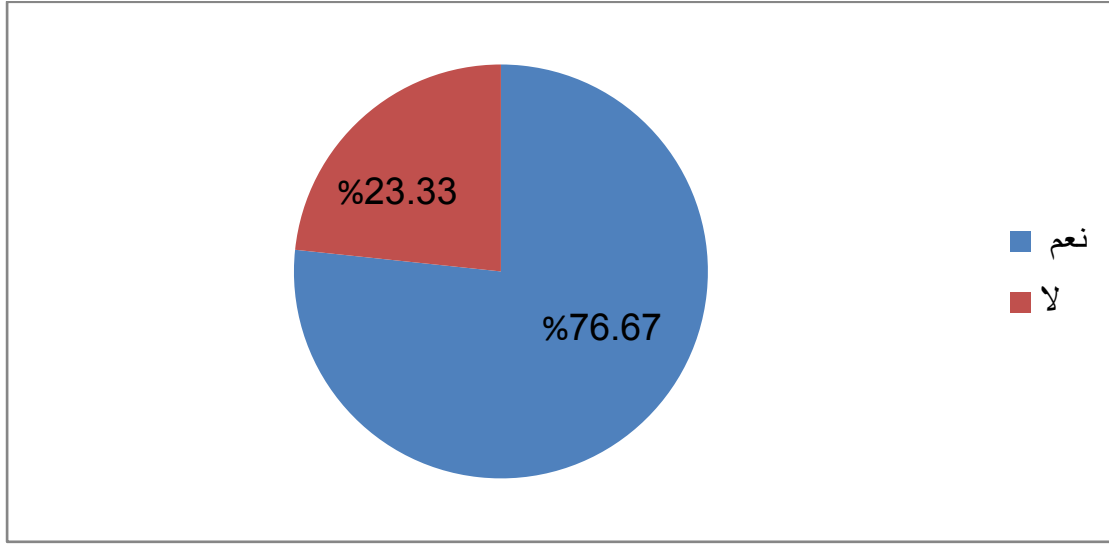
الشكل (15): يوضح أسباب اتصال المبحوثين برؤسائهم.



من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه الذي يمثل أسباباً لتصلال المبحوثين برؤسائهم تبين أن السبب الرئيسي من اتصاليهم برؤسائهم هو طلب الاستفسار بنسبة قدرت بـ 64.91% حول الأمور التي تتعلق بالأعمال الموكلة إليهم والحصول على معلومات كافية لتنفيذها على الشكل المطلوب وتذليل الصعاب التي تواجههم، تليها التقارير بنسبة 38.60% وهي تمثل نسبة المبحوثين الذين يتصلون برؤسائهم من أجل تقديم تقارير خاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة تواجه المؤسسة وتقديم الاقتراحات والنتائج المتوصل إليها حول ذلك الموضوع أو المشكلة وإطلاع الإدارة على كل المستجدات، تليها في الأخير نسبة 15.79% وهي نسبة المبحوثين الذين يتصلون بالإدارة من أجل تقديم شكاوي وهو ما يدل على وجود بعض المشاكل التي يعاني منها الموظفين داخل المؤسسة أثناء تأدية أعمالهم وهي نفس نسبة المبحوثين الذين قدموا أسباب أخرى لاتصاليهم بالرؤساء وكانت تتمثل في التماسات وعرض حال واقتراحات وأخرى من أجل التشاور فيما يخص أداء أعمال وتسيير مصلحة ما.

جدول رقم (9): يوضح ما إذا سبق للمبحوثين تقديم طلب لرؤسائهم حول مشكلة واجهتهم في العمل.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
76.67%	92	نعم
23.33%	28	لا
100%	120	المجموع



الشكل (16): يوضح ما إذا سبق للمبحوثين تقديم طلب لرؤسائهم حول مشكلة واجهتهم في العمل.

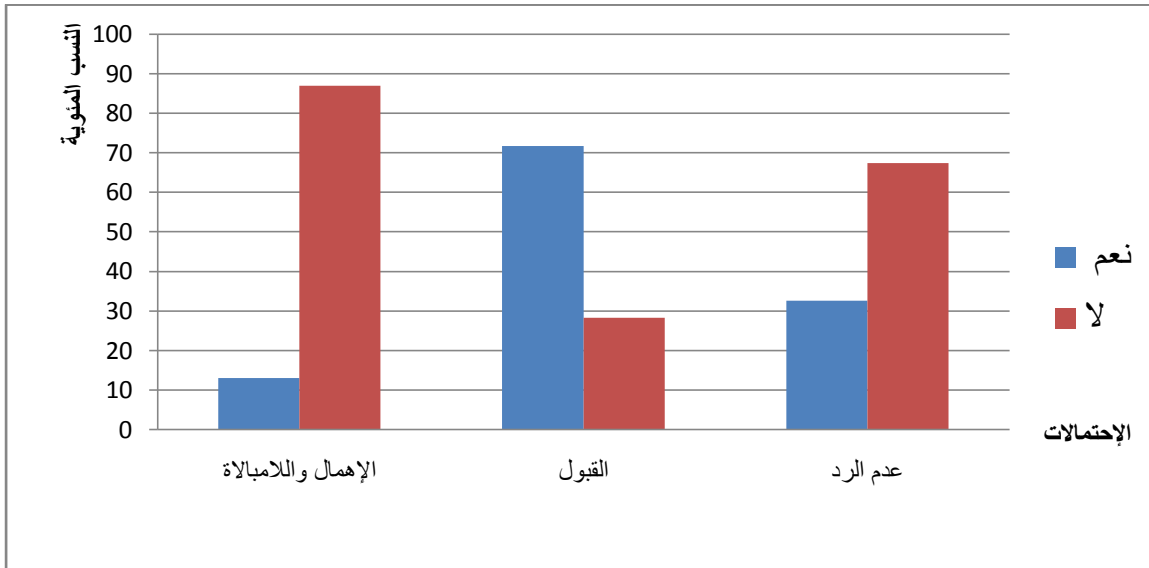
يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين سبق لهم وأن قدموا طلب لرئيسهم حول مشكلة واجهتهم في العمل وكان ذلك بنسبة 76.67%، أما نسبة المبحوثين الذين لم يسبق لهم وأن قدموا طلب لرؤسائهم حول مشكلة واجهتهم في العمل فقد قدرت بـ 23.33% وقد يعود ذلك إلى عدم مواجهة هذه الفئة من المبحوثين لمشكلة أو تعرضهم لمشكلة بسيطة لا تستوجب الاتصال بالرؤساء وفي بعض الأحيان يعود إلى طبيعة المشكل الذي لا يتطلب تقديم طلب بل يتم حله شفويا أو بالتشاور مع الزملاء.

ويمكن تفسير اتصال الموظفين برؤسائهم في حالة مواجهتهم لمشكلة أثناء تأدية أعمالهم إلى نقص الخبرة خاصة لدى الموظفين الجدد من أجل الحصول على حل المشكلة أو الحصول على توضيحات وتسهيلات لتجاوزها والتغلب عليها.

جدول رقم (10): يبين طبيعة رد الرؤساء على طلب المرؤوسين المتعلق بمشكلة

واجهتهم في العمل

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
% 100	92	% 86.96	80	% 13.04	12	الإهمال واللامبالاة
% 100	92	% 28.27	26	% 71.73	66	القبول
% 100	92	% 67.40	62	% 32.60	30	عدم الرد



الشكل (17): يوضح طبيعة رد الرؤساء على طلب المرؤوسين المتعلق بمشكلة

واجهتهم في العمل.

يوضح الجدول أعلاه طبيعة رد الرؤساء على طلب المرؤوسين المتعلق بمشكلة واجهتهم

العمل وقد كانت أعلى نسبة للمبحوثين الذين تم قبول طلبهم والرد على انشغالاتهم من طرف

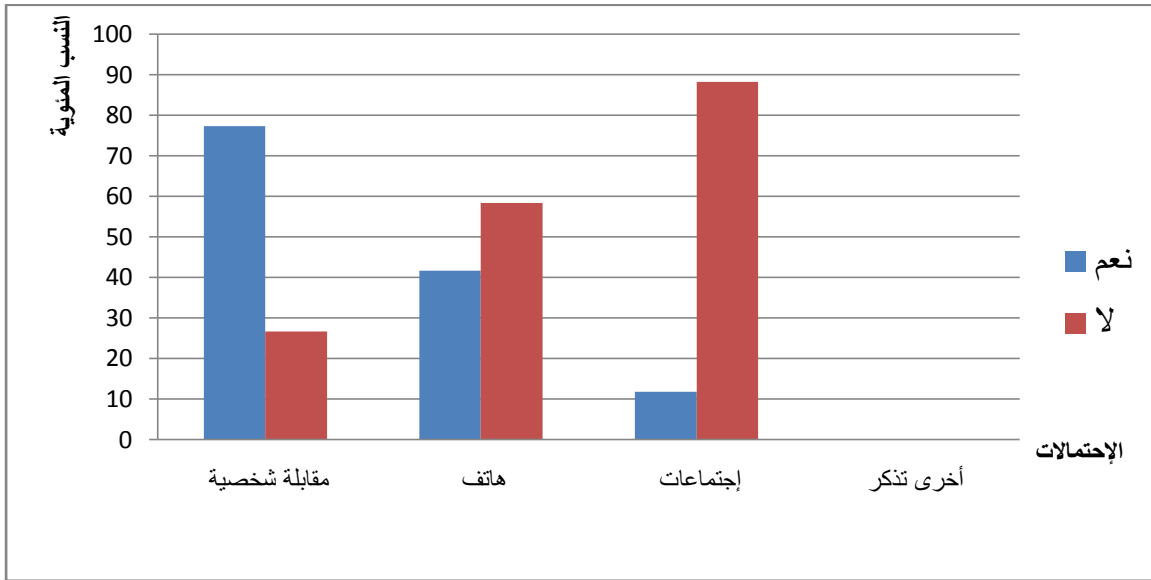
الرؤساء وقدرت بـ 71.73%، في حين نجد أن نسبة 32.60% من المبحوثين قدموا طلبات إلى

رؤسائهم ولم يتم الرد عليها، وفي الأخير نجد نسبة الطلبات التي قوبلت بالإهمال واللامبالاة بـ 13.04%.

ويمكن تفسير ذلك أن الرؤساء داخل المؤسسة يولون اهتماما للاتصالات الصاعدة المتمثلة في طلب وشكاوي المرؤوسين والتي غالبا ما يتم الرد عليها وقبولها، وذلك لإدراك الإدارة لأهمية الرد على طلبات الموظفين والتي غالبا ما تكون في شكل شكاوي وانشغالات وذلك للحد من تفاقمها وحلها، فهي تعتبر الموظف الركيزة الأساسية داخل المؤسسة فإحساس الموظف باحترام المؤسسة له يعتبر مؤشرا إيجابيا لفعالية الاتصال بينه وبين الإدارة.

الجدول رقم (11): يوضح الوسائل الشفوية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	120	26.67%	32	73.33%	88	مقابلات شخصية
100%	120	58.33%	70	41.67%	50	هاتف
100%	120	88.33%	106	11.67%	14	اجتماعات
-	-	-	-	-	-	أخرى تذكر



الشكل (18): يوضح الوسائل الشفوية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم.

توضح البيانات الجدول أعلاه الوسائل الشفوية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين

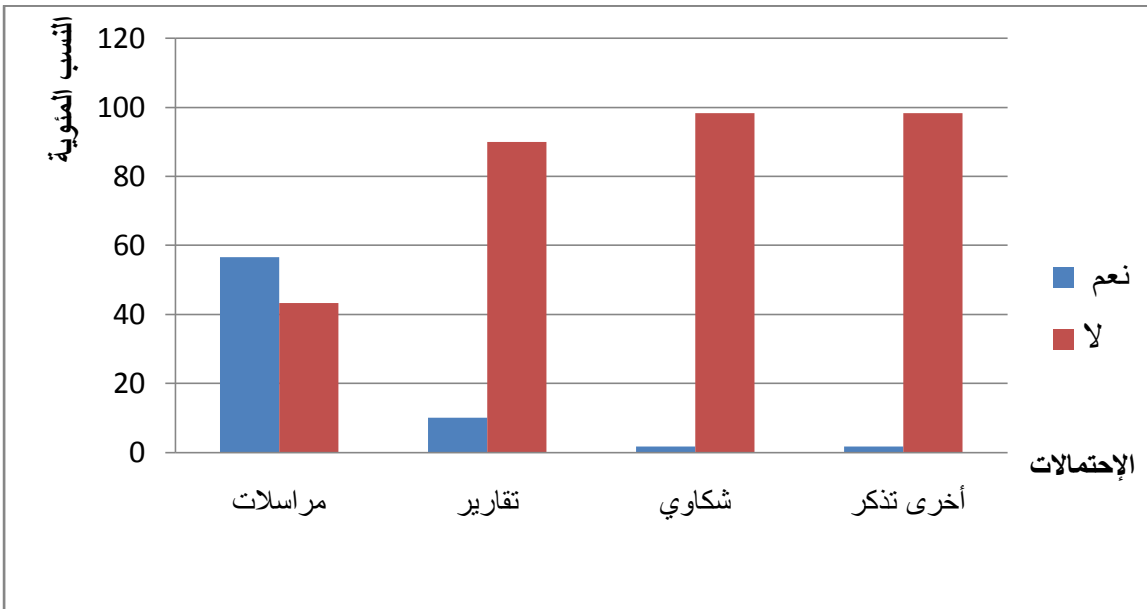
بزملائهم، وتبين أن نسبة 73.33% من المبحوثين أقرروا بأن المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل استخداما في اتصالهم بزملائهم، تليها نسبة 41.67% من المبحوثين أجابوا بأن الهاتف أكثر الوسائل استخداما في اتصالهم بالزملاء، في حين سجلت نسبة 11.67% من المبحوثين الذين رأوا بأن أكثر الوسائل استخداما في الاتصال بالزملاء هي الاجتماعات.

وعليه فإن أكثر الوسائل استخداما في اتصال الموظفين بزملائهم هي المقابلات الشخصية باعتبارها إحدى الوسائل الهامة لنقل المعلومات والبيانات وشرحها لتوضيح الصورة الحقيقية لسير العمل كما تتيح الفرصة لتبادل الرأي والخبرات وتوطيد العلاقات الشخصية بين الإدارة والموظفين فهي وسيلة ناجحة وفعالة من وسائل الاتصال الشخصي.

إضافة إلى سهولة وسرعة التواصل شفويا مقارنة بوسائل ودعائم الاتصال الأخرى.

جدول رقم (12): يوضح الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما في اتصال الباحثين بزملائهم.

المجموع	لا		نعم		الإحتمالات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
مراسلات	43.33 %	52	56.67 %	68	
تقارير	90 %	108	10 %	12	
شكاوي	98.33 %	118	1.67 %	02	
أخرى تذكر	98.33 %	118	1.67 %	02	



الشكل (19): يوضح الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما في اتصال الباحثين بزملائهم.

توضح بيانات الجدول أعلاه الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما في اتصال الباحثين

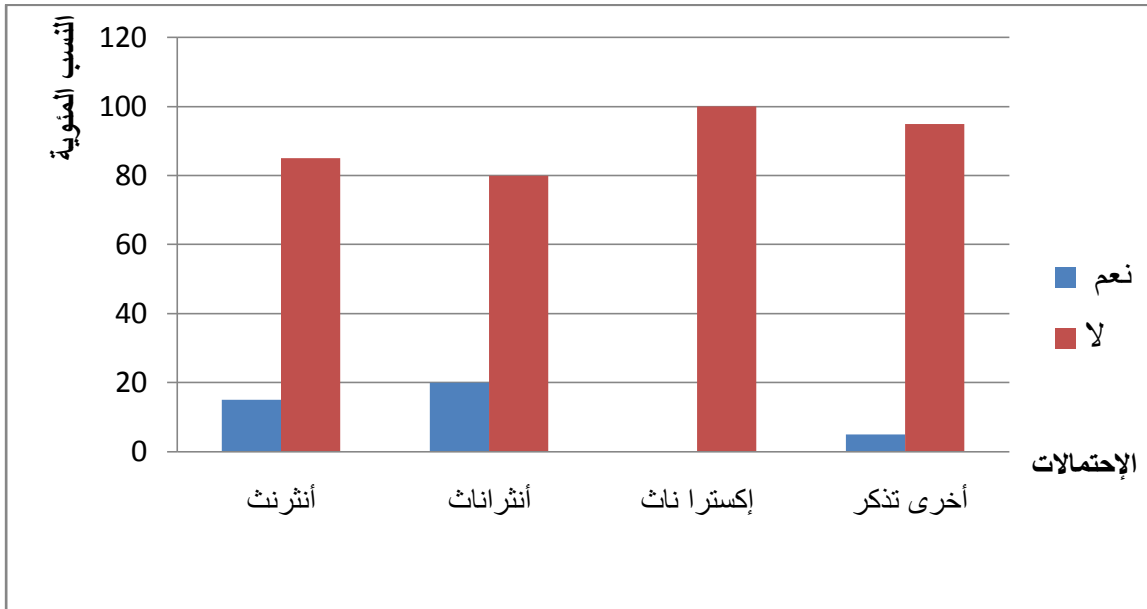
بزملائهم، وتبين أن نسبة 56.67 % من الباحثين أجابوا بأن المراسلات من أكثر الوسائل استخداما في اتصالهم بزملائهم، تليها نسبة 10 % من الباحثين الذي رأوا بأن أكثر الوسائل المكتوبة استخداما في اتصالهم بزملائهم هي التقارير، في حين سجلت نسبة 1.67 % من

الذين أجابوا بأن الشكاوي من أكثر الوسائل استخداما في اتصالهم بالزملاء وهي نفس النسبة للمبحوثين الذين قدموا وسائل مكتوبة أخرى يستخدمونها في اتصالهم بالزملاء وتمثل في الإستدعاءات.

