

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



# مذكرة ماستر

علوم سياسية

سياسة عامة

رقم: 40

إعداد الطالب:

عبد الكريم طويل

يوم: 2019/07/02

دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسات العمومية

(دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة)

## لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ مساعد أ	قريب بلال
مشرفا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر ب	د/زروال سهام
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ مساعد أ	كحول وحيدة

السنة الجامعية : 2018 – 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى أبي رحمه الله  
و غفر له  
و اسكنه فسيح جنانه.  
و إلى والدي الغالية على قلبي  
حفظها الله  
و أدامها بالصحة و العافية.  
إلى زوجتي و بناتي رؤى و جنان  
و ولدي معز الدين.  
إلى إخوتي و أخواتي الأعراء و كل العائلة

# شكر و تقدير

الحمد و الشكر لله عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل حمدا كثيرا، فالحمد لله عدد خلقه و رضا نفسه و زنة عرشه و مداد كلماته.

إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة: زروال سهام شكرا و امتنانا و عرفانا على دعمها الكبير لي و المتواصل من اجل إتمام هذا العمل.

إلى عمتي العزيزة و الغالية الدكتورة : طويل فتيحة أستاذة بجامعة محمد خيضر بسكرة على نصائحها و دعمها الدائم.

الشكر الخاص إلى صديقي الأستاذ: دهينة لطفي على دعمه لي في انجاز هذا العمل.

الشكر و التقدير إلى كل الأساتذة في قسم العلوم السياسية الذين درسوني. والشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة.

و الشكر إلى كل الأصدقاء و الزملاء في العمل على كل الدعم و المساندة.

# مقدمة

تعتمد عملية الاتصال على وسائل معروفة كالهاتف والتلفاز والراديو، ولكن في الحقيقة هي عملية أعمق من ذلك بكثير، فلو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولتها، ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة مع تأسيس الإدارات والمصانع، و بروز ما يعرف بالاتصال التنظيمي، إذ أصبح الاتصال التنظيمي الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه المؤسسات من أجل تنفيذ أعمالها بأكثر كفاءة و دقة من أجل نجاحها و تحقيق أهدافها المرجوة.

حيث يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية و الاجتماعية، وذلك نظرا لأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع من نقل و تحويل المعلومات و البيانات داخل المؤسسات، و المنظمات بطريقة جيدة من أجل رفع كفاءتها.

إن الاتصال التنظيمي يعتبر أساس النظام داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، فيقوم بالتحفيز والتواصل والتأثير على سلوك العاملين، ويساعدهم على فهم وتناقل المعاني ومعرفة المحيط الذي يعملون فيه، فالإتصال التنظيمي يعد القلب النابض بالحياة في جسم المؤسسة العمومية الصحية و الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من واقع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة اللازمة لحياة التنظيم أو المؤسسة، فالمعلومة والإعلام أصبحوا المحرك اللازم في حياة المؤسسات في يومنا هذا.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي، وكذا لأهمية الكفاءة في المؤسسة العمومية الصحية، والدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في المنظمات الحديثة وخاصة المؤسسات العمومية الصحية منها، حيث لا تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال التنظيمي ولأن الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل و إيصال المعلومات فهو العنصر الرابط بين الأفراد وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم، فيؤدي إلى زيادة خبراتهم، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، فيقوم بالتحفيز والتواصل والتأثير على سلوك العاملين . ويساعدهم على فهم وتناقل المعاني ومعرفة المحيط الذي يعملون فيه فالإتصال التنظيمي يعد القلب النابض بالحياة في جسم المؤسسة الصحية.

**أهداف الدراسة :** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

1- التعرف على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات العمومية و مدي مساهمته في كفاءتها.

2- توضيح أهمية الاتصال التنظيمي ومدى مساهمته في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية الصحية.

3- لفت انتباه المسيرين في القطاعات والمؤسسات الصحية إلى ضرورة تحسين الاتصال بشكل جيد من أجل كفاءة هذه المؤسسات.

4- تبيان المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا الصحية في عملية الاتصال والتي تحول دون الوصول إلى الكفاءة المطلوبة.

### أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع فيما يلي :

- 1/ الدور الفعال والقوي الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسات العمومية وخاصة الصحية .
- 2/ معرفة طرق الاتصال التنظيمي المتبعة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على الكفاءة.
- 3/ تكوين صورة تتسم بالوضوح والشفافية لموضوع الاتصال التنظيمي .
- 4/ الغموض الذي يكشف الأسلوب المتبع في الاتصال بين الرئيس أو المدير والمرؤوسين .

### الدراسات السابقة:

1- **الدراسة الأولى: الدكتور ناصر دادي عدون:** بعنوان الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، والذي كانت دراسة تطبيقية علي مجموعة من المؤسسات الوطنية، من حيث دراسة أنماط الاتصال وأشكاله ودور الاتصال في المؤسسة وكفاءتها من حيث الإنتاجية ودور العاملين فيها، ثم خلاص بعد ذلك إلى الإجابات التالية: المؤسسة الجزائرية تترك مبدأ الحرية في اتصالات عمالها عدا الاتصالات النازلة، البيروقراطية مميّزتها في نظام المؤسسة الاقتصادية، للاتصال دور بارز وفعال في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- **الدراسة الثانية: دراسة زلماطي يوسف:** بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإعلامية الجزائرية، دراسة ميدانية في إذاعة سعيدة الجهوية، جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين في المؤسسة بإذاعة سعيدة الجهوية، وقد احتوت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :  
- تهتم المؤسسة الإعلامية (محل الدراسة) بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

3- **الدراسة الثالثة: دراسة طيب الميلود:** بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، جاءت هذه الدراسة في محاولة كشف العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي، و محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.

4-الدراسة الرابعة: **بوعطي جمال الدين**: بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، وهي دراسة تطبيقية ميدانية في مؤسسة سونلغاز متناولا العلاقة بين الاتصال التنظيمي و العمال التنفيذيين، و ذلك بالعلاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، وكذا العلاقة الارتباطية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمد في دارسته علي الاتصال الأفقي فقط وأهمل باقي أنواع الاتصال..

\* حيث سترتكز دراستنا هذه التي نقوم بها على: الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي بكل أنواعه و وسائله، ومدى مساهمته و تأثيره في تحسين و زيادة كفاءة المؤسسة العمومية، بأخذ المؤسسة العمومية الصحية كدراسة حالة باعتبارها مؤسسة عمومية.