وعليه فإن أكثر الوسائل المكتوبة استخداما في المؤسسة هي المراسلات باعتبارها أهم الوثائق الرسمية المستخدمة في المؤسسة وذلك من خلال إعطاء معلومات حول موضوع معين والإجابة على كثير من التساؤلات المطروحة والتي تهم الموظفين والأقسام والمصالح سواء من أجل قرارات أو تنفيذ تعليمات ، كما نجد أن الاتصال الرسمي يقوم على المراسلات الكتابية، لأن المعاملات الإدارية تقتضي توفر عنصر الثقة.

جدول رقم (13): يوضح الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	120	85%	102	15%	18	أنترنت
100%	120	80%	96	20%	24	إنترانت
100%	120	100%	120	00%	00	إكسترنانت
100%	120	95%	114	5%	06	أخرى تذكر



الشكل (20): يوضح الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم.

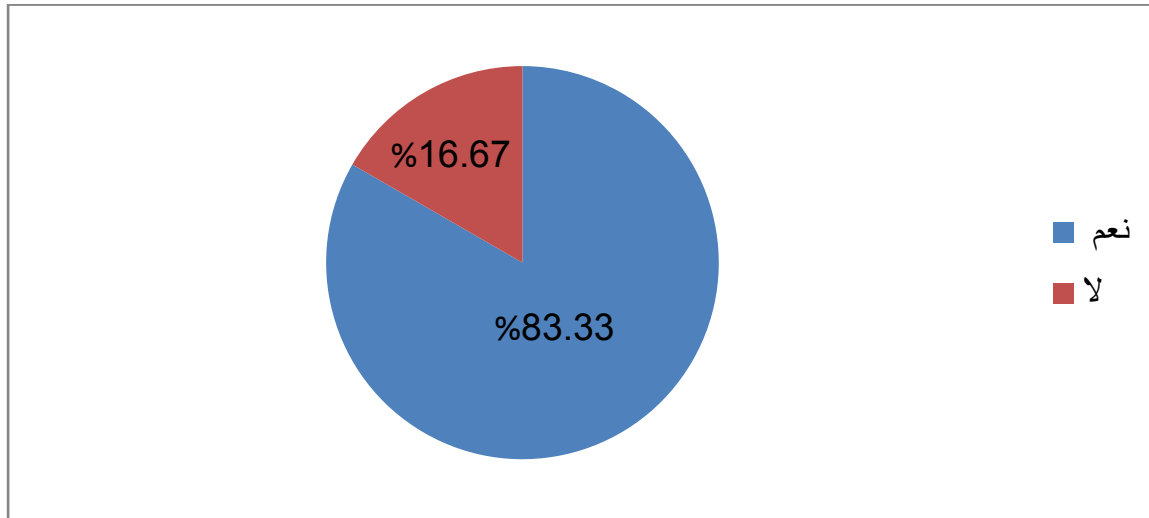
توضح بيانات الجدول أعلاه الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما في اتصال المبحوثين بزملائهم، وتبين أن نسبة 20% من المبحوثين أجابوا بأن الأنترنت من أكثر الوسائل الإلكترونية استخداما في اتصالهم بالزملاء، تليها نسبة 15% من المبحوثين الذي أقرروا بأن أكثر الوسائل الإلكترونية استخداما في اتصالهم بزملائهم هي الأنترنت، في حين سجلت نسبة 5% من المبحوثين الذين أضافوا وسائل إلكترونية أخرى يستخدمونها في الاتصال وهي الفاكس، أما الإكسترا ناث فجاءت نسبه منعدمة لعدم استخدام المبحوثين لهذه الوسيلة في الاتصال.

ومنه يمكن تفسير استخدام الموظفين الوسيلة الأتترانت في اتصالهم بالزملاء بسهولة انتقال المعلومات في الوقت المناسب وكذلك تخفيف الجهد والتكاليف في العمل كالتنقل من مصلحة إلى مصلحة ومن مكتب إلى مكتب في المؤسسة ومنه فالأنترنت تساهم بشكل واضح تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة وهذا من خلال انتقال المعلومات وسهولة إيصالها إلى العملية الاتصالية.



جدول رقم (14): يوضح ما إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
83.33%	100	نعم
16.67%	20	لا
100%	120	المجموع



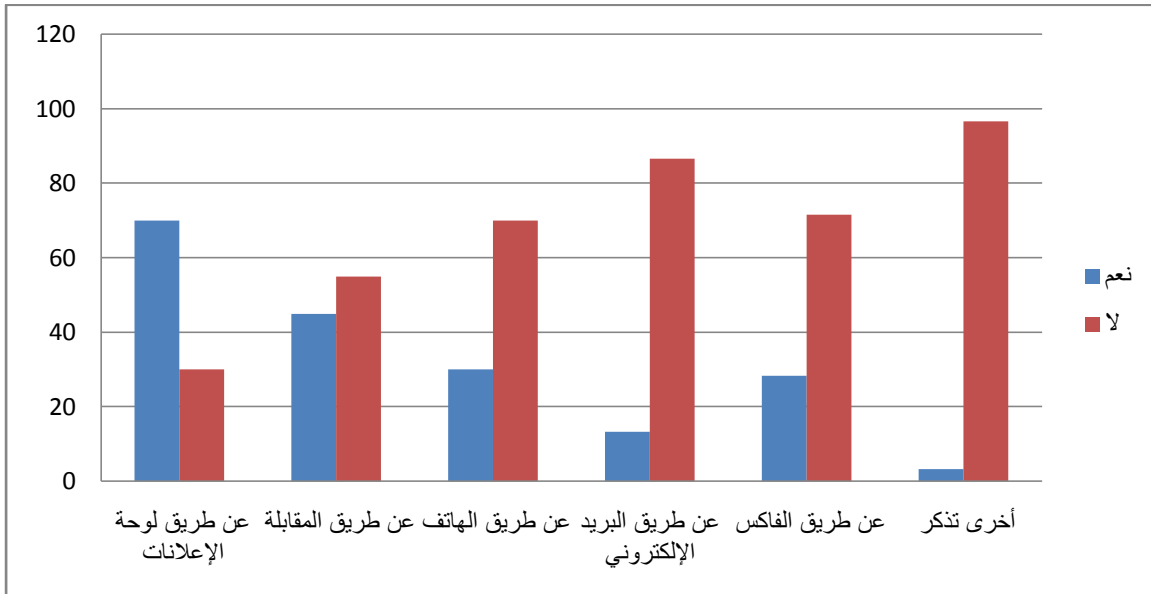
الشكل (21): يوضح ما إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

توضح بيانات الجدول أعلاه ما إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وقد كانت معظم إجابات الباحثين بنعم أي أن الإدارة تهتم بذلك وقدرت 83.33%، تليها نسبة 16.67% وهي نسبة الباحثين الذين يرون أن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهي نسبة ضعيفة، وهذا ما يدل على فعالية الاتصال النازل داخل المؤسسة فالإدارة تحرص على استمرارية تدفق المعلومات إلى مختلف المستويات التنظيمية داخلها والذي يساعد على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين.

ويمكن أن يشكل هذا مؤشرا إيجابيا على تحسن أداء التنظيمات الإدارية الجزائرية خلال العقد السابق الذي شهد تغييرات كبيرة في هياكل التنظيمات. وذلك بتقليص التعقيدات البيروقراطية التي كانت تعيق الأداء وتستنفد الجهد والميزانية الإضافيين فضلا عن مبدأ التحول نحو نموذج الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (15): يوضح الطرق المستعملة من طرف الإدارة لإيصال المعلومات والقرارات المستويات.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	100	16 %	16	84 %	84	عن طريق لوحة الإعلانات
100 %	100	46 %	46	54 %	54	عن طريق المقابلة
100 %	100	64 %	64	36 %	36	عن طريق الهاتف
100 %	100	84 %	84	16 %	16	عن طريق البريد الإلكتروني
100 %	100	66 %	66	34 %	34	عن طريق الفاكس
100 %	100	96 %	96	4 %	4	أخرى تذكر

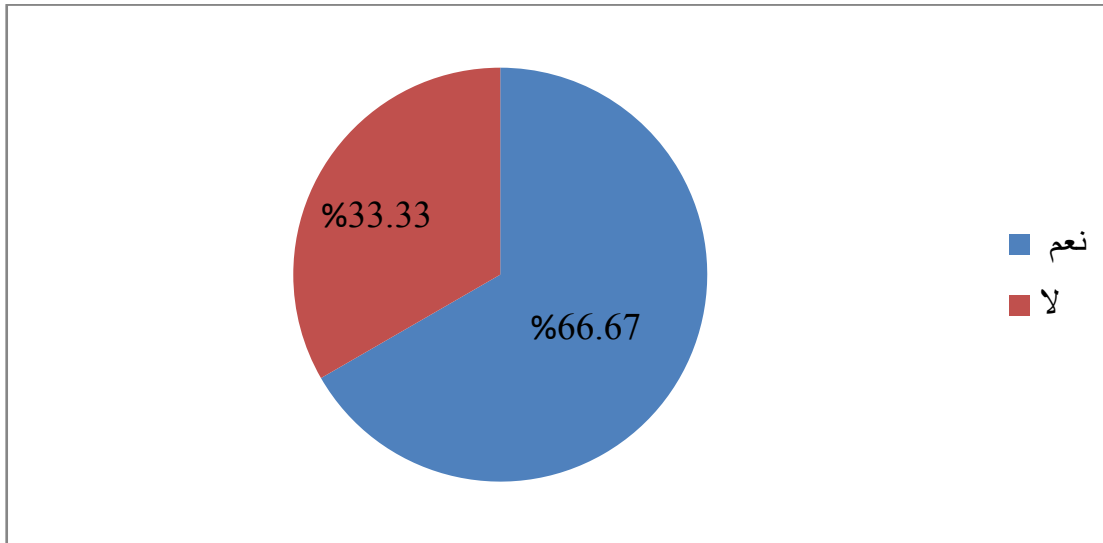


الشكل (22): يوضح الطرق المستعملة من طرف الإدارة لإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات.

توضح بيانات الجدول أعلاه الطرق المستعملة من طرف الإدارة لإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات وتبين من خلالها أن لوحة الإعلانات هي أكثر الطرق استعمالاً وهو ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 84%، تليها المقابلة بنسبة 54% كأحد الطرق المستعملة لإيصال المعلومات، ومن ثم الهاتف بنسبة 36%، أما المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تقوم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات عن طريق الفاكس فقد قدرت نسبتهم بـ 34%، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة تنقل المعلومات والقرارات عن طريق البريد الإلكتروني بـ 16% وأخيراً نجد نسبة 4% من المبحوثين الذين أضافوا وسائل أخرى تعتمد عليها الإدارة في نقل وإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهي المراسلات ومنه يمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تعتمد على لوحة الإعلانات كوسيلة فعالة لنقل مختلف المعلومات والقرارات إلى كل المستويات التنظيمية داخل المؤسسة وذلك باعتبارها من أهم الوسائل في عملية الاتصال، تهدف إلى نقل ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة وذلك لإخبار وإعلام العمال بالأمور العاجلة والهامة وكذا مختلف المعلومات والقرارات والتغييرات التي تحدث داخلها.

جدول رقم (16): يوضح ما إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
66.67%	80	نعم
33.33%	40	لا
100%	120	المجموع



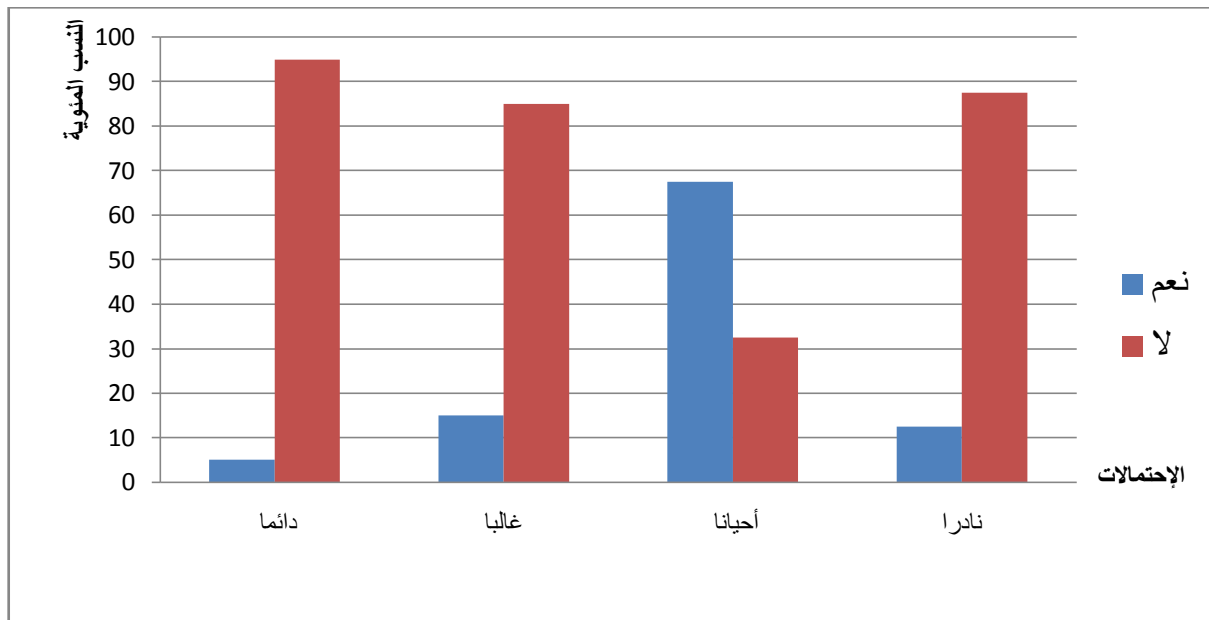
الشكل (23): يوضح ما إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة وذلك بنسبة 66.67%، في حين أجابت نسبة 33.33% من المبحوثين أن الإدارة لا تقوم بعقد اجتماعات، ويتضح لنا من خلال هذه الإجابات أن إدارة المؤسسة تهتم بمعالجة المشاكل التي تواجهها وتعيق سير العمل بها.

بحيث أن عقد هذه الاجتماعات يمكنها من معرفة آراء وأفكار واقتراحات الموظفين وكل ما يجري داخلها، من خلال التفاعل والتواصل والنقاش بين الأفراد من كافة الاختصاصات والخبرات، مما يؤدي إلى تفهم مواقف الآخرين وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي وإيصال المعلومات والبيانات التي تساهم في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة مبكرا مما يساعد على التخطيط لها واتخاذ قرارات فعالة لحلها.

جدول رقم (17): يبين مستوى تكرار هذه الاجتماعات.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	80	95 %	76	5 %	4	دائما
100 %	80	85 %	68	15 %	12	غالبا
100 %	80	32.5 %	26	67.5 %	54	أحيانا
100 %	80	87.5 %	70	12.5 %	10	نادرا

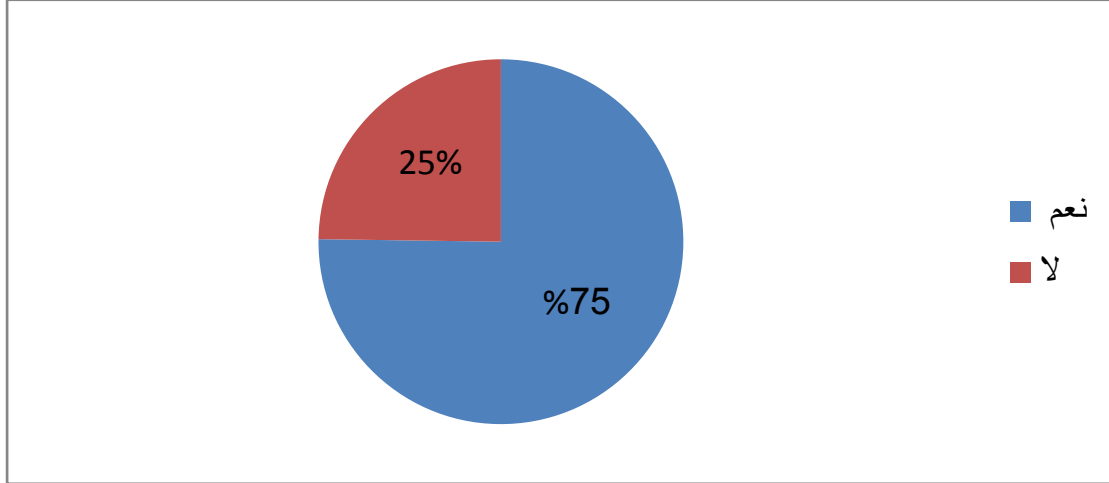


الشكل (24): يبين مستوى تكرار هذه الاجتماعات.

يبين الجدول أعلاه مدى عقد الإدارة لاجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة إذ توضح بياناته أن أغلبية المبحوثين بنسبة 67.5% أجابوا بأن الإدارة أحيانا ما تعتقد هذه الاجتماعات، أما نسبة 15% فترى أن الإدارة غالبا ما تعتقد هذه الاجتماعات، تليها نسبة 12.5% من المبحوثين أقرروا بأن إدارة المؤسسة نادرا ما تقوم بعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة، في حين أن النسبة الضئيلة سجلت للمبحوثين الذين يؤكدون أن الإدارة دائما ما تعتقد هذه الاجتماعات وقدرت بـ 5%.