### إشكالية الدراسة:

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع ارتأينا دراسته، و التطرق إلى جوانبه و إبراز دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسات العمومية منطلقين من الإشكالية التالية :

- إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية و ذلك من خلال التركيز على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؟

التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الاتصال التنظيمي و أنواعه؟
- ما هي الكفاءة و مؤشرات قياسها ؟
- ما هي المؤسسة العمومية و خصائصها؟
- كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على تحسين كفاءة المؤسسة العمومية؟

### الفرضيات:

تعد فرضيات الدراسة إجابة وحلول مؤقتة لمشكلة الدراسة وسيوضح من خلال الدراسة إمكانية رفضها أو قبولها وتتمثل فيما يلي:

- 1- كلما كان الاتصال التنظيمي جيد كلما زادت كفاءة المؤسسة العمومية.
- 2- حدوث خلل في الاتصال التنظيمي يؤثر سلبيا على كفاءة المؤسسة العمومية.

### حدود الدراسة

تتمثل فيما يلي:

- 1- **الحدود البشرية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على العمال الإداريين والممارسين الطبيين والشبه طبيين للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
- 2- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
- 3- **الحدود الزمنية:** تم انجاز هذه الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2019.



## منهج الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي يتم الاعتماد على المنهج دراسة حالة، بحيث يتم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستمارة وتحويلها في شكل رقمي من أجل تحليلها وباستعانة ببرنامج SPSS.

## طرق جمع البيانات:

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1- البيانات الأولية: يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة و استمارة استبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- 2- البيانات الثانوية: يتم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل والأطروحات الجامعية ومختلف المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

## تقسيم الدراسة:

ولهذا الغرض تستهدف هذه الدراسة تسليط الضوء على دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسات الصحية العمومية، حيث تطرقنا في موضوعنا هذا إلى ثلاثة فصول جاءت كالآتي:

**الفصل الأول:** حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول ماهية الاتصال التنظيمي أما المبحث الثاني فتناول مرتكزات الاتصال التنظيمي.

**الفصل الثاني:** حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول مفهوم الكفاءة، أما المبحث الثاني فتناول ماهية المؤسسة العمومية.

**الفصل الثالث:** يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تناول منهجية الدراسة التطبيقية بالتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة وكذلك طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وكذلك تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضياتها بالتطرق إلى خصائص مبحثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة، وأخيرا مناقشة وتفسير نتائجها.

## صعوبات الدراسة:

إن أبرز الصعوبات التي واجهتنا في انجاز دراستنا هذه؛ تمثلت في عدم توفر المراجع و المنظرين و الدراسات التي درست علاقة و تأثير الاتصال التنظيمي بكفاءة المؤسسات العمومية.

# الفصل الأول /

## الاتصال التنظيمي دراسة مفاهيمية

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، وبذلك سنهتم في دراستنا هذه بموضوع الاتصال التنظيمي والذي يعد موضوع هام جدا باعتباره أساس النظام داخل المؤسسات، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، فيقوم بالتحفيز والتواصل والتأثير على سلوك العاملين. ويساعدهم على فهم وتناقل المعاني ومعرفة المحيط الذي يعملون فيه فالإتصال التنظيمي يعد القلب النابض بالحياة في جسم المؤسسة و الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من واقع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة اللازمة لحياة التنظيم، فالمعلومة والإعلام أصبحوا المحرك اللازم وحياة المؤسسات والمنظمات في يومنا هذا.

و سنتطرق خلال هذا الفصل إلى مختلف التعريفات المقدمة للإتصال التنظيمي، ثم التطرق إلى عناصره و أنواعه، بالإضافة إلى أهميته و أهدافه و أساليبه و أشكاله و كذلك خصائصه و المعوقات.

## المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي:

تختلف وتتعدد التعاريف حول الاتصال التنظيمي حيث يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، ولهذا فالالاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق لأهداف المبتغى إنجازها<sup>1</sup>

"والالاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم"<sup>2</sup>.

ويعتبر **محمد علي محمد** أن الاتصال التنظيمي " عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته ... و بدونها يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل ، و هو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية"<sup>3</sup>.

**كما يري روجرز** : أن الاتصال التنظيمي الذي يحدث ضمن التنظيم ، ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات الآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات أي انه عملية مقصودة مراد منها نتائج مرجوة وأهداف مقصودة بغية الوصول لنتائج محددة. و يعتبر "**Katz**" و "**Kalm**" الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال، ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني.

وعرفها "**العلاق**" **كما أوضحت المنجي** بأنها " تدفق التعليمات، والتوجيهات، والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات، والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين"<sup>4</sup>.

**يرى محمد منير حجاب** : هو تلك العملية التي تهدف الي تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات ، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص116.

<sup>2</sup> محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، مصر: عالم الكتب، 1989. ص

<sup>3</sup> محمد علي محمد ، عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 1995، ص51.

<sup>4</sup> شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، عمان الاردن: دار الاسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص137.

التنظيمي.<sup>1</sup> أي أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة والمنظمة وفق هيكل تنظيمي معين.

و حدد **ديفلير** مفهوم الاتصال التنظيمي بأنه: "نقل الرسائل من خلال الفتوحات الرسمية و الغير رسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا و مصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي".

و الاتصال التنظيمي بالنسبة لـ: **Thayer** هو "تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال و الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو بأخرى".

"تعريف **Within** و **Stephens** إعتباره ذلك التداخل و التفاعل بين الأنظمة الفرعية من خلال العمل الاتصالي الذي يخدم أغراض منظمة أعمال.<sup>2</sup>

"والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"<sup>3</sup>

فالالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة . فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ولا يمكننا أن نتصور منظمة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وبين أفرادها، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها.<sup>4</sup>

و عليه يمكن القول "الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني، والأفكار داخل المنظمة من شخص إلى آخر للوصول إلى تحقيق أهدافها، فهم يتفاعلون باستخدامهم وسائل الاتصال المتعددة، حيث يتجاوز الاتصال التنظيمي فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إداريا وتنظيمياً، كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخليا وخارجياً.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد الأول، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص119.

<sup>2</sup> محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي، 2000، ص18.

<sup>3</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص37.

<sup>4</sup> ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص77.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي:

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ، حيث أن الاتصال التنظيمي نوعان رسمي وغير رسمي .

1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

**تعريفه:** هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض ، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى، هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون في مسارته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة.

و لهذه يمكن أن نعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي على شكل خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تقرضها المنظمة.<sup>1</sup>

ويعتمد هذه النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري ، وتبتعد العلاقة في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتفيد بلوائح معينة.

**مهامه :** ويمكن إجمال بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيامها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانيتها وتطلعاتها.<sup>2</sup>
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر الى العاملين.
- الحصول على المعلومات البيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
- الأوامر التي تصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.<sup>3</sup>

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستنتج أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص221.

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> على، فلاح الزععي، الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي. تطبيقي"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص.170

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير المنظمة الى تحقيق أهدافها .

ويأخذ الاتصال الرسمي من حيث الاتجاه ثلاث مسارات:

### أ- الاتصال النازل:

وهو الاتصال الذي يهبط من أعلى درجات الهرم التنظيمي إلى مختلف الوحدات التنظيمية المتعددة ، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة وذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم .

وتتمثل الاتصالات النازلة في: مجموعة من الأوامر والتعليمات والقرارات و مجموعة من الكتب الدورية والتفسيرية والتوجيهات الصادرة عن الرؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل، بالإضافة إلى أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل ، و كذا منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين، و المذكرات والرسائل والوظيفية ولائحة الإخبار<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة المتابعة المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا عن طريق التغذية الراجعة<sup>2</sup>.

و من مزايا الاتصال النازل تعليم الموظفين وتوجيههم ، وتوضيح المواقف المختلفة لهم ، و يمكن من خلق الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام وتقدير للإدارة في المستويات العليا ، و أيضا تمكن العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وموقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة<sup>3</sup>.

### ب- الاتصال الصاعد:

تعني تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى أي الاتصالات الصاعدة يكاد يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوى والتقارير العامة أو الطلبات، ومما يؤكد بهذا الصدد أن نوع الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائد في المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مصر: الدار الجامعية، 1998، ص26.

<sup>2</sup> محمد، يسرى إبراهيم، الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية: البيطاش للنشر والتوزيع، 1999، ص188.

<sup>3</sup> عبد الله ، الطويرقي، علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، الرياض:

مكتبة العبيكان، ط2، 1997، ص43.

ويمكن تلخيص أنماط الاتصال العمودي من أسفل إلى أعلى في النقاط التالية : تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل ، تقديم شكاوي من المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه أن كان مشرفا مثلا ، تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين ، طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما ، الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى<sup>1</sup>.

و من مزايا الاتصال الصاعد تمكين الأفراد من التغيير عن إحساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم ، وكذا يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها<sup>2</sup> ، و المساعدة في زيادة الالتزام جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرض الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يعتبر المرؤوس جزء هام في المنظمة مما يجعله يبيدي كافة البيانات والمعلومات التي يلتبسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل ، حتى يمكن الإدارة تطوير وتحسين ورفع مستوى الأداء و الكفاءة داخل المؤسسة. ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد، الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه،و التقارير، والمذكرات المكتوبة، والهاتف...الخ. وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات، وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة<sup>3</sup>.

### ج- الاتصال الأفقي:

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات و الآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي، أي أنه هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2004، ص 52.

<sup>2</sup> خليل، محمد شماع، مبادئ الإدارة في إدارة العمل، الأردن: المسيرة، 1991، ص 283.

<sup>3</sup> العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 155.

<sup>4</sup> محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص 11.



كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب ، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

## 2- الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج من قبل الاتصالات الرسمية أو بعيد عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية، وذلك مثلا للقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.<sup>1</sup> حيث يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ولا يخضع لقواعد و إجراءات رسمية مثبتة أو مكتوبة ويعتمد أساساً على مدى العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية و توفيراً للوقت في جمع المعلومات.<sup>2</sup> يمكن القول بوجود نوعين من الاتصال غير الرسمي:

النوع الأول: الاتصالات غير الرسمية الإيجابية، ذات التأثير الإيجابي على التنظيم وهي الاتصالات غير الرسمية التي تهتم بالعمل، وبأهداف التنظيم إلى جانب اهتمامها الأساسي بالحاجات الاجتماعية والإنسانية لأعضاء التنظيم، ومثل هذه الاتصالات تساعد على إنجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة إيجابية وفورية وبشكل قد يصعب على الاتصالات الرسمية تحقيقه أحياناً.

النوع الثاني: الاتصالات غير الرسمية السلبية، ذات التأثير السلبي على التنظيم، وهي الاتصالات غير الرسمية التي تسعى إلى خدمة أهدافها، ومصالحها على حساب أهداف، ومصالح الاتصال الرسمي بل و تسعى إلى اختراق النظام الرسمي.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

تكمن أهمية الاتصال التنظيمي على أنه من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي. فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، يستمد

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميل، الاتصال ووسائل الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار الكتاب الجامعي الحديث، 1985، ص24

<sup>2</sup> رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد خاص، جامعة ورقلة، 2013، ص286.

<sup>3</sup> انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم، مذكرة ماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، ص41

الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة؛ حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزملاء، وبهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها و مبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

كما من شأن انعدام الاتصال خلق جو من الضبابية والغموض في المؤسسة، ما يؤثر على سلوك أفراد التنظيم (إداريين، رؤساء، مشرفين، عمال تنفيذيين)، فيصبح كل فرد يؤدي وظيفته في انقطاع تام عن الطرف الآخر<sup>1</sup>.

من شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتماءهم للتنظيم<sup>2</sup>.

فالمعلومات المتحصل عليها تتبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل المستقبلين للرسالة.

إنه وسيلة أساسية لتحسين الأداء والقيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية، ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته المختلفة، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.

إن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم، وعن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة، فتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ، 2014، ص 23.

<sup>2</sup> سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية رؤية عملية و علمية وواقعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص18.

<sup>3</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1995، ص229.

أما فيما يخص أهدافه فإنه لا يمكن حصر أهداف الاتصال التنظيمي في جملة مختصرة من الأهداف ذلك لما له من دور كبير في المؤسسات و المنظمات لذلك سنحاول التطرق لمعظم الأهداف التي يسعى إليها الاتصال التنظيمي:

- تعريف أفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يعمل على مساعدة إدارة المنظمة على إيصال الأوامر و التعليمات و التوجيهات و نشر الحوافز للعاملين.
- يحقق التفاهم المتبادل بين المنظمة و العاملين.
- يمكن المنظمة من مراقبة كفاءة الإنجاز و تنفيذ الأعمال.
- يسهم في زيادة مشاركة العاملين في أعمال التخطيط و التنظيم و الرقابة و القيادة<sup>1</sup>.
- كذلك يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- التعرف على المشاكل في المنظمة و سبل علاجها.
- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة<sup>2</sup>.

يساعد الاتصال الموظفين و العاملين في التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم و نقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية و بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف و أنشطة المؤسسة<sup>3</sup>.

#### المطلب الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي:

إن وسائل الاتصال كثيرة و متنوعة لها ما تحتاجه من أدوات و أجهزة أو معالجة الموضوعات أو ما تسعى إليه المؤسسات من أهداف و المقصود بوسائل الاتصال ما يستخدم في نقل الرسالة فالرموز أو الشكل أو اللغة تعتبر وسائل يستعملها المرسل يعبر بها عن رسالته التي يرغب في توجيهها للمرسل ، فالأفكار و المهارات لا تنقل من تلقاء نفسها بل يحتاج إلى وسيلة يعبر عنها، و من المعلوم إن هنا العديد من الوسائل التي يمكن إن يستعملها المرسل في نقل رسالته قد تكون كتابية أو لفظية و الإشارات و الصور و الرسوم التوضيحية<sup>4</sup>.

وهناك ثلاث وسائل الاتصال في المؤسسة وهي:

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواده، المربع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، الأردن: دار حامد للنشر، 2010، ص 363.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2011، ص 299.

<sup>3</sup> فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، وسائله، و نظرياته، مصر: دار الفجر للنشر، 2003، ص 55.

<sup>4</sup> محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطيه، الاتصال ووسائله بين النظرية و التطبيق، مصر: المكتب

الجامعي الحديث، 1905، ص 28 .

### 1- وسائل الاتصال الشفوي:

هي الوسيلة التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفوية عن طريق الكلمة المنطوقة وليست المكتوبة ويعتبر هذا الأسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها يسرا وسهولة و صراحة ومن بين وسائل الاتصال الشفوي داخل المؤسسة: المقابلات الشخصية – الندوات والاجتماعات – المؤتمرات – المحاضرات<sup>1</sup>.

### 2- وسائل الاتصال الكتابي:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل البرقيات ، التقارير ، الأوامر، التعليمات المكتوبة ، المنشورات الدورية ،المجلات ، الجرائد ، ملصقات الحائط<sup>2</sup>.

### 3- وسائل الاتصال التكنولوجي:

يعتمد على وسائل اتصالية علمية ومتطورة تكنولوجيا ومستعملي هذا النوع من ذوي الخبرة والتكوين العلمي ، كذلك يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة ،ومن بين هذه الوسائل نجد:

- التليكس
- الفاكس
- الإعلام الآلي الانترنت.
- الانترنت

ويتم الاتصال في الإدارة إما للحصول على البيانات والمعلومات أو إعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد تسهيل العمل بقصد تسهيل أداء العمل حيث يتوقف اختيار وسيلة الاتصال المناسبة للعمل على:

- السرعة المطلوبة في الاتصال.
- نوع الرسالة المطلوب ايصالها.
- السرعة الواجب توفرها.

<sup>1</sup> العربي بن داود، مرجع سابق، ص 163.

<sup>2</sup> فهد سعود العثيمين ، الاتصالات الإدارية وماهيتها وأهميتها وأساليبها ، السعودية: مطابع شركة الصفحات الذهنية، ط2، 1414 هـ، ص24.

## المبحث الثاني : مرتكزات الاتصال التنظيمي

### المطلب الأول: أساليب الاتصال التنظيمي:

يوجد العديد من الأساليب المختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمؤسسة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

#### 1- الاتصال الكتابي:

وهو الأسلوب الغالب في الإدارات العامة فضخامة الجهاز الإداري وانتشار العاملين فيه تحول في الغالب دون الاتصال الشفوي وتعرض استخدام الأسلوب الكتابي حرص على تدوين المعلومات لضمان انتقالها دون تشويه ، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وهكذا تسهيل الرجوع إليها، وهناك عدة صور للاتصال الكتابي ندرجها في نقط التالية:

مثل: المذكرات ،الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية..الخ.

و للاتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته منها التقارير و المذكرات و المنشورات و المجلات و الشكاوى و الأوامر و التعليمات التي تصدرها المؤسسة..... إلخ، نذكر منها:

- **التقارير:** وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف مستويات الإدارة وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق، والوضوح في عرضها، وتحليلها وما تتضمنه من معلومات<sup>1</sup>.

- **المذكرات:** وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

- **الأوامر و التعليمات:** تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة<sup>2</sup>.

- **الشكاوي:** وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات،وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.

<sup>1</sup> أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بكلية الآداب و اللغات ، و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة أم البواقي، 2014، ص91.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، القاهرة: مكتبة عين شمس ، 2003، ص444.

- **ملصقات الحائط:** تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل<sup>1</sup>.

### - النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياساتها وتخصيص، وتنقسم النشرات إلى: نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة، ونشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي<sup>2</sup>.

### - الشكاوي:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي<sup>3</sup>. وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال. ومن مزايا هذا النوع من الاتصالات التنظيمية ما يلي:

- إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد و المؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.
- إمكانية صياغة الرسائل المكتوبة بشكل متأنى و استحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.
- إمكانية الرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة.
- يتصف بالدقة في التعبير<sup>4</sup>.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان: دار وائل للنشر، ط3 ، 2005 ، ص 245.

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص52.

<sup>3</sup> Alex muchielli , Rôles et communication dans l'organisation , " connaissance du problème" , les édition esf-ntreprise moderne , paris,France : D' édition et les libraires techniques , 1983, p 56.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحة، الإدارة العامة، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، 1997، ص398.

- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد<sup>1</sup>.
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تتطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

## 2-الاتصال الشفوي:

هذا النوع من أساليب الاتصال يعتمد على تبادل البيانات و الأفكار و المعلومات و الآراء بين المرسل و المستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة و الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل و المتلقي، حيث تكون طرق الاتصال الشفوي كما يلي:

- **الاجتماعات :** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة. وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.
  - **الاتصال الشخصي المباشر و الحديث الشفوي:** مثل المقابلات او الحديث عبر الهاتف، وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس و المرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا، وهذا يفسح المجال للمناقشة و تفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية و حركات جسمية، والوقوف على ردة فعل المستقبل، و يزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال حيث يشعروا بأهميتهم و قريهم من مراكز اتخاذ القرارات، و المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال الشفهي و الهدف منها هو الحصول على حقائق، و تكسب الاتصال هذه الأخيرة المسؤولية و القدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي، مما يترك لأفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل<sup>2</sup>.
- ومن مزايا الاتصالات الشفهية:
- يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الحال، أي أنه يمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة و تمكن المرسل من التأكد و فهم رسالته من طرف المستقبل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد يسري ابراهيم، مرجع سابق، ص 197.

<sup>2</sup> أحمد محمد عليق و آخرون، وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، لإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 84.

<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر، 2002، ص 47.

- تسمح بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى.
- إمكانية استخدام الاتصال الشفوي في المواضيع التي تحتاج إلى شرح و تفسير.
- سهولة و سرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.<sup>1</sup>
- تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.<sup>2</sup>
- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه و إنفعالات المستمع.

### 3- الإتصالات المرزمة والمصورة:

حيث يتم في هذا الاتصالات استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير و المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أشكال الاتصال التنظيمي .

#### 1- الاتصال الذاتي:

هو الاتصال الذي يتم الفرد ونفسه في محاولة ادراكه للأشخاص والأشياء والإحداث والمواقف التي تعرض لها أو حول ما تعرض له من معلومات أو أفكار أو آراء باعتبارها مؤشرات ومنبهات ، تتطلب فيه استجابة بشكل معين أو في اتجاه معين . وهذا الشكل من الاتصال هو الذي يسمح للفرد أن يتخذ قراراته بناء على المعلومات التي يستقبلها عن طريق حواسه .

#### 3-الاتصال المواجهي: هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد مواجهة سواء كان بين فردين أو

بين فرد وآخرين .

1 بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق، الأردن: دار اليازوري للنشر ، 2009، ص 88.