ويمكن تفسير هذه النسب بأن الإدارة تعتمد على الاجتماعات كوسيلة للاتصال واجتماع الموظفين من أجل تبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر المتعلقة بموضوع معين ومناقشة بعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها والتخطيط لها والوصول إلى قرارات جماعية لتسيير المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها واستقرارها والقضاء على كل المشاكل التي تهددها، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تهتم بانشغالات ومشاكل موظفيها من أجل ضمان السير الجيد للعمل داخلها وبث روح الانفتاح بين جميع المستويات وتعزز العلاقات الإنسانية بين الموظفين. جدول رقم (18): يوضح ما إذا كان المبحوثين يستطيعون الاتصال بزملائهم داخل المؤسسة أي وقت وأي مكان.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
75%	90	نعم
25%	30	لا
100%	120	المجموع



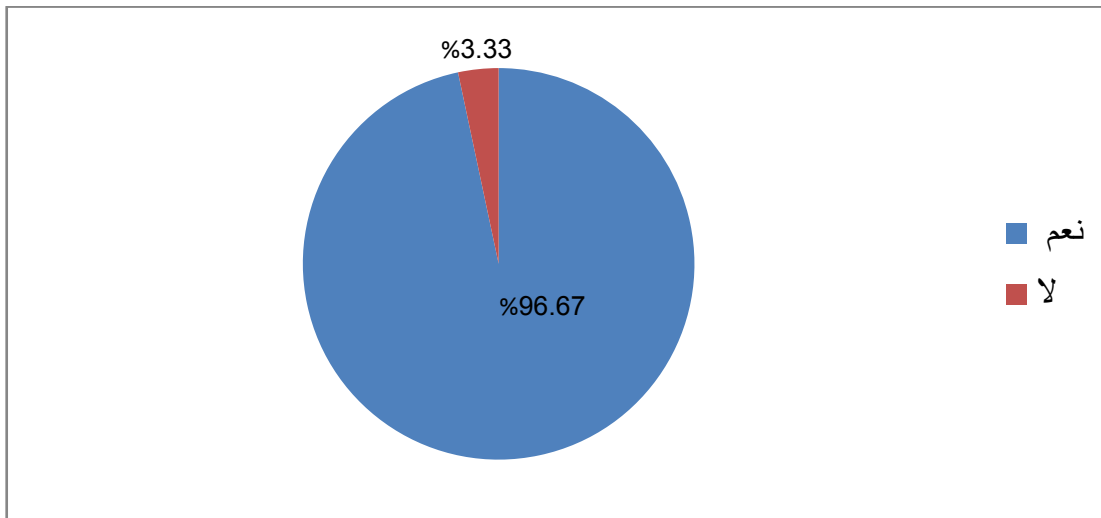
الشكل (25): يوضح ما إذا كان المبحوثين يستطيعون الاتصال بزملائهم داخل المؤسسة في أي وقت وأي مكان.

يوضح الجدول أعلاه إمكانية اتصال المبحوثين بزملائهم داخل المؤسسة في أي وقت وأي مكان، فقد كانت إجابة أغلبية المبحوثين بأنهم يستطيعون التواصل مع زملائهم متى أرادوا في أي مكان وذلك بنسبة 75%، أما المبحوثين الذين لا يستطيعون الاتصال بزملائهم في أي وقت وأي مكان فقد قدرت نسبتهم بـ 25%.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاتصال داخل المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتيح للموظفين التواصل فيما بينهم وتبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر والتعاون في أداء الأعمال وهو ما يخلق علاقات إنسانية واجتماعية مبنية على الثقة المتبادلة بين الموظفين والذي ينعكس إيجابياً على المؤسسة بحيث يعطي فعالية أكثر للعملية الاتصالية حيث أن الاتصالات والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من أجل رفع المعنويات وتنمية الروابط الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة.

جدول رقم (19): يوضح ما إذا كان الاتصال الرسمي يساهم في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
96.67%	116	نعم
3.33%	04	لا
100%	120	المجموع



الشكل (26): يوضح ما إذا كان الاتصال الرسمي يساهم في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة

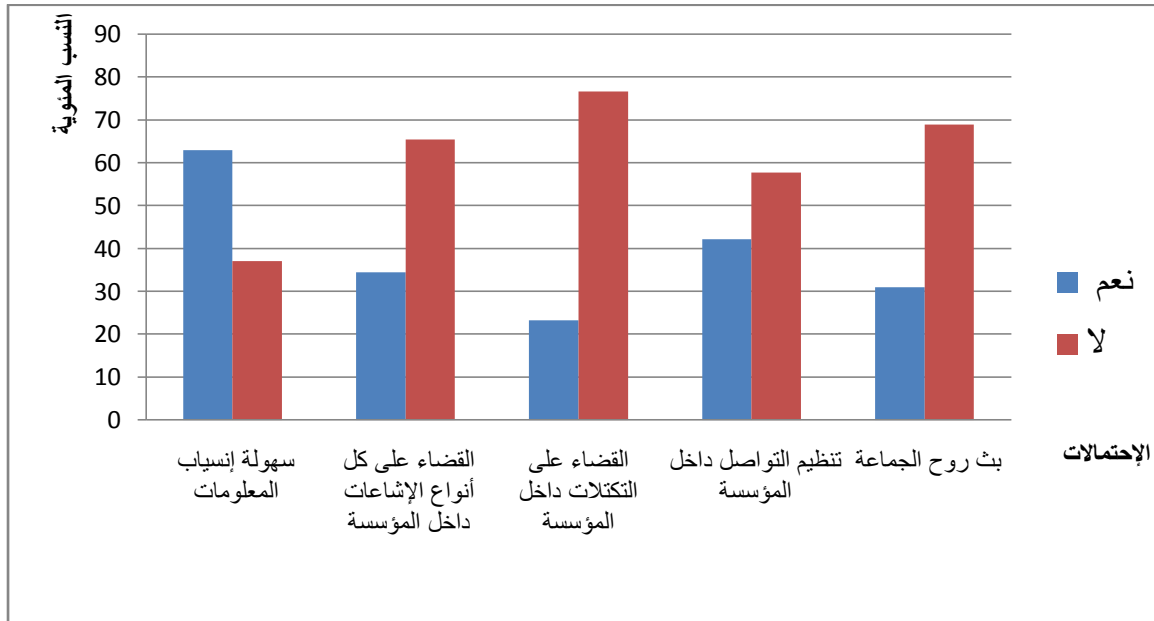
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتصال الرسمي يساهم في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة وهذا حسب ما أدلى به أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة قدرت بـ 96.67%، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال الرسمي لا يساهم في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة ضعيفة جدا قدرت بـ 3.33%.



هذا يدل على إدراك الموظفين داخل المؤسسة لأهمية الاتصالات الرسمية ومساهمتها في زيادة فاعلية العمل، بحيث أن الطابع الرسمي الذي يسود المؤسسة يعطي نوع من المسؤولية والانضباط في أداء الأعمال والمهام وزيادة في الأداء، فمن خلالها تنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من الإدارة إلى الموظفين كما تنقل المعلومات والبيانات من الموظفين إلى الإدارة في صورة تقارير واقتراحات تساهم في إتخاذ القرارات الفعالة ورسم السياسات التي تساهم في تحقيق الأهداف والسير الجيد للعمل داخلها.

جدول رقم (20): يوضح كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فاعلية العمل داخل

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	116	37.07 %	43	62.93 %	73	سهولة إنسياب المعلومات
100 %	116	65.52 %	76	34.48 %	40	القضاء على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة
100 %	116	76.67 %	88	23.33 %	28	القضاء على التكتلات داخل المؤسسة
100 %	116	57.76 %	67	42.24 %	49	تنظيم التواصل داخل المؤسسة
100 %	116	68.97 %	80	31.03 %	36	بث روح الجماعة



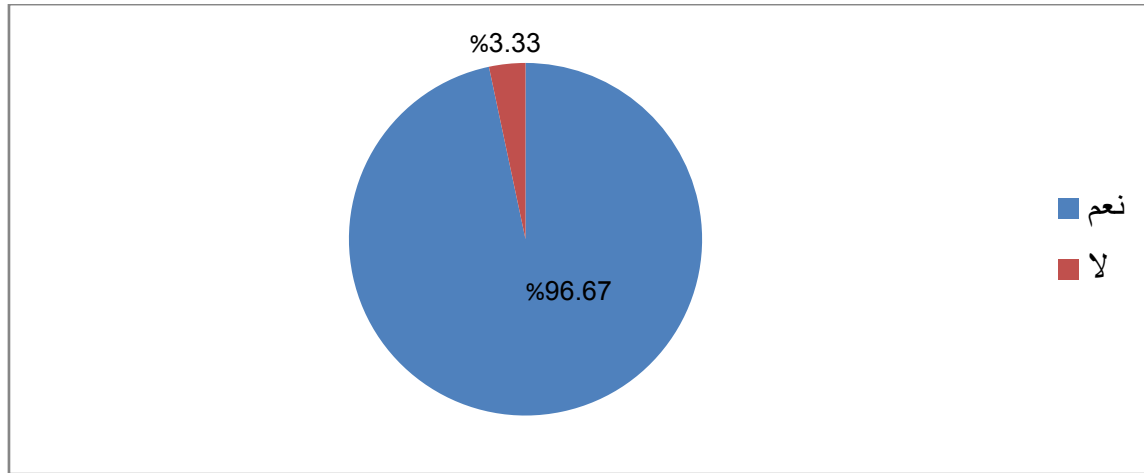
الشكل (27): يوضح كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسة.

من خلال بيانات الجدول أعلاه والتي توضح كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسة، تبين أن نسبة 62.93% من المبحوثين أكدوا أن الاتصال الرسمي يساهم في سهولة انسياب المعلومات وتدفعها بما يضمن السير والأداء الجيد للعمل، تليها نسبة 42.24% من المبحوثين يرون أن الاتصال الرسمي يساهم في تنظيم التواصل داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 34.48% من المبحوثين يجدون أن الاتصال الرسمي يساهم في القضاء على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة لأن هذا النوع من الاتصالات لا يفتح المجال لانتشار المعلومات الخاطئة والتي تؤدي إلى ظهور وتفاقم الإشاعات والتي تحد من فاعلية العمل داخل المؤسسة، أما نسبة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال الرسمي يساهم في بث روح الجماعة ويعزز العلاقات داخل المؤسسة فقدرت 31.03%، وفي الأخير نجد نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال الرسمي يساهم في القضاء على التكتلات داخل المؤسسة قدرت بـ 23.33% وعليه فإن دور الاتصال الرسمي في المؤسسة يتمثل في تسهيل انسياب المعلومات التواصل داخلها.

3.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بفعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة:

جدول رقم (21): يوضح ما إذا كان الرئيس يقوم بزيارات أثناء العمل

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	116	96.67%
لا	04	3.33%
المجموع	120	100%



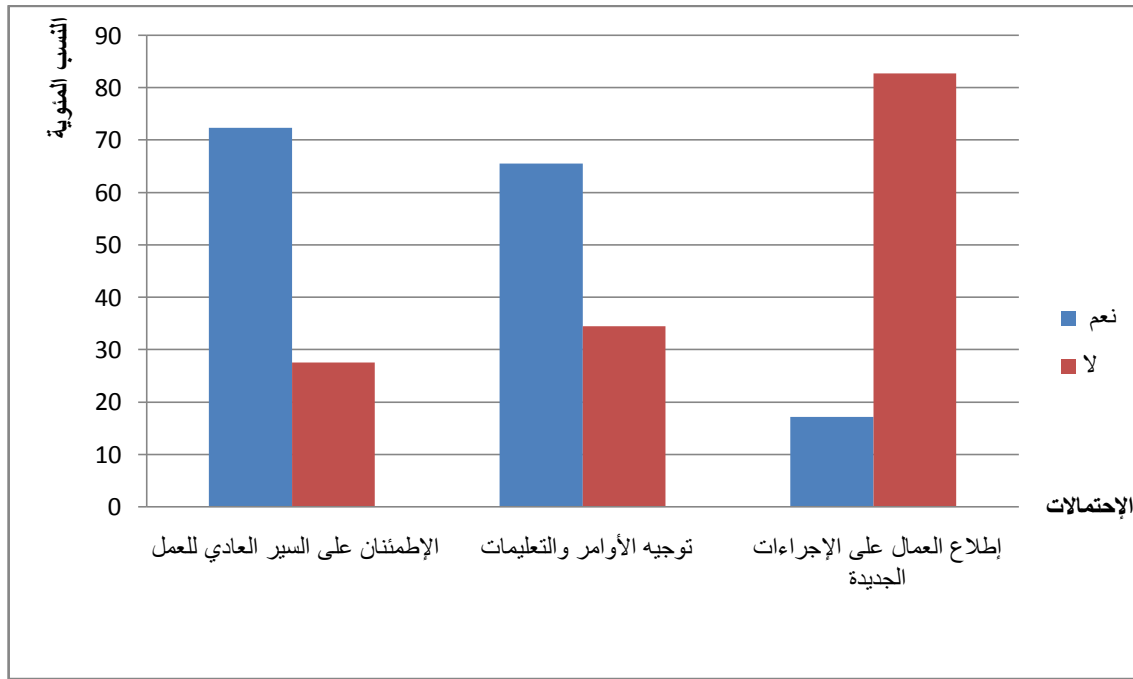
الشكل (28): يوضح ما إذا كان الرئيس يقوم بزيارات أثناء العمل.

يوضح الجدول أعلاه ما إذا كان الرئيس يقوم بزيارات أثناء العمل ويتبين من خلال إجابة أغلبية الباحثين أن الرؤساء يقومون بزيارات أثناء العمل وذلك بنسبة 96.67%، أما نسبة الباحثين الذين لا يقوم رؤسائهم بزيارتهم أثناء العمل فقدت بـ 3.33%.

وعليه فإن الرؤساء داخل المؤسسة يقومون بزيارات يتفقدون من خلالها سير العمل داخلها، وذلك لما لها من أهمية في مراقبة ومتابعة إنجاز الأعمال، والتي من شأنها رفع مستوى الإنجاز والأداء للعاملين، وكذا الكشف المبكر عن المشاكل والعوائق التي تواجه السير الجيد ومعرفة مدى تنفيذ العمال للأوامر وقرارات الإدارة ومدى فعاليتها وقبولها من طرفهم.

جدول رقم (22): يوضح الهدف من زيارات الرئيس للمبحوثين أثناء العمل.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
% 100	116	% 27.59	32	% 72.41	84	الإطمئنان على السير العادي للعمل
% 100	116	% 34.48	40	% 65.52	76	توجيه الأوامر والتعليمات
% 100	116	% 82.76	96	% 17.24	20	إطلاع العمال على الإجراءات الجديدة



الشكل (29): يوضح الهدف من زيارات الرئيس للمبحوثين أثناء العمل

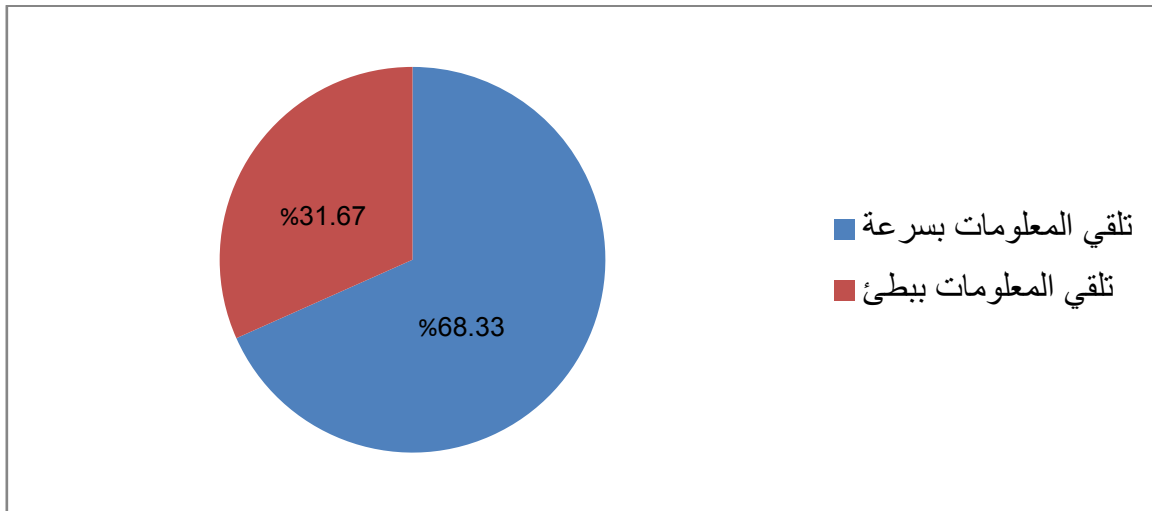
توضح بيانات الجدول أعلاه الهدف من الزيارات التي يقوم بها الرؤساء أثناء العمل وقد تبين أن الهدف الرئيسي من هذه الزيارات هو الاطمئنان على السير العادي للعمل وذلك بنسبة %72.41، تليها نسبة %65.52 من المبحوثين الذين يرون أن الهدف من زيارة رؤسائهم لهم هو

توجيه الأوامر والتعليمات، وأخيرا نجد نسبة 17.24% للمبحوثين الذين كانت زيارات رؤسائهم لهم من أجل إطلاعهم على الإجراءات الجديدة.

ونفسر ذلك بأن الرؤساء داخل المؤسسة يقومون بزيارة أثناء العمل في غالب الأحيان يكون ذلك من أجل الاطمئنان على السير العادي للعمل ومعرفة ما إذا كان هناك تقصير في الأداء واحتياجات الموظفين والتقرب من واقع العمل وكذلك من أجل توجيه الأوامر والتعليمات وإعطاء التوصيات اللازمة لضمان نجاح العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (23): يوضح مدى سرعة وصول المعلومات الخاصة بوظيفة للمبحوثين.

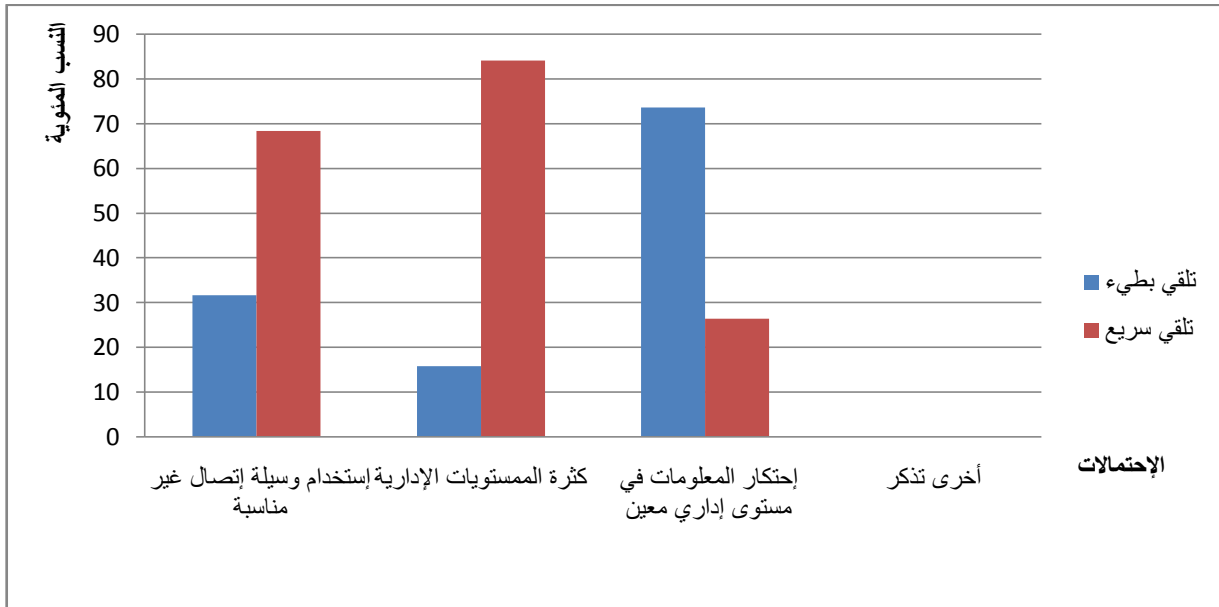
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
68.33%	82	تلقي المعلومات بسرعة
31.67%	38	تلقي المعلومات ببطئ
100%	120	المجموع



الشكل (30): يوضح مدى سرعة وصول المعلومات الخاصة بوظيفة للمبحوثين.

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه والتي توضح مدى سرعة تلقي العمال للمعلومات الخاصة بوظيفتهم أن نسبة 68.33% من المبحوثين أكدوا أن المعلومات المرسله لهم تكون سريعة، تليها نسبة 31.67% من المبحوثين أجابوا بأن المعلومات التي تصل إليهم بطيئة وتأخذ وقت طويل. وعليه فإن المعلومات المرسله من طرف الإدارة إلى الموظفين غالبا ما تكون سريعة وهذا راجع إلى حرص الإدارة على إيصال كافة المعلومات والبيانات إلى الموظفين من أجل السير الجيد للعمل. كما أن صغر حجم التنظيم وقلة المستويات الإدارية يسمح بإيصال المعلومات بسرعة. جدول رقم (24): يوضح سبب تأخر وصول المعلومات للمبحوثين.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	38	68.42 %	26	31.58 %	12	إستخدام وسيلة إتصال غير مناسبة
100 %	38	84.21 %	32	15.79 %	06	كثرة المستويات الإدارية
100 %	38	26.32 %	10	73.68 %	28	إحتكار المعلومات في مستوى إداري معين
-	-	-	-	-	-	أخرى تذكر



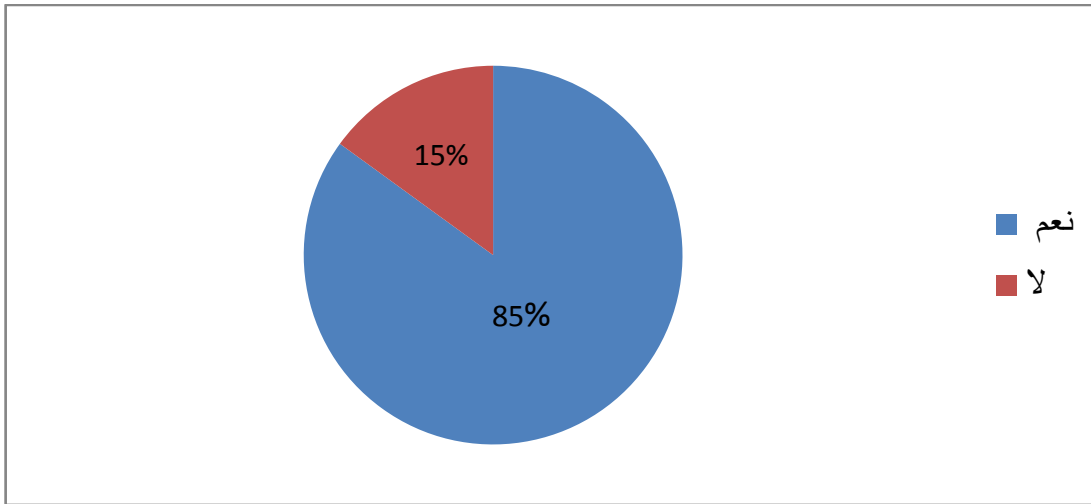
الشكل (31): يوضح سبب تأخر وصول المعلومات لمبحوثين.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 73.68% من المبحوثين الذين يرون أن المعلومات التي تصل إليهم بطيئة وأرجعوا النسب في ذلك إلى احتكار المعلومات في مستوى إداري معين، تليها نسبة 31.58% من المبحوثين الذين يرون أن السبب في ذلك هو استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة، في حين نجد نسبة 15.79% من المبحوثين يرجعون سبب ذلك إلى كثرة المستويات الإدارية بالمؤسسة.

ويمكن تفسير احتكار هذه المعلومات في مستويات إدارية معينة، إلى وجود صراعات تنظيمية بين المصالح الإدارية في مستوى نفسه أو بين المستويات الأخرى، وقد يعود ذلك إلى وجود حساسية في التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا المنافسة السلبية على الموارد المتاحة أو احتكار هذه المعلومات في حالة وجود ترقيات أو ترقيات وفي بعض الأحيان يعود إلى عدم أهمية المعلومات وهو ما ينتج عنه سوء في الأداء أو تأخر في إنجاز الأعمال، كما أن سوء استخدام الوسيلة يؤثر على سرعة نقل المعلومات ويجعل وصولها إلى الموظفين بطيئا.

جدول رقم (25): يوضح ما إذا كان يتم إشعار المبحوثين في حالة تقصيرهم في إنجاز المهام.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
85%	102	نعم
15%	18	لا
100%	120	المجموع



الشكل (32): يوضح ما إذا كان يتم إشعار المبحوثين في حالة تقصيرهم في إنجاز المهام.

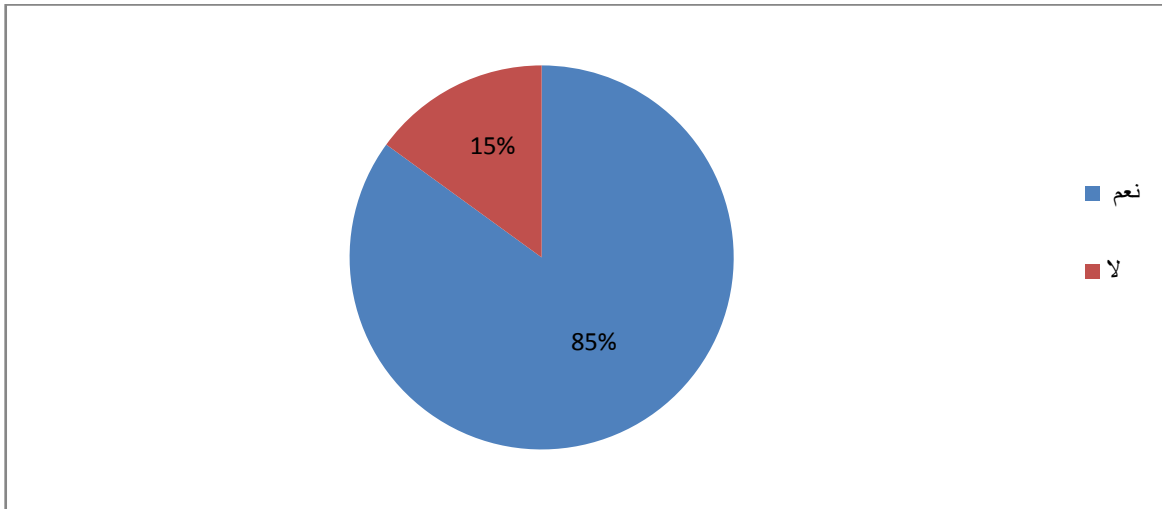
توضح بيانات الجدول أعلاه ما إذا كانت الإدارة تقوم بإشعار الموظفين في حالة تقصيرهم في إنجاز المهام، وتبين أن نسبة 85% من المبحوثين يتلقون إشعاراً من طرف الإدارة في حالة تقصيرهم في أداء مهامهم، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين لا يتلقون إشعاراً في حالة تقصيرهم في إنجاز الأعمال قدرت بـ 15%.

ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المؤسسة تحرص على متابعة ومراقبة أداء الموظفين وإشعارهم في حالة وجود أي تقصير أو تهاون في أداء مهامهم وهو ما يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية اتجاه العمل وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على السير الجيد للعمل.



جدول رقم (26): يوضح ما إذا كان المبحوثين يتلقون اتصال من رؤسائهم في حالة الغياب والتأخر.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
85%	102	نعم
15%	18	لا
100%	120	المجموع



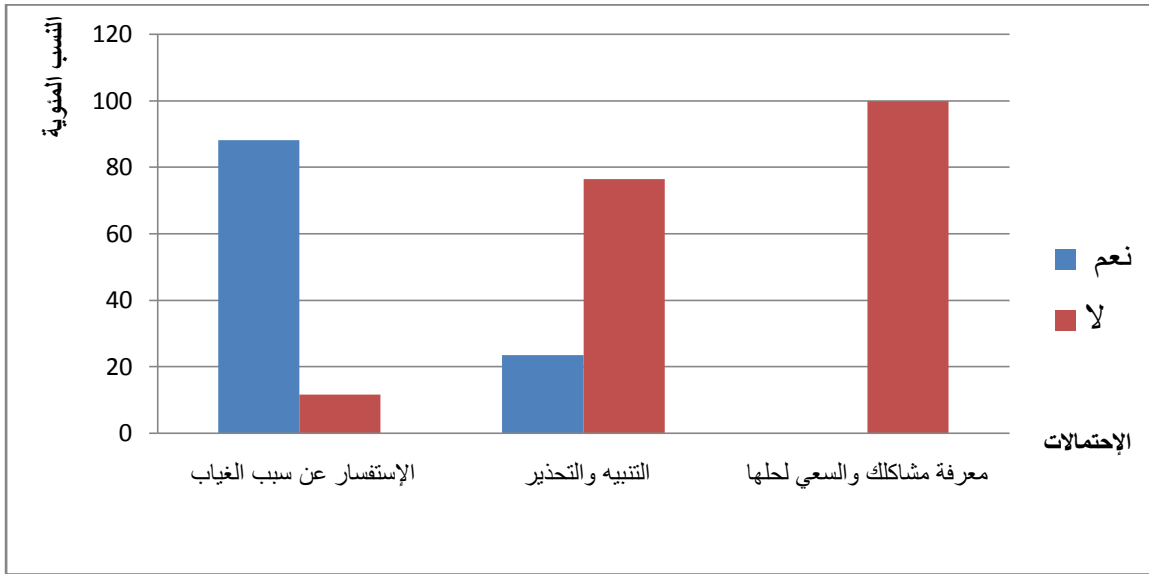
الشكل (33): يوضح ما إذا كان المبحوثين يتلقون اتصال من رؤسائهم في حالة الغياب والتأخر.

من خلال بيانات الجدول أعلاه والذي يوضح ما إذا كان الموظفين يتلقون اتصال من رؤسائهم في حالة الغياب أو التأخر عن العمل وتبين أن نسبة 85% من الموظفين يتلقون اتصالاً من طرف رؤسائهم في حالة غيابهم أو تأخرهم عن العمل، في حين أن نسبة 15% من المبحوثين لا يتلقون أي اتصال في حالة غيابهم أو تأخرهم.

وعليه فإن إدارة المؤسسة غالباً ما تقوم بالاتصال بالموظفين في غيابهم أو تأخرهم وهذا لإدراكها لأهمية هذه الاتصالات في زيادة الانضباط والجدية في العمل.

جدول رقم (27): يوضح سبب اتصال الرؤساء بالمبحوثين في حالة غيابهم أو تأخرهم في

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	102	11.76 %	12	88.24 %	90	الاستفسار عن سبب الغياب
100 %	102	76.47 %	78	23.53 %	24	التنبيه والتحذير
100 %	102	100 %	102	0 %	00	معرفة مشاكلك والسعي لحلها



الشكل (34): يوضح سبب اتصال الرؤساء بالمبحوثين في حالة غيابهم أو تأخرهم في العمل.

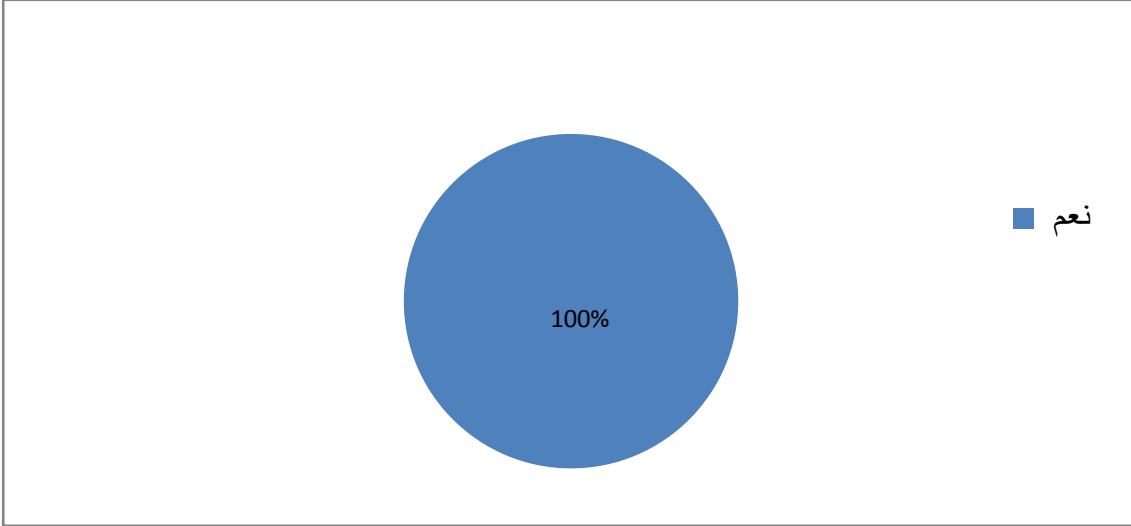
توضح بيانات الجدول أعلاه سبب اتصال الرؤساء بالمرؤوسين في حالة غيابهم أو في العمل، ويتضح لنا أن الاستفسار عن سبب الغياب هو السبب الرئيسي من الاتصال في حالة غيابهم أو تأخرهم عن العمل وذلك بنسبة 88.24 %، تليها نسبة 23.53 % للمبحوثين

الذين أكدوا أن سبب اتصال رؤسائهم بهم في حالة الغياب أو التأخر هو التنبيه والتحذير؛ في سجلت نسبة منعدمة للمبحوثين الذين تتصل بهم الإدارة في حالة غيابهم أو تأخرهم لمعرفة مشاكلهم والسعي لحلها.

وعليه فإن المسؤولين داخل المؤسسة يقومون بالاستفسار عن سبب غياب الموظفين أو تأخرهم ليس من أجل التعرف عن مشاكلهم والسعي لحلها بل من أجل توجيه التحذير والتنبيه وفي بعض الأحيان تسليط عقوبات، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق الانضباط والسير الجيد للعمل داخلها.

جدول رقم (28): يوضح مدى زيادة الاتصال الفعال لمستوى الفهم الجيد لمختلف القرارات والتعليمات داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
100%	120	نعم
0%	00	لا
100%	120	المجموع



الشكل (35): يوضح مدى زيادة الاتصال الفعال لمستوى الفهم الجيد لمختلف

القرارات والتعليمات داخل المؤسسة

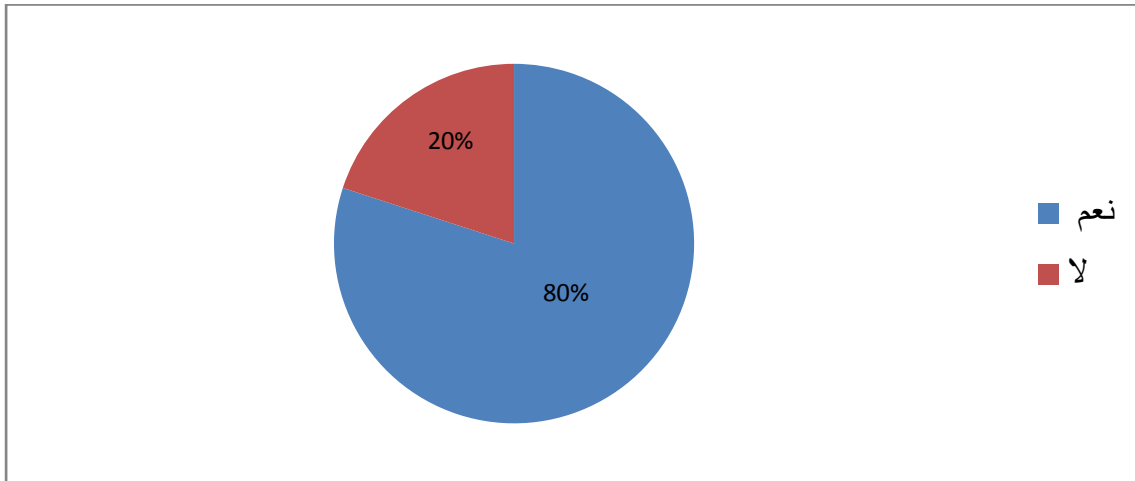
توضح بيانات الجدول أعلاه ما إذا كان الاتصال الفعال يزيد من مستوى الفهم الجيد لمختلف القرارات والتعليمات داخل المؤسسة، وتبين أن نسبة 100% من المبحوثين أكدوا أن الاتصال الفعال يزيد من مستوى الفهم لديهم لمختلف القرارات والتعليمات داخلها، في حين سجلت نسبة منعدمة للمبحوثين الذين لا يرون أن الاتصال يزيد من مستوى الفهم لمختلف القرارات والتعليمات داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين داخل المؤسسة يدركون أهمية الاتصالات الجيدة في زيادة مستوى الفهم الجيد لمختلف القرارات والتعليمات داخلها.