2 طارق المجذوب، الإدارة العامة "العلمية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري"، بيروت:الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2000، ص 521-522.

3 عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 288.



• الاتصال شخصي :

هو الاتصال الذي يتم بين فرد وآخر خلال أي عملية من العمليات التي تم في حياتنا اليومية، داخل الأسرة أو بين الزملاء والأصدقاء وهو يتم بين الأفراد إما مباشرة أو من وسائل اتصال أخرى<sup>1</sup>.

• الاتصال الجمعي:

ويتم بين شخص أو مجموعة من الأشخاص في اتصال مواجهي يأخذ شكل اتصال مع مجموعة صغيرة وتتصف المجموعة الصغيرة بعدة صفات وهي إن أفرادها غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في أمور مختلفة ، لذلك فهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة ورغم أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إليها إلا أنهم يميلون لاتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة<sup>2</sup>.

3- الاتصال الجماهيري:

ويقصد بالعملية التي بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة حيث يكون مستقبلين في مكان محدد وغالبا ما يكون هذا الاتصال في اتجاه واحد في حالة الاستجابة لا تظهر مباشرة أثناء الاتصال ولكن يمكن أن تظهر بعد ذلك بفترة، ويختلف الاتصال حول مدى تأثير وسائل الاتصال المختلفة على الناس فمنهم من يؤكد على أهمية اتصال الشخص والذي يقوم على وجود أفعال وردود أفعال بطريقة مباشرة مما يجعل تأثيره اقوي إلا أن البعض الآخر يؤكد على أهمية الاتصال الجماهيري ودوره في التأثير.

**المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي:** يتميز الاتصال بعدة خصائص نذكر اهمها:

1- الاتصال عملية ديناميكية:

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الآخرين و التأثير بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة ، فعملية الاتصال تعني التغيير<sup>3</sup>.

2- الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أونهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا و مجتمعنا و الكون المحيط بنا ، فالالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا و الحياة والاخرة.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد : الاتصال في مجال الابداع الفني الجماهيري ، مصر : عالم الكتب، 1993 ،ص 34 .

<sup>2</sup> صالح ابو اصبح وتيسير ابو عرجة : الاتصال والعلاقات العامة ، الاردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة ، المكتبة الوطنية ، 1999 ،ص 26 .

<sup>3</sup> طيبش ميلود،الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية،جامعة قاصدي مرياح – ورقلة-،2010،ص38.

### 3- الاتصال عملية دائرية:

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد ومن شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

### 4- الاتصال عملية موضوعية وواقعية:

الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما لا يخضع للعوامل الموضوعية، فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين و زمن معين وعليه فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه<sup>1</sup>.

### 5- الاتصال عملية معقدة:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال، فهناك العشرات من الأمور يجلب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي:

هناك مجموعة من المعوقات التي تقف في وجه العملية الاتصالية وتحول دون سريانها وانسيابها على الوجه الأكمل<sup>3</sup>. ويمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي:

### 1- معوقات تنظيمية:

إن المعوقات التنظيمية تربط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة، وتتسأ المعوقات التنظيمية من طبيعة

<sup>1</sup> ناصر دادي عون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: دار المحمدية العامة ، 2004 ، ص84-85.

<sup>2</sup> ابراهيم احمد ابو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في الفاعل الاجتماعي، عمان الأردن: دار المجدلوي للنشر و التوزيع، 1993، ص49-51

<sup>3</sup> برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص220.

- التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، حيث تتمثل هذه المعوقات في:
- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
  - عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
  - عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة<sup>1</sup>.
  - عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي الى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.
  - التداخل بين الاختصاصات كالاستشاري و التنفيذ يؤدي إلى استمرار لغة العداء.
  - القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، لان المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرهما من البيئة الخارجية.
- و كذلك تتمثل هذه المعوقات التنظيمية في :
- **البعد المكاني بين الرسل والمستقبل:**
- إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال<sup>3</sup>.
- فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل كالتليفون مثلا قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة.

<sup>1</sup> رويم فائزة، مهيري بلخير، مرجع سابق، ص 287.

<sup>2</sup> خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص 133، 134.

<sup>3</sup> العربي بن داود، مرجع سابق، ص 169.

- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة.<sup>1</sup> فيتأثر الاتصال المساعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارية عن الرؤساء الإداريين، ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيرا طبيعيا ومنتظما حتى تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل.

ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

- **طبيعة العمل:** فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالإتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

2- **المعوقات النفسية:**

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثارا عكسيًا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد، مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.<sup>2</sup> وأهم هذه العوائق هي:

• **معوقات في المرسل:**

تتحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحة، مرجع سابق، ص 402.

<sup>2</sup> أميمة عناب، مرجع سابق، ص 93.

- عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه<sup>1</sup>.
- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- **معوقات في المستقبل:**

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل<sup>2</sup>.

وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف، أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية، فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل، أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.

- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة. وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء.

- **اللغة:** تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن إتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون مثلاً.
- **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم، و تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> العربي داوود، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 359

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2005، ص 252.

- التجريد: عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

### 3- المعوقات البيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق، وذلك للاتصال الضروري لسير العمل، هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل، فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة<sup>1</sup>.

### 4- المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة):

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعداً أكثر ضبطاً وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية<sup>2</sup>.

ومن أجل تحقيق فعالية اتصالية، لا بد من الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال أو في كل خطوة من خطواته، وإعطائها العناية الكافية، كذلك، لا بد من تجاوز أو محاولة التقليل من المعوقات السابقة الذكر وأن سوء التعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئة وحتى النفسية فإنه حتماً يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.

<sup>1</sup> العربي داوود، مرجع سابق، ص 173

<sup>2</sup> علي عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية،

عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، 2006، ص 70، 73.

### خلاصة الفصل:

يعد الاتصال التنظيمي عملية هادفة وضرورية في أي مؤسسة، والاتصال التنظيمي الفعال هو مفتاح نجاح أي مؤسسة وعليه يتوقف بقاءها. ومن هنا يمثل الاتصال التنظيمي بكل أنواعه و الوسائل المستعملة فيه من اتصالات كتابية أو شفاهية و غيرها عصب المنظمة أو المؤسسة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة داخل الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

# الفصل الثاني /

## كفاءة المؤسسات العمومية



إن جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها و أهدافها و أنشطتها و منها المؤسسات العمومية تحتاج إلى استخدام معايير معينة للحكم على مدى نجاحها، و قد أصبح من المسلم به انه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المؤسسة، و لم يعد مقبول الاعتقاد بوجود معيار واحد عالمي للحكم على نجاح جميع المؤسسات، و أصبح من الصعب أن تجد مؤسسة معينة ناجحة من جميع الأوجه و الجوانب أو فاشلة في كل شيء ، و تعد الكفاءة من بين المعايير متنوعة للحكم على نجاح المؤسسة ، لذلك سوف نترق إلى مفهوم الكفاءة و كذلك مفهوم المؤسسة العمومية.