فهي الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات والتعليمات وهي أساس تنفيذها وتوفر هذه المعلومات وعدم عزل الموظفين عنها يساهم في التنفيذ والفهم الجيد للقرارات والتعليمات وهو ما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة فهي تعتبر من ضمن أولويات عملها وضمان نجاحها.

جدول رقم (29): يوضح ما إذا كان أسلوب الاتصال السائد داخل المؤسسة يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
80%	96	نعم
20%	24	لا
100%	120	المجموع



الشكل (36): يوضح ما إذا كان أسلوب الاتصال السائد داخل المؤسسة يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين.

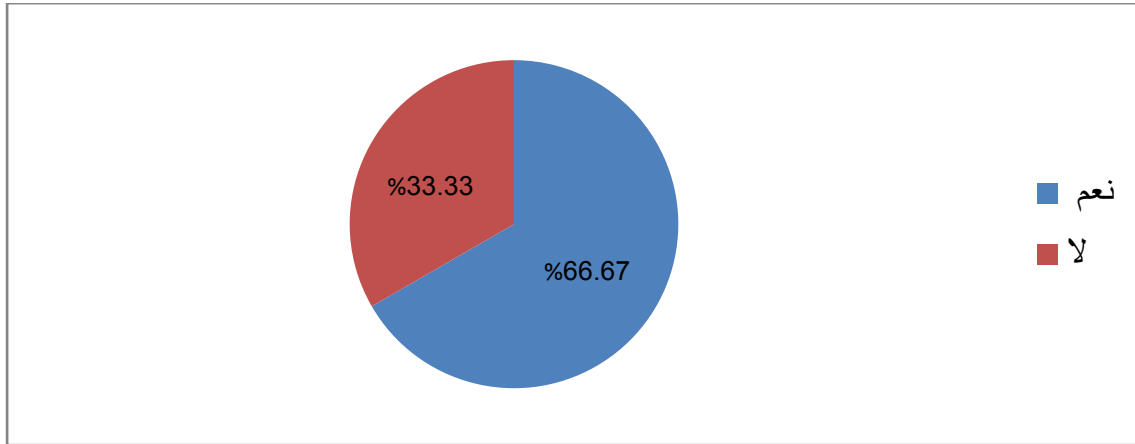
توضح بيانات الجدول أعلاه أن أسلوب الاتصال السائد يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة بنسبة 80%، في حين يرى 20% من المبحوثين أنه لا يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وعليه فإن أسلوب الاتصال السائد داخل المؤسسة يساهم في زيادة مستوى الرضا للموظفين إذ يعتبر كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جواً مناسباً وملائماً للعمل. ومنه فإن الفعال داخل المؤسسة يساهم في خلق الروابط الإنسانية التي من شأنها الإسهام في تحقيق

والتعاون بين الموظفين ومن ثم كسب رضاهم في العمل وتحفيزهم على الأداء الجيد الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة.

جدول رقم (30): يوضح ما إذا كانت وسائل الاتصال المستخدمة كفيلة بتحسين الأداء لدى المبحوثين.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
66.67%	80	نعم
33.33%	40	لا
100%	120	المجموع



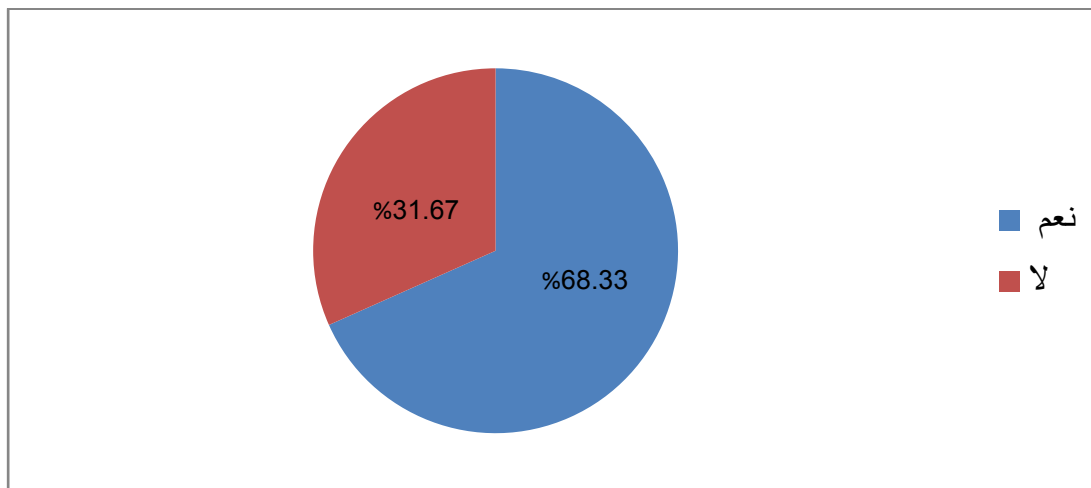
الشكل (37): يوضح ما إذا كانت وسائل الاتصال المستخدمة كفيلة بتحسين الأداء الوظيفي لدى المبحوثين

يوضح الجدول أعلاه مدى كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة بتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وقد تبين أن 80% من المبحوثين أجابوا بأن هذه الوسائل كفيلة بتحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة في حين سجلت نسبة 40% من المبحوثين الذين أكدوا أن هذه الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة ليست كفيلة بتحسين أدائهم الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأن الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة ذات كفاءة وفعالية، فهي تلعب دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ويعود ذلك إلى تناسب الوسيلة المستخدمة مع المعلومة المراد نقلها، فاعتماد المؤسسة على وسائل اتصال أكثر فعالية وأكثر تأثيراً من شأنها نقل وإيصال جميع البيانات والمعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة في الوقت المناسب وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء الموظفين.

جدول رقم (31): يوضح ما إذا كان الاتصال السائد يساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للمبحوثين.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
68.33%	82	نعم
31.67%	38	لا
100%	120	المجموع



الشكل (38): يوضح ما إذا كان الاتصال السائد يساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للمبحوثين

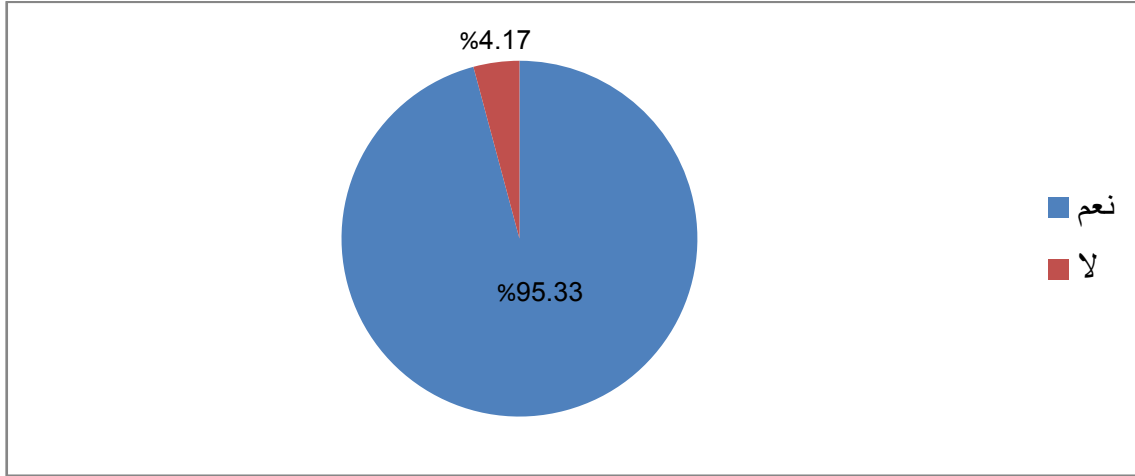
توضح بيانات الجدول أعلاه ما إذا كان الاتصال السائد في المؤسسة يساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي، وتبين أن نسبة 68.33% من المبحوثين أكدوا أن الاتصال السائد داخل المؤسسة يساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي، في حين سجلت نسبة 31.67% من المبحوثين الذين أكدوا بأنه لا يساهم في زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تفسير ذلك بأن الاتصال داخل المؤسسة يلعب دور كبير في رفع مستوى الأداء للموظفين فهم العنصر الأساسي في المؤسسة وجزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله، فالاتصال وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف، فالاتصال الجيد داخل المؤسسة يجعل الموظفين في تفاعل مستمر وهذا ما يضمن تطوير المؤسسة ورفع آدائها.

جدول رقم (32): يوضح ما إذا كان المبحوثين يلاحظون وجود صراعات داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
95.83%	115	نعم
4.17%	05	لا
100%	120	المجموع





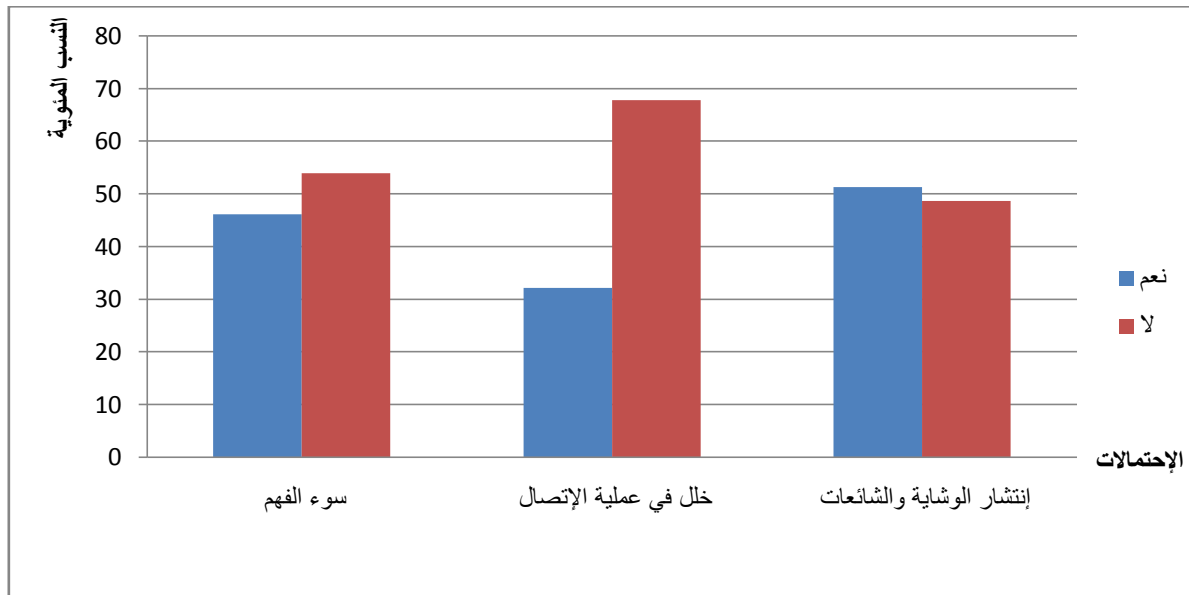
الشكل (39): يوضح ما إذا كان المبحوثين يلاحظون وجود صراعات داخل المؤسسة.

توضح بيانات الجدول أعلاه مدى وجود صراعات داخل المؤسسة، وتبين أن نسبة 95.83% من المبحوثين يلاحظون وجود صراعات داخل المؤسسة، في حين سجلت نسبة منخفضة من المبحوثين لا يلاحظون وجود صراعات قدرت بـ 4.17%.

ونفسر ذلك بأن المؤسسة كغيرها من المؤسسات تعاني من صراعات تنظيمية نتيجة خلافات بين الموظفين والإدارة أو بين الموظفين بعضهم ببعض عند حدوث أمر غير طبيعي داخل المؤسسة كحدوث سوء تفاهم في نقاش حول مسألة ما متعلقة بالإدارة وسير المؤسسة، وقد يكون ذلك بالإيجاب على الطرفين وذلك بالوصول إلى حل المشكلة، أو بالسلب إلتئمر بين الطرفين وهو ما قد ينعكس على أداء الموظفين ولا يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

جدول رقم (33): يوضح سبب وجود صراعات داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	115	53.91 %	62	46.09 %	53	سوء الفهم
100 %	115	67.83 %	78	32.17 %	37	خلل في عملية الإتصال
100 %	115	48.70 %	57	51.30 %	59	إنتشار الوشاية والشائعات



الشكل (40): يوضح سبب وجود صراعات داخل المؤسسة.

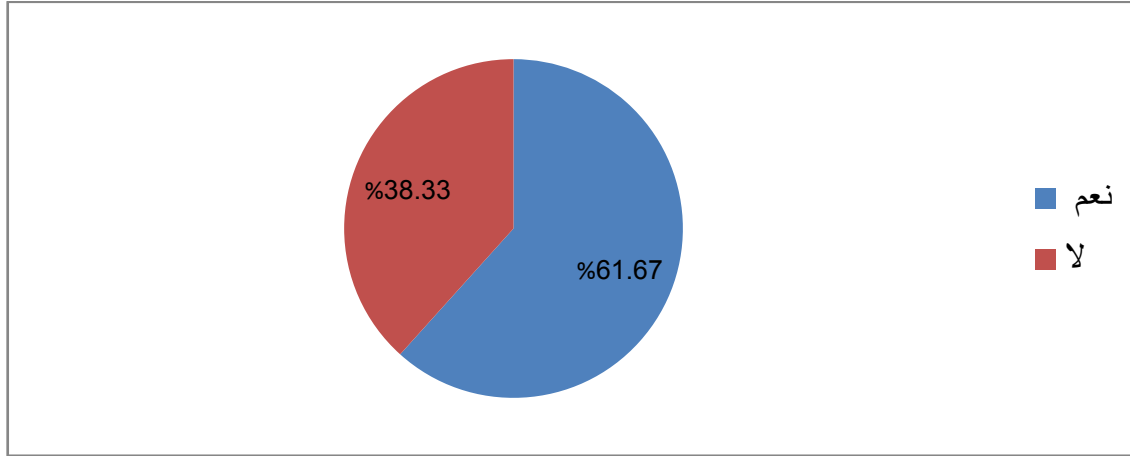
توضح معطيات الجدول أعلاه أسباب وجود صراعات داخل المؤسسة حيث تبين أن السبب الأول في ذلك هو إنتشار الوشاية والشائعات وذلك حسب ما أكدته نسبة من المبحوثين قدرت بـ 51.30 %، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أرجعوا سبب وجود صراعات داخل المؤسسة إلى سوء الفهم بـ 46.09 %، أما نسبة المبحوثين الذين يرون أن السبب في ذلك هو خلل في عملية الإتصال فقد قدرت بـ 32.17 %.

ونفسر ذلك بأن معظم الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة يعود سببها إلى انتشار الوشاية والشائعات والتي تنتج في الغالب بسبب تحريف أو تغليط في المعلومات وبعض التصرفات العدائية لهوظفين، وكذا سوء الفهم الذي غالبا ما ينتج عن سوء وعدم توفر اتصالات ناجحة بين الموظفين داخل المؤسسة أو وجود خلل في اللغة وأسلوب التواصل بينهم وهذا ينعكس سلبا على أدائهم.

4.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول رقم (34): يوضح ما إذا كان المبحوثين يواجهون عوائق في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
61.67%	74	نعم
38.33%	46	لا
100%	120	المجموع



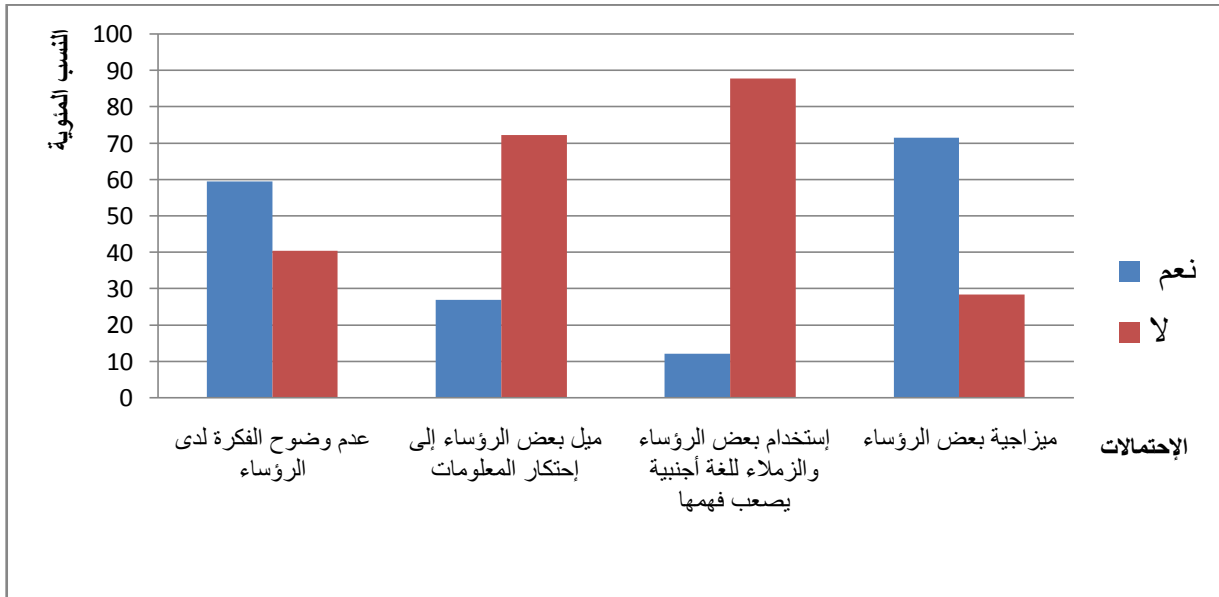
الشكل (41): يوضح ما إذا كان المبحوثين يواجهون عوائق في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

توضح بيانات الجدول أعلاه ما إذا كان المبحوثين يواجهون عوائق في عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتبين أن نسبة 61.67% من المبحوثين أقرروا بأنه توجد عوائق في عملية الاتصال داخل المؤسسة، في حين أكدت نسبة 38.33% من المبحوثين أنهم لا يواجهون عوائق في عملية الاتصال.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تفسير ذلك بأن وجهات نظر المبحوثين تقرر بوجود عوائق في عملية الاتصال داخل المؤسسة وهذا راجع إلى سوء العلاقة بين الموظفين والإدارة، أو وجود عوائق تتعلق بمصدر أو طبيعة المعلومات والقرارات التي توجه إلى الموظفين أو عدم فعالية الوسائل التي يمكن من خلالها إيصال المعلومات والقرارات، وهذا ما يعيق الاتصال بين الموظفين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة ومنه فإن عملية الاتصال لا تحظى بالعناية الكافية داخل المؤسسة.

جدول رقم (35): يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالقوائمالاتصال التي تواجه في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	74	40.54%	30	59.46%	44	عدم وضوح الفكرة لدى الرؤساء
100%	74	72.27%	54	27.03%	20	ميل بعض الرؤساء إلى احتكار المعلومات
100%	74	87.84%	65	12.16%	09	استخدام بعض الرؤساء والزملاء للغة أجنبية يصعب فهمها
100%	126	28.38%	21	71.62%	53	ميزاجية بعض الرؤساء والزملاء



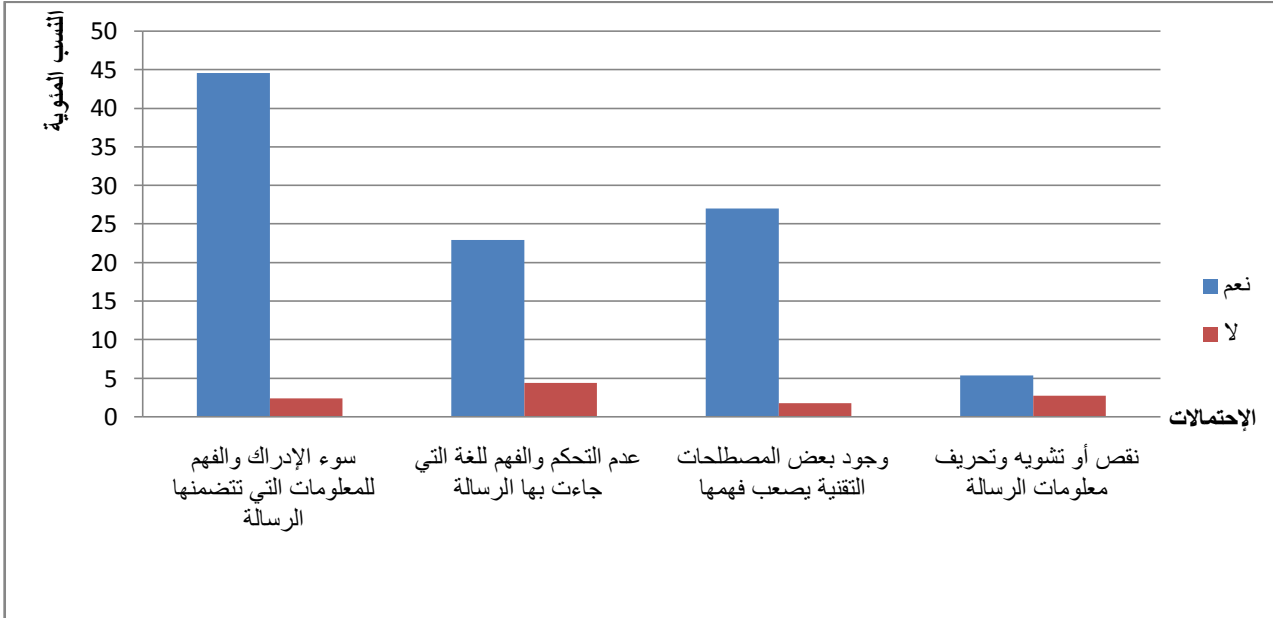
الشكل (42): يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالقوائمالاتصال التي تواجه الباحثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

توضح بيانات الجدول أعلاه طبيعة المعوقات المتعلقة بالقائم بالاتصال التي تواجه الموظفين في عملية الاتصال داخل المؤسسة، تبين أن العائق الأول الذي يعيق عملية الاتصال هو ميزاجية بعض الرؤساء والزملاء وذلك بنسبة 71.62%، تليها نسبة 59.46% من المبحوثين الذين يرون أن عدم وضوح الفكرة لدى الرؤساء يشكل عائق في عملية الاتصال، في حين سجلت نسبة 27.03% من المبحوثين الذين أجابوا أن ميل بعض الرؤساء إلى احتكار المعلومات هو ما يعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة، وفي الأخير جاءت نسبة 12.16% من المبحوثين يقرون أن استخدام اللغة الأجنبية من طرف بعض الرؤساء والزملاء يعيق عملية التواصل بينهم.

وعليه فإن ميزاجية بعض الرؤساء والزملاء هي من العوامل الرئيسية في فشل عملية الاتصال وهذا ما ينعكس سلبا على السير الجيد للعمل داخل المؤسسة ويؤدي إلى نشوء صراعات داخل التنظيم وسوء العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة، كما يؤثر على سرعة انتقال المعلومات بالشكل المطلوب.

جدول رقم (36): يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالرسالة لاتصالية التي تواجه المبحوثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	74	55.41%	41	44.59%	33	سوء الإدراك والفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة
100%	74	77.03%	57	22.97%	17	عدم التحكم والفهم للغة التي جاءت بها الرسالة
100%	74	72.97%	54	27.03%	20	وجود بعض المصطلحات التقنية يصعب
100%	74	94.59%	70	05.41%	04	نقص وتشويه وتحريف معلومات الرسالة



الشكل (43): يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالرسالة الاتصالية التي تواجه الباحثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة

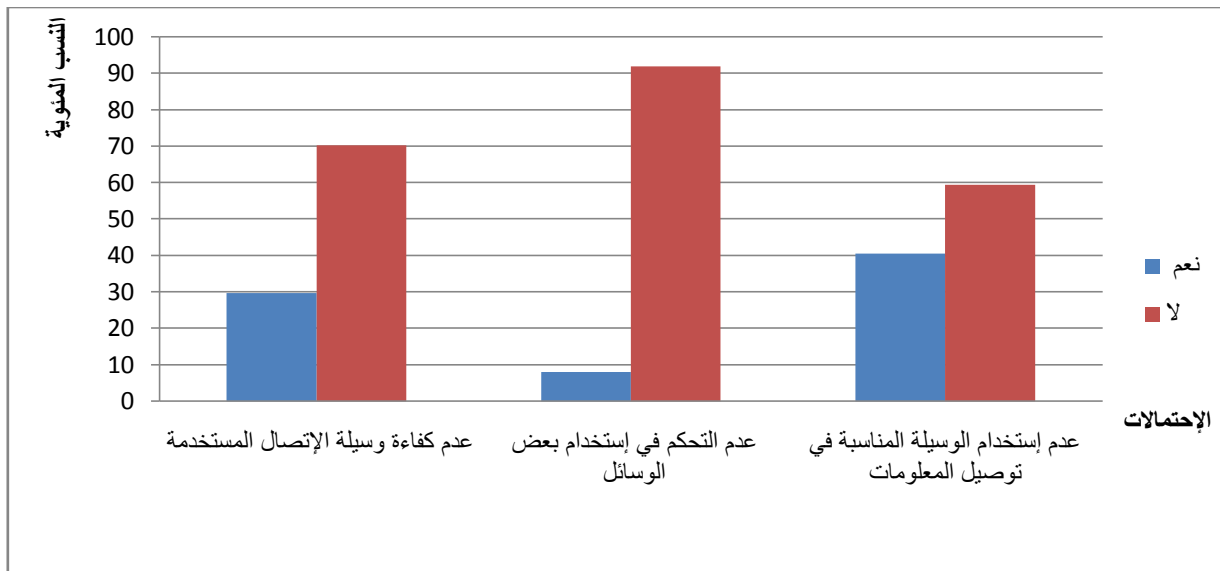
توضح بيانات الجدول أعلاه يوضح طبيعة المعوقات المتعلقة بالرسالة الاتصالية التي تواجه الباحثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتبين بأن نسبة 44.59% من الباحثين أقرروا بأن سوء الإدراك والفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة من المعوقات التي تواجههم في عملية الاتصال داخل المؤسسة، تليها نسبة 27.03% من الباحثين رأوا بأن وجود بعض المصطلحات التقنية في الرسالة والتي يصعب فهمها من العوائق التي تواجههم في عملية الاتصال داخل المؤسسة، تليها نسبة 22.97% من الباحثين الذين أجابوا بأن عدم التحكم والفهم للغة التي جاءت بها الرسالة من العوائق التي يواجهونها في عملية التواصل، وأخيراً نجد نسبة 5.41% من الباحثين أجابوا أن نقص أو تشويه أو تحريف معلومات الرسالة من أهم العوائق التي تواجههم في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير سوء إدراك الموظفين وفهمهم للرسالة بعدم تمكن الرؤساء من تحويل الفكرة الذهنية لديهم إلى رسالة بشكل مناسب وسليم أو عدم اختيار المفردات والعبارات السهلة والبسيطة المألوفة لدى العمال واستخدام أسلوب غير مناسب يؤثر على كيفية تلقي معلومات

الرسالة لذا يجب مراعاة الخلفية العلمية والإطار المرجعي للموظفين وكيفية تفسيرهم وإدراكهم لمعلومات الرسالة.

جدول رقم (37): يوضح المعوقات المتعلقة بوسيلة الاتصال التي تواجه الباحثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
% 100	74	% 70.28	52	% 29.72	22	عدم كفاءة وسيلة الاتصال المستخدمة
% 100	74	% 91.90	68	% 08.10	06	عدم التحكم في استخدام بعض الوسائل خاصة الإلكترونية
% 100	74	% 59.46	44	% 40.54	30	عدم استخدام الوسيلة المناسبة في توصيل المعلومات



الشكل (44): يوضح المعوقات المتعلقة بوسيلة الاتصال التي تواجه الباحثين في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

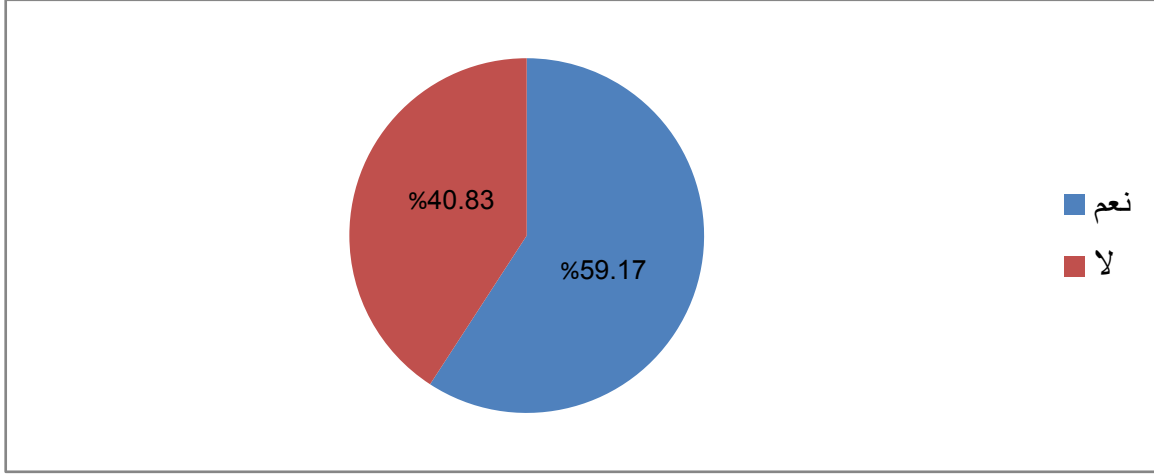


توضح بيانات الجدول أعلاه المعوقات المتعلقة بوسيلة الاتصال التي تواجه الموظفين في عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتبين أن نسبة 40.54% وهي أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين تعيق عملية اتصالهم عدم استخدام الوسيلة المناسبة في توصيل المعلومات، تليها نسبة 29.72% من المبحوثين الذين يرون أن عدم كفاءة وسيلة الاتصال المستخدمة هي التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة، في الأخير سجلت نسبة 08.1% من المبحوثين أجابوا بأن عدم التحكم في استخدام بعض الوسائل خاصة الإلكترونية هو العائق الذي يواجههم في عملية الاتصال ونفسر ذلك بأن عدم استخدام الوسيلة المناسبة في توصيل المعلومات يعيق عملية الاتصال، كان يقوم الرئيس بتوصيل رسالة كتابية مع العلم أن موضوع الرسالة وهدفها يتطلبان استخدام التفاعل المباشر وجها لوجه خاصة فيما يتعلق بالمواضيع المعقدة والمستعجلة التي تتطلب تبادل معلومات مكثفة أو سريعة فهنا الاتصال المباشر أو الشفوي هو الأنسب لذلك يجب مراعاة اختيار الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات والتواصل داخل المؤسسة.

جدول رقم (38): يوضح ما إذا كان الرؤساء لا يتقبلون الأفكار التي يقدمها المبحوثين في

عملهم:

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
59.17%	71	نعم
40.83%	49	لا
100%	120	المجموع



الشكل (45): يوضح ما إذا كان الرؤساء لا يتقبلون الأفكار التي يقدمها المبحوثين في

#### مجال عملهم.

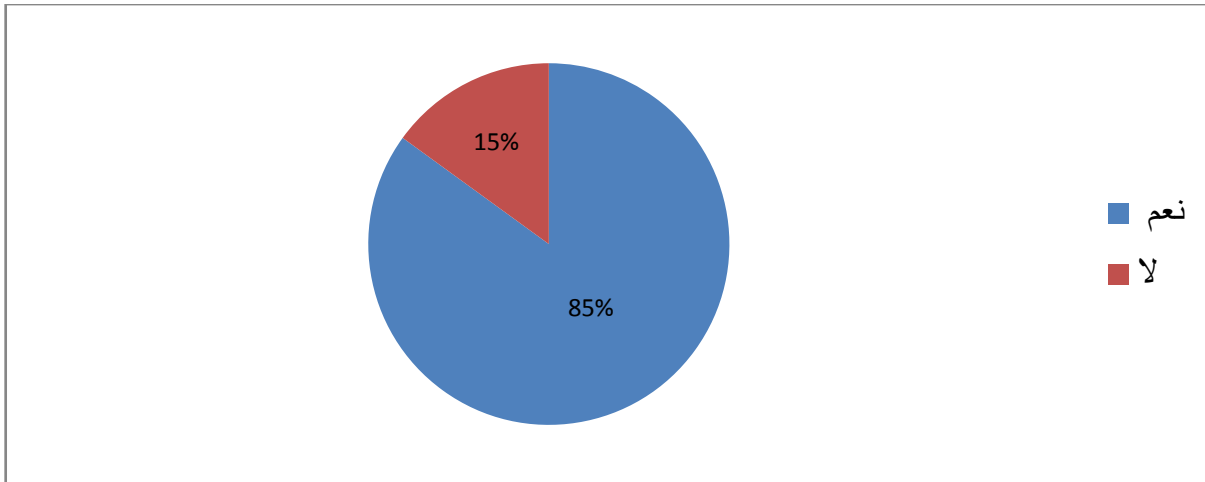
من خلال بيانات الجدول أعلاه والتي توضح مدى تقبل الرؤساء داخل المؤسسة للأفكار التي يقدمها الموظفين لهم في مجال عملهم، وتبين أن نسبة 59.17% من المبحوثين لا يتقبل رؤسائهم الأفكار التي يقدمونها في مجال عملهم، في حين أن المبحوثين الذين يتم تقبل الأفكار التي يقدمونها في مجال عملهم قدرت نسبتهم بـ 40.83%.

ونفسر ذلك بأن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار الأفكار والاقتراحات التي يقدمها العمال لرؤسائهم، هو ما يقلل من روح التعاون والإبداع وكذا روح الجماعة داخل المؤسسة. كما يمكن اعتباره مؤشرا على سيادة نمط قيادي يميل إلى النمط الأوتوقراطي أكثر منه تشاركي.

الجدول (39): يوضح ما إذا كان نقص وسائل الاتصال يزيد من الأخطاء التي يرتكبها

#### المبحوثين أثناء عملهم.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
85%	102	نعم
15%	18	لا
100%	120	المجموع

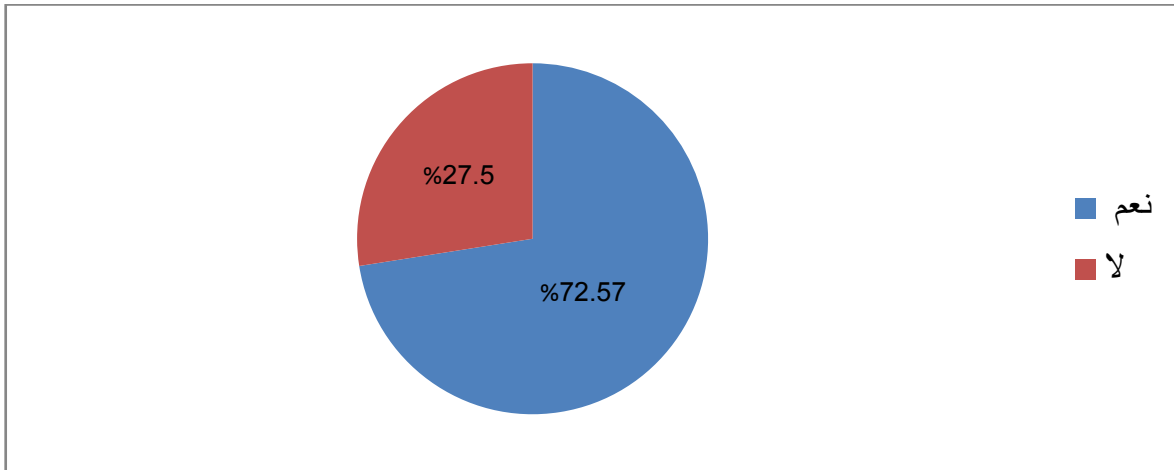


الشكل رقم (46): يوضح ما إذا كان نقص وسائل الاتصال يزيد من الأخطاء التي يرتكبها المبحوثين أثناء عملهم.