### المبحث الأول : مفهوم الكفاءة.

يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر ، خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة مما يجعل المؤسسة تعاني باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة للأداء أنشطتها ،لذلك لا بد أن تقوم المؤسسة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمتل في استخدام الموارد المتوافرة ،وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات ،فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المؤسسة تعاني من إخفاقات حادة في جميع أنشطتها وعملياتها.

#### المطلب الأول: تعريف الكفاءة

**1- لغة:** ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور " :كافأه على الشيء مكافأة وكفاء: جازه. والكفيء : النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، والمصدر الكفاءة . ونقول لا كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له. والكفاء: النظير والمساواة، ومنه الكفاءة في النكاح، وهو أن يكون الزوج مساوياً للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وبيتها وغير ذلك. والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن التصرف فيه، ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني competence وقد ظهر سنة 1968 م في اللغات الأوربية بمعان مختلفة.<sup>1</sup>

**2- اصطلاحاً:** أمّا في ما يتعلّق بمفهوم الكفاءة اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات نذكر منها:

- لويس رايموند تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد.<sup>2</sup>
- وهناك تعريف قدمه H.Mintzberg في كتابه Administrative Behaviour حيث يعرف الكفاءة على أنّها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أخوارشيدة ، عالية بنت خلف ، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان : دار مكتبة الحامد ، 2006 ص79

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-،الاردن: دار اليازوري، 2007،ص385.

<sup>3</sup> Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P480

- وحسب ما ورد في- L'encyclopédie de la gestion يقصد بالكفاءة: مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة و بمرادفة للإنتاجية والمردودية الاقتصادية، فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في إستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>
- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية " : Le Medef الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة والممارسة، و الوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، و على المؤسسة تقييمها و تطويرها"<sup>2</sup>
- تتمثل الكفاءة بالنسبة لفيليب لورينو ( Philippe Lorino ) بأنها كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤاً من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفو من يساهم في تحقيق الهدفين معا.<sup>3</sup>
- ويرى محمد سعيد أحمد، أن الكفاءة تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة<sup>4</sup>. ويشير بيتر داركر إلى أن الكفاءة تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل.
- أما حسن حريم عرف الكفاءة بأنها تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المؤسسة كفؤة يعني أن يحصل على أعلى ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه أعلى نمو الموظف الأعلى رضا أعلى جودة للمنتج و غيرها.<sup>5</sup>
- تعرف الكفاءة حسب ( Welber et Ruekertsz ) هي قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية فس المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

<sup>1</sup> . 344 p, 1999, édition Dalloz, paris, Robert le Duff et autres, encyclopidie de la gestion et du managment,

<sup>2</sup> Alain Meignant : Ressources Humaines Déployer la Stratégie, ed. Liaison France, 2000, p.45

<sup>3</sup>Philippe Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance*, Edition d'organisation, Paris, 1998, pp: 18-20.

<sup>4</sup>محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجاريين، مجلة التجاريين، العدد 5، أكتوبر

نوفمبر، 1979، ص20.

<sup>5</sup>حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، عمان، الاردن: دار حامد، طبعة الثالثة، 2010، ص96.

يقصد بالكفاءة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة و هو ما يعرف بكفاءة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات.<sup>1</sup>

و عليه فالكفاءة تعبر عن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تكون ذات كفاءة إذا ما حققت الأهداف المسطرة سواء في استغلال الوسائل المتاحة أو البلوغ إلى النتائج المقدرة، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة.

### المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة

هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

#### 1- المعرفة: (Savoir):

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لأخر.

#### 2- المعارف العملية (المهارات الفنية) (Savoir faire):

وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعة في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، والقدرة على التدريب،... الخ، و هي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.<sup>2</sup> كما عرفها « J.F.Ballay » بأنها التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف ... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، الاتصال، البيع، التخطيط الإدارة و التوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 277.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2005، ص 25.

<sup>3</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور - برج بوعريبيج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص 57.

### 3- المعارف السلوكية (savoir être)

هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، وتسمى السلوكيات و كذلك المعارف الذاتية تسمى كذلك بالدراية العلاقية تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني<sup>1</sup>، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة و روح المبادرة... الخ، فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك و التصرف السليمين.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.

#### المطلب الثالث: أنواع الكفاءة

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في لتصنيف وفقا لثلاث مستويات و هي:

#### 1- الكفاءة الفردية:

حسب *Cécile Dejoux* فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر و مهيكّل من الممارسات المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدوين و الخبرة<sup>2</sup>. هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي، وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من المعارف و المعرفة العملية و الخبرات و السلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها.

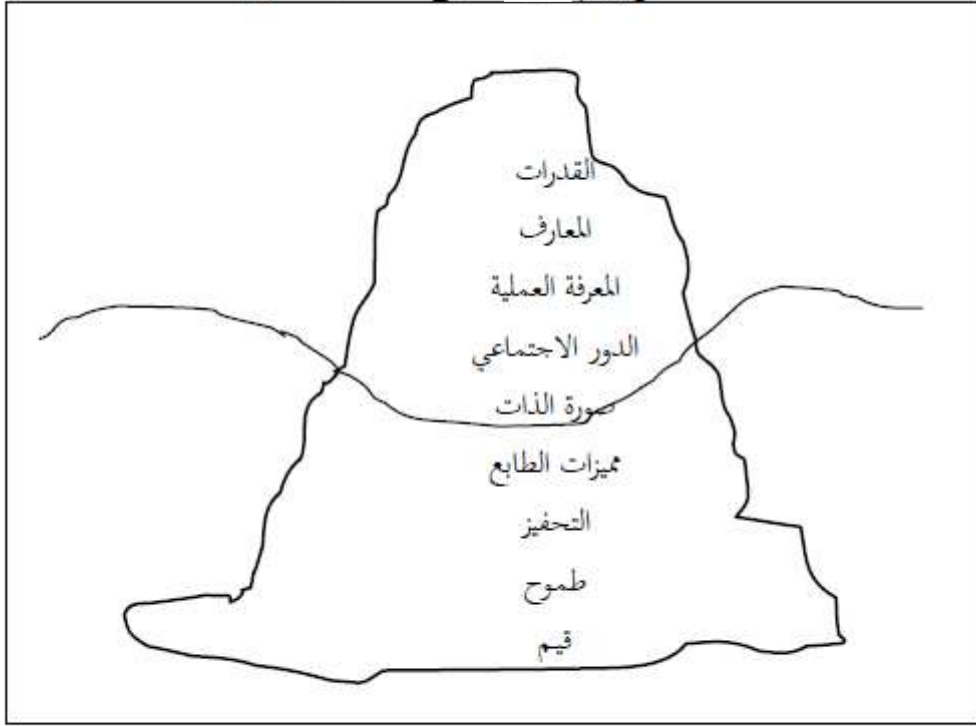
حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup>ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8.9 مارس، 2005، ص244-

245.