من خلال بيانات الجدول أعلاه والذي يوضح ما إذا كان نقص وسائل الاتصال يزيد من ارتكاب الموظفين للأخطاء أثناء عملهم، تبين أن أغلبية المبحوثين بنسبة 85% أكدوا أن نقص الوسائل الاتصالية تزيد من ارتكابهم للأخطاء أثناء إنجازهم للعمل، في حين سجلت نسبة 15% من المبحوثين الذين أجابوا بأن نقص وسائل الاتصال لا تزيد من ارتكابهم الأخطاء أثناء العمل. وعليه فإن وجهات نظر المبحوثين تقر بأن نقص وسائل الاتصال داخل المؤسسة يزيد من ارتكاب العمال للأخطاء داخل المؤسسة وهو ما يؤدي إلى عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب كما يزيد من سوء الفهم لهذه المعلومات والقرارات وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إرتكاب العمال للأخطاء أثناء إنجاز عملهم.

جدول رقم (40): يوضح ما إذا كان الرؤساء داخل المؤسسة يخصص وقت محدد لتلقي انشغالات الموظفين.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
27.5%	33	نعم
72.57%	87	لا
100%	120	المجموع



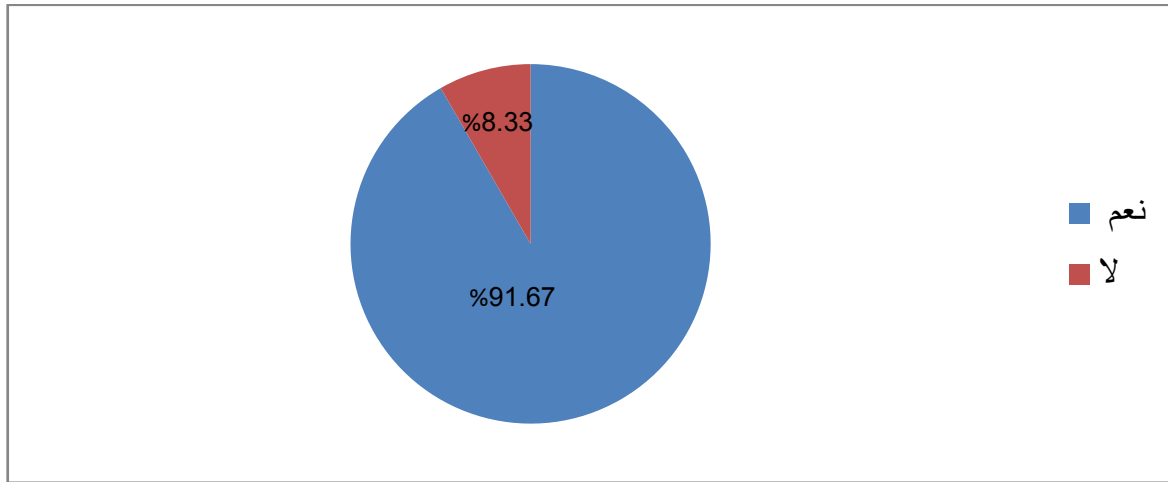
الشكل (47): يوضح ما إذا كان الرؤساء داخل المؤسسة يخصص وقت محدد لتلقي انشغالات الموظفين.

توضح بيانات الجدول أعلاه مدى تخصيص الرؤساء داخل المؤسسة لوقت محدد لتلقي انشغالات الموظفين، وتبين أن نسبة 27.5% من المبحوثين أجابت بأن الرؤساء يخصصون وقت محدد لتلقي انشغالاتهم في حين نجد أن نسبة 72.57% من المبحوثين لا يقوم رؤسائهم وقت محدد لتلقي انشغالاتهم وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة لا تهتم بالتعرف على مشاكل وانشغالات الموظفين، وهذا ما يؤدي حتما إلى وجود اضطرابات في العمل وسوء العلاقات بين الموظفين والإدارة وتدني مستوى أداء الموظفين، فتحديد وقت لتلقي انشغالات الموظفين

ويحفزهم على الإهتمام بالعمل ويرفع معنوياتهم ويزيد من فعاليتهم كما يمكن إدارة المؤسسة التعرف على الظروف التي يعيشها الموظف وما يجري داخل المؤسسة، فتعمل بذلك على معالجة النقائص إن وجدت وتوفير الظروف الملائمة للعمل.

جدول رقم (41): يوضح ما إذا كان لسوء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تأثير على الاتصال.

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	110	91.67%
لا	10	8.33%
المجموع	120	100%



الشكل رقم (48): يوضح ما إذا كان لسوء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تأثير على عملية الاتصال.

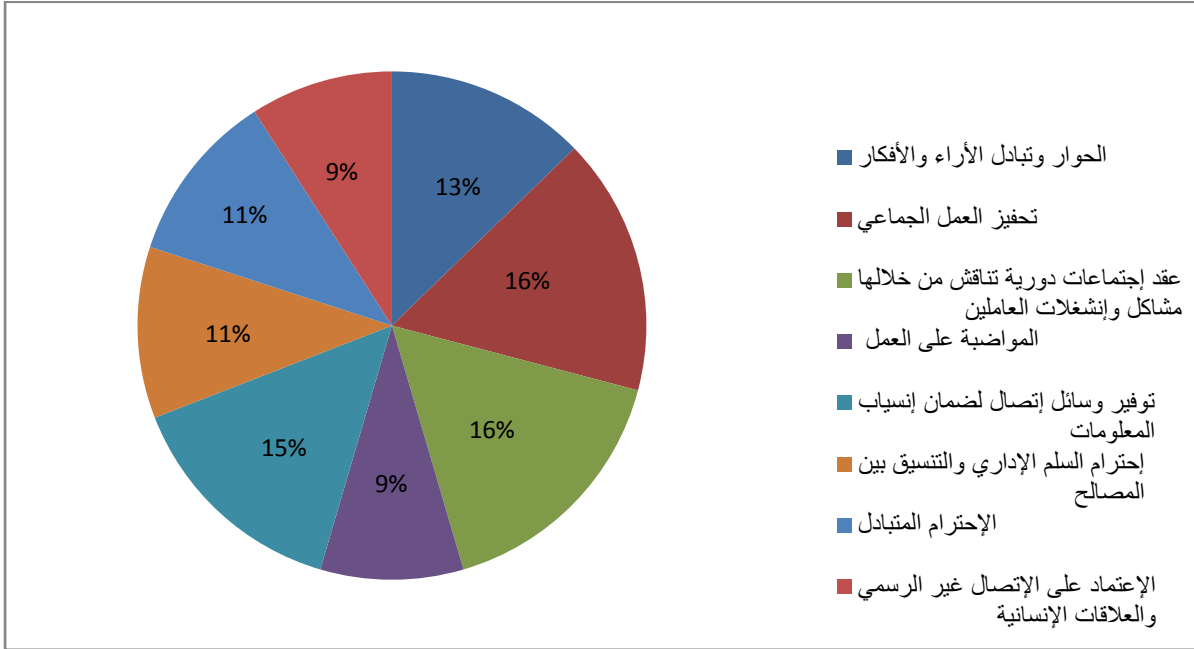
توضح بيانات الجدول أعلاه مدى تأثير سوء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على عملية الاتصال، حيث سجلنا نسبة 91.67% من المبحوثين الذين أكدوا أن لسوء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تأثير على عملية الاتصال، في حين سجلت نسبة منخفضة قدرت

ب08.33% من المبحوثين يرون أنه ليس لسوء العلاقات الاجتماعية أي تأثير على عملية الاتصال داخل المؤسسة.

وعليه فإن سوء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يؤثر على العملية الاتصالية ويحد من إستمراريتها وبذلك لا يكون هناك تواصل في الأعمال ومختلف الأنشطة في المؤسسة، فعلى المؤسسة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وذلك بتعزيز الاتصال بينهم من خلال جعل قنوات الاتصال مفتوحة وهو ما يشجع الموظفين داخلها على بذل المزيد من الجهد وزيادة في تحسين أدائهم.

جدول رقم (42): يوضح أهم الاقتراحات لزيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
12.73%	7	الحوار وتبادل الآراء والأفكار
16.36%	9	تحفيز العمل الجماعي
16.36%	9	عقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وانشغالات العمال
9.09%	5	المواظبة على العمل
14.55%	8	توفير وسائل الاتصال لضمان انسيابية المعلومات
10.90%	6	الاحترام المتبادل
10.90%	6	احترام السلم الإداري والتنسيق بين المصالح
9.09%	5	الاعتماد على الاتصال غير الرسمي والعلاقات الإنسانية
100%	55	المجموع



الشكل رقم (50): يوضح أهم الاقتراحات لزيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة

يوضح الجدول المبين أعلاه أهم الاقتراحات لزيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة، إذ أقترح بعض المبحوثين بنسبة 16.36% ضرورة عقد اجتماعات دورية يناقش من خلالها مشاكل وانشغالات الموظفين وكذا تحفيز العمل الجماعي في حين سجلت نسبة 14.55% للمبحوثين الذين يؤكدون على ضرورة توفير وسائل اتصال لضمان انسيابية المعلومات، يليها اقتراح الحوار وتبادل الأفكار بنسبة 12.73%، في حين سجلت نسبة 10.90% لكل من اقتراح الاحترام المتبادل، واحترام السلم الإداري والتنسيق بين المصالح، في حين تأتي المرتبة الأخير لكل من اقتراح المواظبة على العمل، والاعتماد على الاتصال غير الرسمي والعلاقات الإنسانية، ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تعاني من بعض النقائص والاحتياجات بالرغم من الإمكانيات التي توفرها وهذا أمر طبيعي ومن بينها أن الموظفين يريدون تفعيل الاتصال الغير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي والاهتمام بتحسين العلاقات الإنسانية داخلها.

## 3. النتائج العامة للدراسة.

انطلاقاً من البيانات المتحصل عليها من المبحوثين تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعطي إجابات على التساؤلات المطروحة.

## 1.3. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

- كشفت الدراسة أن نسبة 58.33% من المبحوثين هم من فئة الإناث.
- كشفت الدراسة أن نسبة 56.67% من المبحوثين لهم مستوى جامعي.
- كشفت الدراسة أن نسبة 46.67% من المبحوثين يعملون داخل البلدية لفترة تمتد من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
- كشفت الدراسة أن نسبة 100% من المبحوثين داخل البلدية يتحدثون باللغة العربية.

## 2.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول (ما هو واقع الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز؟)

- توصلت الدراسة إلى أن نوع الاتصال الأكثر استخداماً داخل البلدية هو اتصال رسمي وذلك ما أكدته نسبة 80% من المبحوثين.
- كشفت الدراسة أن اتجاهات الاتصال السائدة داخل البلدية هي اتصالات في كل الاتجاهات وذلك ما صرحت به نسبة 75% من المبحوثين.
- بينت الدراسة أن الوسائل الشفوية الأكثر استخداماً في الاتصال داخل البلدية هي المقابلات الشخصية وهذا ما أكدته نسبة 73.33% من المبحوثين.
- توصلت الدراسة إلى أن الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداماً داخل البلدية هي الإنترنت وهو ما أكدته نسبة 20% من المبحوثين.
- بينت الدراسة أن إدارة البلدية تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات داخلها وهذا ما أكدته نسبة 83.33% من المبحوثين.



- كشفت الدراسة أن الإدارة أحيانا ما تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة وذلك بنسبة 67.5%.
  - توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الرسمي يزيد من سهولة انسياب المعلومات داخل البلدية وهذا ما أكدته نسبة 92.93% من المبحوثين.
- 3.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: (هل حقق الاتصال التنظيمي داخل البلدية أهدافه المعيارية؟).
- كشفت الدراسة أن نسبة 96.67% من المبحوثين أكدوا بأن الرؤساء داخل البلدية يقومون بزيارات أثناء العمل وذلك للاطمئنان على السير العادي للعمل.
  - توصلت الدراسة أن تلقي الموظفين للمعلومات الخاصة بوظيفتهم يكون بشكل سريع وهذا ما صرحت به نسبة 68.33% من المبحوثين.
  - بينت الدراسة أن المبحوثين داخل البلدية يدركون أهمية الاتصالات الفعالة في زيادة المستوى الفهم الجيد لمختلف القرارات والتعليمات.
  - كشفت الدراسة أن أسلوب الاتصال السائد داخل البلدية يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين وهذا ما أكدته نسبة 80% من المبحوثين.
  - أوضحت الدراسة بأن نسبة 66.67% من المبحوثين يؤكدون بأن وسائل الاتصال المستخدمة داخل البلدية كفيلة بتحسين أدائهم الوظيفي.
  - توصلت الدراسة إلى وجود صراعات داخل البلدية تعود إلى انتشار الوشاية والشائعات وهذا ما صرح به أكثر من 50% من المبحوثين.

4.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: (ما هي العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز؟).

- كشفت الدراسة أن نسبة 61.67% من المبحوثين يواجهون عوائق في عملية الاتصال داخل البلدية.
- أوضحت الدراسة أن مزاجية بعض الرؤساء والزملاء تعيق عملية الاتصال داخل البلدية وذلك ما أكدته نسبة 42.06% من المبحوثين.
- توصلت الدراسة إلى أن سوء الإدراك والفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة هو ما يعيق عملية الاتصال داخل البلدية وهذا ما صرح به 44.59% من المبحوثين.
- تبين من خلال إجابات المبحوثين أن عدم استخدام الوسيلة المناسبة في توصيل المعلومات يعيق عملية الاتصال داخل البلدية وذلك بنسبة 51.72% .
- أوضحت الدراسة أن نسبة 91.67% من المبحوثين يؤكدون أن سوء العلاقات الاجتماعية داخل البلدية يؤثر على عملية الاتصال.


## 4. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

- دراسة سليم كفان حول "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، قد توصل الباحث إلى أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة خاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية، وهذا ما يتوافق مع ما وصلت إليه دراستنا الحالية التي تشير إلى أنالاتصالات الفعالة لها أهمية في زيادة مستوى الفهم الجيد لمختلف القرارات والتعليمات داخل المؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات التي تساهم في تحقيق الفهم الجيد للقرارات التنظيمية.
- دراسة صبرينة رماش "حول الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية"، توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى أن هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل الإصلاحات وكذا تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، فقد أصبحت وسيلة الأنترنت الأكثر استخداما في هذه المؤسسة في حين أن دراستنا توصلت إلى أن الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما داخل البلدية هي الإنترنت.
- دراسة بوعطيط جلال الدين "حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، حيث توصل الباحث في دراسته إلى وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال، وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية إلى أن الاتصال الرسمي يزيد من سهولة انسياب المعلومات داخل البلدية.
- دراسة بسمة بن بركة حول "فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية"، وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى أن إدارة البلدية لا تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات، وهو ما يتناقض مع النتيجة التي توصلت إليها دراستنا والتي تشير إلى أن إدارة البلدية تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات داخلها.

- دراسة محمد عبد الله العنزي حول "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية"، وقد توصل الباحث إلى أن الإداريين على اختلاف مستوياتهم يشجعون الاتصالات التي تتدفق بين الموظفين على اختلاف أنواعها أي وجود أنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والنازلة والأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية التي تشير إلى الاتجاهات الاتصال السائدة داخل البلدية هي اتصالات في كل الاتجاهات (صاعد، نازل، أفقي). وهو ما يضمن انسياب المعلومات وتدفقها بسهولة بين العمال داخلها.
- دراسة ذياب سعد جبير المطرفي حول "فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية"، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن المبحوثين موافقون بشدة على واحدة من ملامح فعالية وسائل الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة تتمثل في المقابلات المباشرة بالمعلمين، وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية التي بينت أن الوسائل الشفوية الأكثر استخداما في الاتصال داخل البلدية هي المقابلات الشخصية وذلك لسهولة وسرعة التواصل شفويا مقارنة بوسائل الاتصال للأختيعة عبد المجيد بن عبد المحسن محمد آل الشيخ حول "معوقات الإداري المؤثرة على أداء العمال في جوازات مدينة الرياض"، حيث توصلت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال الإداري تؤثر بشدة على أداء العمال وهي: الافتقار إلى نظام إتصال مناسب وعدم وضوح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال، وغياب التخطيط الإستراتيجي لتطوير نظم الاتصال وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية التي تشير إلى أن العمال داخل البلدية يواجهون عوائق في عملية الاتصال وهو ما يؤثر على الأداء الجيد للعمال.

## الإقتراحات والتوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يتوجب علينا تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في عملية تسيير المؤسسات ويمكن إيجازها في النقاط التالية:
- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والاستخدام الأوسع للإنترنت والشبكات الأخرى، وإنشاء شبكة تربط بين الأقسام المختلفة.
  - ضرورة العمل على تفعيل الاتصال غير الرسمي أكثر وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
  - العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح، وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان التدفق السريع للمعلومات.
  - تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون بين العمال.
  - عقد اجتماعات ولقاءات بين العمال والإدارة للتقليل من الصراعات داخل المؤسسة.
  - ضرورة الاهتمام بانشغالات العمال وذلك بتخصيص وقت محدد للتعرف على مشاكلهم وانشغالاتهم.
  - العمل على إيصال المعلومات بشكل سريع لضمان السير الجيد للعمل وتحقيق الأهداف.
  - البدء في معالجة القصور والمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة.



خاتمة

خاتمة:

اعتباراً لأهمية الاتصال التنظيمي كونه يمثل ظاهرة من أبرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة، غدا البحث والدراسة في هذا المجال أمراً محفزاً من أجل فهم آليات العملية الاتصالية المعقدة من جهة، ومحاولة الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة أخرى.

فالاتصال التنظيمي عنصر هام من عناصر العملية الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم بحيث يعمل على الربط والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين ووسيلة لتوصيل وشرح وتفسير السياسات والخطط التي تبني عليها القرارات، ولتحقيق هذه الأهداف يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، حيث يقوم بإمداد الإدارة بمختلف المعلومات لتسهيل مهامها وإشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا الميدانية حول موضوع "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية" فقد تبين أن الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز يتسم بالفعالية وذلك عن طريق وجود اتصال فعال يسري في كل الاتجاهات يعمل على نقل المعلومات وتبادلها والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية والذي يسهل السير الجيد للعمل.



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

1-المراجع بالعربية:

1-1 المعاجم والقواميس:

1. محمد جمال فار: معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
2. محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2013.

2-2 الكتب:

3. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2008 .
4. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
5. أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون في مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2005.
6. أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإتصال والإعلام ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
7. أحمد طرطار: تقنيات الحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
8. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع.نشر.توزيع، الإسكندرية، 2003.
9. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، ط1، 2004.

10. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع. نشر. توزيع، 2000.
11. أسامة خيرى: الجديد في القيادة الإدارية، دار الياة للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
12. أسامة خيرى: القيادة الإدارية، دار الياة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
13. إسماعيل عرباجى: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14. إسماعيل عرباجى: اقتصاد وتسيير المؤسسة، المؤسسة الوطنية للفنون الطبعية، الجزائر، ط3، 2013.
15. إعماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي: علم إجتماع التنظيم، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2013.
16. بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
17. جمال أبو شنب: العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
18. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
19. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
20. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005.
21. حسن محمد حريم: إدارة المنظمة ( منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط، 4، 2009.
22. حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

23. حسين أحمد الطراونة: المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، دار الخليج، عمان، ط1، 2005.
24. حسين الخزاعي: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
25. حسين بولعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
26. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003.
27. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2009.
28. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
29. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
30. حسين خريف: المدخل إلى الإتصال و التكيف الإجتماعي، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2005.
31. حكمت أحمد الراوي: نظم المعلومات المحاسبة والمنظمة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
32. خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ريجانة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003.
33. خليل محسن حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
34. داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.

35. ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
36. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
37. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، 2002.
38. رضوان بلخيري: مدخل إلى الإتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
39. رضوان بلخيري، سارة جابر: مدخل الاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013.
40. زاهر عبد الرحيم عاطف: هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
41. زكريا المصري: أسس الإدارة، دار الكتب القانوني، مصر، 2007.
42. زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
43. سلاطية بلقاسم، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2.
44. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
45. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
46. صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

47. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
48. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
49. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
50. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
51. عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999.
52. طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
53. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
54. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
55. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2003.
56. عبد الله محمد عبد الله: سوسيولوجي الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، 2005.
57. عصمان العجيلي سرکز، عياد سعيد لمطير: البحث العلمي أساليبه و تقنياته، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط1، 2002.
58. علي الضلاعين: أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، 2005.

59. علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
60. علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
61. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2004.
62. عمار بوضياف: التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2010.
63. عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006.
64. عمر صخري: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
65. عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5.
66. غازي عناية: منهجية البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
67. فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
68. فريد النجار وآخرون: التجارة والأعمال الإلكترونية والمتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
69. فضيل دليو: إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
70. فضيل دليو: الإتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003.
71. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.

72. فيصل محمد الشواورة: مبادئ إدارة الاعمال من الألف إلى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
73. كامل بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1.
74. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013.
75. محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
76. محمد أزهر سعيد السمك: طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
77. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
78. محمد حلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2015.
79. محمد سلطان حمو: الإتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
80. محمد شفيق: البحث العلمي الأسس - الإعداد، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 2008.
81. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، 2008.
82. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

83. محمد علي أبو العلا: فن الاتصال بالجماهير ( بين النظرية والتطبيق)، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2014 .
84. محمد فتحي: مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
85. محمد فؤاد عبد الباسط: القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
86. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط4، 2003.
87. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل، الأردن، ط3، 2006.
88. محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
89. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
90. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
91. محمود عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2011.
92. محمود يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2009.
93. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
94. مصطفى يوسف كافي: الرأي العام ونظريات الاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.



95. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2008.
96. موسى اللوزي: التنمية الإدارية(مفاهيم، أسس، تطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000.
97. موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ، لوظائف، الممارسات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2011.
98. موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسات، مجد المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2011.
99. مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2006.
100. ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1988.
101. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
102. ناصر لباد: الأساس في القانون الإداري، دار المجد للنشر والتوزيع، 2011.
103. ناصر لباد: الأساليب في القانون الإداري، دار المجد للنشر والتوزيع، 2011.
104. نائل عبد الحافظ العوالم: إدارة المؤسسات العامة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
105. نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
106. نواف كنعان: القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
107. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007.
108. هاني علي الطهراوي: القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

109. هشام حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، الأردن، ط1، 2001.

110. يوسف مشعراوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

### 3-1 المحاضرات:

111. أمينة مخلفي: محاضرة بعنوان إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

### 4-1 الرسائل الجامعية

112. رحيل غانية: دور العلاقات العامة في تنمية أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016.

113. زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، 2016.

114. سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ

القرارات التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس والعمل والتنظيم ، قسنطينة ، الجزائر، 2004 - 2005.

### 2-المراجع بالأجنبية:

115. Marl helen west phalemle : Ile diction, les pratique, profitionnelles, de la communication, edition traigle, paris, 1992.

### 3- المواقع الإلكترونية:

116. [http:// islamfin. Go-farun- net / t1531- topic](http://islamfin.Go-farun-net/t1531-topic), 15-05-2018, 14:31h

117. [http://centruniver-sitaire-d.forum-for-hum.com/t31-  
topic.30/03/2018.12.33h.](http://centruniver-sitaire-d.forum-for-hum.com/t31-topic.30/03/2018.12.33h)

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول:

## فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية

- دراسة حالة بلدية سيدي عبد العزيز -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وتسويق

ملاحظة :

- الرجاء الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

- هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي .

إشراف الأستاذ:

- أمين جنيح

إعداد الطالبتين :

- لبنى قنون

- وهيبة شربال

السنة الجامعية 2018/2017

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
3. الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
4. اللغات المتحدث بها:
- عربية  فرنسية

### المحور الثاني: واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

5. ما هي أنواع الاتصالات الأكثر استخداما داخل المؤسسة؟
- رسمية  غير رسمية
6. ما هي اتجاهات الاتصال السائدة داخل المؤسسة؟
- اتصال نازل (من الرئيس إلى المرؤوسين)
- اتصال صاعد (من المرؤوسين إلى الرئيس)
- اتصال أفقي (بين المرؤوسين - بين الرؤساء)
- اتصال في كل الاتجاهات
7. هل تتصل برؤسائك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" لماذا؟

- طلب الإستفسار
- شكاوي
- تقارير

- أخرى تذكر .....

8. هل سبق لك وأن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة واجهتك في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" كيف كان رده؟

- الإهمال واللامبالاة
- القبول
- عدم الرد

9. ماهي الوسائل الأكثر إستخداما في إتصالك بزملائك ؟

- وسائل شفوية: مقابلات شخصية  هاتف  إجتماعات

أخرى تذكر .....

- وسائل مكتوبة: مراسلات  تقارير  شكاوي

أخرى تذكر .....

- وسائل إلكترونية: أنترنت(البريد الإلكتروني)  أنترنت  إكسترنانت

أخرى تذكر .....

10. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" كيف يتم ذلك؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة )

- عن طريق لوحة الإعلانات

- عن طريق المقابلة

- عن طريق الهاتف

- عن طريق البريد الإلكتروني

- عن طريق الفاكس

- أخرى تذكر .....

11. هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ"نعم" ، هل يكون ذلك:

دائما  غالبا  أحيانا  نادرا

12. هل يمكن الاتصال بزملائك داخل المؤسسة في أي وقت وفي أي مكان؟

نعم  لا

13. هل ترى أن الاتصال الرسمي يساهم في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ"نعم" هل يساهم في: (يمكن اختيار أكثر من إجابة )

- سهولة انسياب المعلومات

- القضاء على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة

- القضاء على التكتلات داخل المؤسسة

- تنظيم التواصل داخل المؤسسة
- بث روح الجماعة

### المحور الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

14. هل يقوم الرئيس بزيارات أثناء العمل؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" ما الهدف من ذلك؟

- الاطمئنان على السير العادي للعمل
- توجيه الأوامر والتعليمات
- اطلاع العمال على الإجراءات الجديدة

15. هل تفليك المعلومات الخاصة بوظيفتك يكون:

- سريعاً  بطيئاً

إذا كان "بطيئاً" ما السبب في ذلك؟

- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة
- كثرة المستويات الإدارية
- احتكار المعلومات في مستوى إداري معين

..... أخرى تذكر

16. هل يتم إشعارك في حالة تقصيرك في إنجاز المهام؟

- نعم  لا

17. عند غيابك أو تأخرك في العمل هل تتلقى اتصالاً من المسؤولين؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم"، هل يرجع سبب الاتصال إلى:

- الاستفسار عن سبب الغياب
- التنبيه والتحذير
- معرفة مشاكلك والسعي لحلها

18. هل ترى بأن الاتصال الفعال يزيد من مستوى الفهم الجيد لمختلف القرارات والتعليمات داخل

المؤسسة؟

- نعم  لا

19. هل يساهم أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديك؟

نعم  لا

20. هل تجد أن وسائل الاتصال المستخدمة كفيلة بتحسين أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

21. هل يساهم الاتصال السائد في زيادة فعالية الأداء الوظيفي؟

نعم  لا

22. هل لاحظت وجود صراعات داخل المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم"، ما السبب في ذلك؟

- سوء الفهم
- خلل في عملية الاتصال
- انتشار الوشاية و الشائعات

..... أخرى تذكر

المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

23. هل تواجهك عوائق في عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ"نعم" حدد هذه العوائق: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

أ. عوائق متعلقة بالقائم بالاتصال:

- عدم وضوح الفكرة لدى الرؤساء
- ميل بعض الرؤساء إلى احتكار المعلومات
- استخدام بعض الرؤساء والزملاء للغة أجنبية يصعب فهمها
- مزاجية بعض الرؤساء والزملاء

ب. عوائق متعلقة بالرسالة:

- سوء الإدراك والفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة
- عدم التحكم والفهم للغة التي جاءت بها الرسالة
- وجود بعض المصطلحات التقنية التي يصعب فهمها
- نقص أو تشويه وتحريف معلومات الرسالة

ج. عوائق متعلقة بالوسيلة:



– عدم كفاءة وسيلة الاتصال المستخدمة

– عدم التحكم في استخدام بعض الوسائل خاصة الالكترونية

– عدم استخدام الوسيلة المناسبة في توصيل المعلومات

24. هل تحس أن رؤسائك لا يتقبلون أي أفكار تعطيها لهم في مجال عملك؟

نعم  لا

25. هل نقص وسائل الاتصال يزيد من الأخطاء التي ترتكبها أثناء العمل؟

نعم  لا

26. هل يخصص الرؤساء داخل المؤسسة وقت محدد لتلقي انشغالات الموظفين؟

نعم  لا

27. هل ترى بأن سوء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يؤثر على عملية الاتصال؟

نعم  لا

28. ماذا تقترح لزيادة فعالية الاتصال داخل مؤسستك؟

.....

.....

الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عبد العزيز

رئيس المجلس الشعبي البلدي

النائب الثاني

الكاتب العام

النائب الأول

النائب الرابع

النائب الثالث

مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية

مصلحة التنظيم والشؤون العامة

مصلحة التعمير والبناء

مصلحة المالية والمستخدمين

مكتب

الصحة

والوقاية

مكتب

الشؤون

الثقافية

والرياضية

مكتب

الشؤون

الاجتماعية

مكتب

الانتخابات

مكتب

التنظيم

والمنازعات

مكتب

الحالة

المدنية

مكتب

الصفقات

العمومية

مكتب

الصيانة

والتنظيف

مكتب

التعمير

والبناء

مكتب

الممتلكات

مكتب

المستخدمين

مكتب

الميزانية

## ملخص الدراسة :

إن أي مؤسسة على اختلاف أنواعها تستخدم الاتصال باعتباره أحد الركائز الأساسية التي يركز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة، فهو يعمل على خلق جو تعاوني يؤدي إلى تسهيل تبادل ونقل المعلومات وإيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والسير الجيد للأعمال داخلها، ففعالية وكفاءة المؤسسة مرتبطة بفعالية وكفاءة الاتصال التنظيمي داخلها ومن هذا المنطق جاءت هذه الدراسة لإبراز فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية وذلك للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

هل يتسم الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز بالفعالية؟

وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة على هذا التساؤل من خلال التساؤلات الفرعية التالية

- ما هو واقع الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز؟.
- هل حقق الاتصال التنظيمي داخل البلدية أهدافه المعيارية؟.
- ما هي العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز؟.

ويكمن الهدف من الدراسة في معرفة واقع الاتصال التنظيمي داخل البلدية ومدى تحقيقه لأهدافه المعيارية وإبراز النقائص والعوائق التي تحد من فعالية الاتصال داخلها.

وتندرج الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي اعتمدت على منهج دراسة الحالة، وذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة، حيث اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة وتوفر جميع الظروف، كما اعتمدنا على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات وزعت على 120 موظفا اشتملت على 28 سؤال ووزعت على أربع محاور، وبعد جمع المعلومات والبيانات ميدانيا وتحليلها توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها :

- يعتبر الاتصال الرسمي أكثر أنواع الاتصال استخداما داخل البلدية
- اعتماد البلدية على اتصال في كل الاتجاهات.
- تعد المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل استخداما داخل البلدية
- تسعى إدارة البلدية إلى إيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات لضمان السير للعمل
- أحيانا ما تقوم إدارة البلدية بعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة.
- الاتصال الرسمي داخل البلدية يساهم في زيادة فعالية العمل وذلك من خلال زيادة المعلومات وتدققها.
- الرؤساء داخل البلدية يقومون بزيارات أثناء العمل وذلك للاطمئنان على السير العادي للأعمال.
- تهتم الإدارة بإيصال المعلومات الخاصة بوظائف العمال وذلك بشكل سريع لتفادي التأخر في إنجاز الأعمال
- العمال داخل البلدية يدركون أهمية الاتصالات الفعالة في زيادة مستوى الفهم الجيد للقرارات والتعليمات.
- أسلوب الاتصال داخل البلدية يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للعمال.
- وجود صراعات داخل المؤسسة ويعود سببها إلى انتشار الوشاية والشائعات.
- وسائل الاتصال المستخدمة داخل البلدية قليلة بتحسين الأداء الوظيفي للعمال.

- يواجه العمال داخل البلدية عوائق في عملية الاتصال تتعلق بمزاجية بعض الرؤساء والزملاء وسوء الإدراك والفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة وكذا عدم استخدام الوسيلة المناسبة لتوصيل المعلومات.

- سوء العلاقات الاجتماعية داخل البلدية يؤثر على عملية الاتصال

### **Résumé de l'étude:**

Toute organisation de types différents utilise la communication comme l'un des principaux piliers sur lesquels repose la structure organisationnelle de l'organisation: elle crée une atmosphère de coopération qui facilite l'échange et le transfert d'informations et crée une sorte de compréhension mutuelle et de confiance mutuelle. Et l'efficacité de l'institution est liée à l'efficacité et l'efficacité de la communication organisationnelle dans la logique de cette étude était de mettre en évidence l'efficacité de la communication organisationnelle dans les institutions publiques pour répondre à la question principale suivante:

La communication au sein de la municipalité de Sidi Abdel Aziz est-elle efficace?

Cette étude a tenté de répondre à cette question à travers les sous-questions suivantes:

- Quelle est la réalité de la communication organisationnelle au sein de la municipalité de Sidi Abdel Aziz?
- La communication organisationnelle au sein de la municipalité a-t-elle atteint ses objectifs normatifs?
- Quels sont les obstacles qui limitent l'efficacité de la communication organisationnelle au sein de la municipalité de Sidi Abdel Aziz?

L'objectif de l'étude est de connaître la réalité de la communication organisationnelle au sein de la municipalité et la mesure dans laquelle elle atteint ses objectifs normatifs et de mettre en évidence les lacunes et les obstacles qui limitent l'efficacité de la communication en son sein

L'étude est basée sur des études descriptives basées sur la méthodologie de l'étude de cas en fonction des besoins de l'étude, sur la base de la méthode de

l'enquête complète en raison de la petite taille de la société étudiée et de la disponibilité de toutes les conditions. Sur quatre axes, et après avoir collecté des informations et des données sur le terrain et l'analyse, nous avons atteint un certain nombre de résultats dont les plus importants sont les suivants:

- La communication officielle est le type de communication le plus courant au sein de la municipalité.
- Accréditation de la municipalité dans toutes les directions.
- Les entrevues sont parmi les plus utilisées dans la municipalité.
- L'administration municipale cherche à communiquer des informations et des décisions à tous les niveaux pour assurer un bon déroulement du travail.
- Parfois, l'administration municipale organise des réunions périodiques pour discuter des problèmes et gérer l'institution.
- Le contact officiel au sein de la municipalité contribue à augmenter l'efficacité du travail en augmentant le flux d'informations et son flux.
- Les présidents de la municipalité effectuent des visites d'affaires pour assurer le déroulement normal des affaires.
- Le Ministère est préoccupé par la diffusion en temps opportun de l'information sur les emplois des travailleurs afin d'éviter les retards dans l'achèvement des travaux.
- Les travailleurs de la municipalité reconnaissent l'importance d'une communication efficace pour améliorer le niveau de compréhension des diverses décisions et instructions.
- La méthode de communication au sein de la municipalité augmente le niveau de satisfaction professionnelle des travailleurs.