<sup>2</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص8.

الشكل رقم 1 تمثيل الكفاءة الفردية



*Sources : Cécile Dejoux, op.cit, p.159*

و يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة مثل المعرفة والمهارات، بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء ، وهي غير مرئية، ولا يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل السلوك، وطريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات وخصائص مختلفة.<sup>1</sup>

## 2- الكفاءة الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا و أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون و تآزر الكفاءات الفردية ، و يمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، و توفير المعلومات الملائمة بينهم، و كذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و معالجة الصراعات،<sup>2</sup> و أخيرا مؤشر التعلم الجماعي، و التجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تهيئة التطبيقات المهنية، و العودة إلى

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي ، عمان، الأردن: دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2003، ص176.

<sup>2</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص9.

التجارب و توظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية و لا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية و التفاعل بين المجموعة. إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها : معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً<sup>1</sup>، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة و تسمح بتطويرها و تراكمها، و تسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية ، لان على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة و تطويرها أو انسجامها.<sup>2</sup>

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها :مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق العمل و هي عبارة عن مزج الموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد و تنشأ الكفاءات الجماعية و تتكون أثناء العمل الجماعي و على مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم و معارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

### 3- الكفاءة الإستراتيجية :

إن مفهوم الكفاءة الإستراتيجية يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية.

الكفاءة الإستراتيجية حسب Prahalad et hamel هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة في المنتج النهائي، و يشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروب في الموارد ، فهي شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة. فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة.

ترتبط الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و إن تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات مرونة

<sup>1</sup> سمالي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 138-139.

<sup>2</sup> فاطمة الزهرة مهديد، أمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21.22 فيفري 2012، ص 10.

عالية في تسير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.

#### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات المستعملة في هذا الخصوص منها:

##### 1- مؤشرات "معايير" مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات " بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل ( الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية ).
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل ( المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل ( الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

##### 2- مؤشرات "و معايير" غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة<sup>2</sup>.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة، لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، و الروح المعنوية هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة<sup>3</sup>.
- ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات "السلع و الخدمات"
- و تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات.

<sup>1</sup> بوزعيب بريزة، القيادة الإدارية و كفاءة المورد البشري: مركب الحروش نموذجا ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم

الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2014، ص94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 95.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص95.



$$\text{أي الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

و عليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " إلى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

و انطلاقا من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات<sup>1</sup>.
- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات .

ويتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية، و مفهوم الكفاءة، حيث أن الإنتاجية يعبر عن القدرة على الإنتاج في حين تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤشر الكفاءة يعد اختبارا لمعيارى لمؤشر الإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوزعيب بريزة، مرجع سابق، ص 95.

<sup>2</sup> إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية الكفاءة التغير التقنى العمل و رأس المال، الأردن: دار البداية، 2008، ص 63 .

## المبحث الثاني : ماهية المؤسسة العمومية

تعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات الهامة والدقيقة في القانون الإداري، فقد بدأت فكرة المؤسسة العمومية تتطور منذ القرن التاسع عشر<sup>1</sup>. وحتى منتصف ذلك القرن كان يشوب فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد من حيث تعريفها وتحديدتها جامعا مانعا، وذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها، إضافة إلى شدة اختلاف الفقهاء وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية، نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور وظائف الدولة، من دولة حارسة إلى دولة تدخلية، وكذلك كثرة التسميات والتطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية.

تعددت وتنوعت تعريفات المؤسسة العمومية في فقه القانون العام عموما، فهي ظاهرة إدارية أساسية لا غنى عنها لتنظيم الإدارة العامة في الدولة.

#### 1- المؤسسة العمومية لغة:

يقصد بالمؤسسة لغة: جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية، يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية<sup>2</sup>. أما كلمة عمومية فهي من فعل عمم، عموماً، يقال: عمم المطر الأرض، أي شملها، وعم القوم بالعطية أي شملهم<sup>3</sup>. وعمم ضد خصص والعام خلاف الخاص. يقال " جاء القوم عامة"، أي جميعا. والعمم-الكثرة-الاجتماع، اسم جمع للعامة وهي خلاف الخاصة.

<sup>1</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، 1995، ص 312.

<sup>2</sup> المنجد في اللغة العربية، الطبعة الحادية والثلاثون، بيروت: دار المشرق، 1991، ص 10.

<sup>3</sup> بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 20.

2- المؤسسة العمومية اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات نذكر منها:

يعرفها الأستاذ "بارتيلمي Barthélemy" المؤسسة العمومية بأنها: "مرفق عام منح الشخصية المعنوية".<sup>1</sup>

ويعرف الأستاذ "Houriou" المؤسسة العمومية بأنها: "عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، وتتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة، متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة".

ويعرف الدكتور "خالد خليل الظاهر" المؤسسة العمومية بأنها "أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، تنشأها الدولة لإدارة مرفق عام، ويمنحها القانون قدراً كبيراً من الاستقلال المالي والإداري، وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية"<sup>2</sup>.

ويعرف الدكتور "ناصر لباد" المؤسسة العمومية بأنها "شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية".

ويرى العلامة "Chapus" بأنه لا يوجد معيار للمؤسسة العمومية، واعتبر أنها "شخص متخصص من أشخاص القانون العام"، وقد تخلى في تعريفه عن عنصر المرفق العام.

ويعرف الأستاذ "سليمان محمد الطماوي" في كتابه "مبادئ القانون الإداري" "دراسة مقارنة" بقوله: "هي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة، ويتمتع بالشخصية المعنوية".

كما يعرف الدكتور "Pierre Lourent" المؤسسة العمومية على أنها "هي شخص معنوي من القانون العام يسير مرفق عمومي متخصص، مستقل عن الدولة والجماعات المحلية، ولكنه مربوط بهما".

ويعرف الأستاذ "Waline" المؤسسة العمومية بأنها "عبارة عن شخص متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الاستقلال".

ويعرف الأستاذ "لويدار" المؤسسة العمومية بأنها عبارة عن "مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية مستقلة، وتعد الصورة العادية لتنظيم الأشخاص الإدارية المتخصصة".

ويعرف الأستاذ "أحمد محيو" المؤسسة العمومية على أنها "شخص اعتباري إداري من النموذج

<sup>1</sup> علي خطار شنتاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990، ص 11.

<sup>2</sup> خالد خليل الظاهر، القانون الإداري: دراسة مقارنة، الكتاب الثاني، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1997، ص 54.

التأسيسي، الهدف من إحداثها تأمين التسيير المستقل لمرفق الدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص آخر من النموذج التجمعي".<sup>1</sup>

كما يعرف الأستاذ "بنوة" المؤسسة العمومية بأنها "أشخاص القانون العام المكلف بإشباع حاجة معينة لجماعة ما بواسطة المؤسسة العامة".

ويعرفها الدكتور "فهامي محمود شكري": المؤسسة العمومية هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام، مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عملاً من أعمال الدولة يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري".

ومن ضمن المحاولات التي حاولت تعديد معنى المؤسسة العمومية في نطاق الفكر القانوني والاقتصادي الاشتراكي، بأنها "مشروع اقتصادي تملكه الدولة، وتمنحه استقلالاً في الإدارة، ليقوم بتنفيذ برامج الخطّة، ويعمل على أساس مبدأ الحساب الجاري، وحسابات التكاليف، وكذلك بغرض الحصول على فائض".

ومن بين التعريفات التقليدية التي يكاد يتفق عليها جل فقه القانون الإداري، لتحديد معنى المؤسسة العمومية هي "عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية، وتخصص في أعمال معينة طبقاً لقاعدة التخصص الوظيفي".<sup>2</sup>

كما عرف الأستاذ "عوابدي عمار" المؤسسة العمومية بأنها "منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة، والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المتخصصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزية، لتحديد أهداف محددة في نظامها القانوني".<sup>3</sup>

وللإشارة أنه في البداية لم تكن موجودة إلا فئة واحدة من المؤسسات تتمتع بقدر من الاستقلالية نتيجة الاعتراف لها بالشخصية المعنوية لإدارة عدد من المرافق العمومية، هذه الفئة هي المؤسسة العمومية، فأى شخص يخضع للقانون العمومي يتكفل بتسيير مرفق عمومي.

و عليه من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن المؤسسة العمومية تعتبر مرفق عام يدار بواسطته منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية التي تكفل له الاستقلال الإداري والمالي تحت

<sup>1</sup> أحمد محبو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 1979، ص443.

<sup>2</sup> كمال بغداد، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، يوسف بن خدة، 2012، ص17.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص18.

وصاية السلطة المركزية ويكون نشاط المؤسسة إما إداريا أو تجاريا أو صناعيا، كما أنها تعتبر شكل من أشكال اللامركزية الإدارية المرفقية.

**المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية.**

تتصف المؤسسات العمومية بمجموعة من الخصائص الذاتية التي تساهم في تحديد ماهيتها بصورة أكثر دقة ووضوحا، وتميزها عن غيرها من الهيئات والمنظمات التي تقترن بها. ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- المؤسسة العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية .
- المؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجعة.
- تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية العامة.
- تتمتع المؤسسة العمومية بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون.
- تعتبر المؤسسة العمومية الأداة والوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية، نظرا لتمتعها بالاستقلال الإداري والمالي، وحرية التصرف، وتخصصها في أغراض وأهداف محددة.<sup>2</sup>
- تدار وتسير المؤسسة العمومية بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي، وعن طريق مجالس إدارات وعمال ولجان متخصصة دائمة ومؤقتة.
- تخضع المؤسسة العمومية للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية، التي تمارس عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العمومية.
- تتخصص المؤسسة العمومية لتحقيق أهداف عامة محددة، تتمثل عادة في إنتاج سلع إنتاجية، استهلاكية، وفي تقديم خدمات عامة، لإشباع الحاجات العامة.
- المؤسسة العمومية مملوكة للدولة، وتنشأ -أصلا- بواسطة الدولة.

<sup>1</sup> عمار عوابدي، القانون الإداري، النظام الإداري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2008، ص310.

<sup>2</sup> عمار عوابدي، المرجع السابق، ص308.

### المطلب الثالث: أركان المؤسسات العمومية

تتكون المؤسسات العمومية باعتبارها نوعا من أنواع التنظيمات والأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري في الدولة من مقومات وأركان أساسية تسند وجودها كمنظمة إدارية مستقلة وقائمة بذاتها، وتميزها عن غيرها من الأنماط والتنظيمات الإدارية الأخرى، حيث يمكن التقرير بأن أركان المؤسسات العمومية هي: المنظمة الإدارية العامة، الاستقلال المالي والإداري المقيد والمحدود، ورابطة الوصاية الإدارية، أو الخضوع للرقابة الإدارية الوصائية.<sup>1</sup>

#### 1- المنظمة العامة، أو المرفق العام

فالمؤسسة العمومية باعتبارها منظمة إدارية عامة، أو مرفق عام وفقا للمعيار الراجح في تمييز وتحديد المنظمات الإدارية والمرافق العامة، وتفريقها عن المنظمات الخاصة، والمنظمات العامة هي الوحدات أو المشروعات أو المنظمات والهيئات الإدارية التي تديرها الدولة بنفسها، أو تحت إشرافها في نطاق القانون العام، للقيام بأعمال وأنشطة عامة اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية، لتحقيق أهداف عامة، من أجل إشباع الحاجات العامة المادية أو المعنوية.<sup>2</sup> ومن أبرز المنظمات الإدارية العامة، المرافق العامة باختلاف أنواعها، والوحدات، والمشروعات العامة، والهيئات العامة، والمصالح العامة الحكومية... الخ

#### 2- الشخصية المعنوية العامة

والركن الثاني للمؤسسات العامة هو تمتعها بالشخصية المعنوية العامة، وذلك باعتبارها منظمة لامركزية إدارية مصلحة أو مرفقية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري فلا يمكن تحقق صفة وطبيعة المؤسسة القانونية المعنوية العامة، فهناك الكثير من المنظمات والمرافق العامة التي لا تعد مؤسسات عامة، لأنها ليست مزودة بالشخصية المعنوية العامة.<sup>3</sup>

#### 3- التخصص والاستقلال المالي والإداري

المؤسسات العمومية باعتبارها تتمتع بمقومات وصفات النظام الإداري اللامركزي ومزودة بالشخصية المعنوية العامة، فهي كيان قانوني إداري تنظيمي قائم بذاته، ومستقل ماليا وإداريا. والمقصود بالتخصص، أن المؤسسة العمومية هي متخصصة في إنجاز وتحقيق أعمال وأهداف محددة على سبيل القانون الخاص أما المقصود بالاستقلال المالي للمؤسسة هو استقلالية ذمتها المالية الخاصة باعتبارها تحوز وتتمتع بالشخصية المعنوية العامة، وتمتعها بحرية التصرف المالي

<sup>1</sup> خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة: مطبعة النهضة، 1975، ص 49.

<sup>2</sup> عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 309.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 310.

وحرية تحديد إيراداتها المالية الخاصة بها، وحرية الإنفاق، وتنظيم ميزانيتها الخاصة بها في حدود القانون.

أما استقلال المؤسسات العمومية الإداري، فيعني تمتع المؤسسات العمومية باعتبارها مستقلة، وتسير وتدار بالأسلوب الإداري اللامركزي بحرية وسلطة اتخاذ القرارات . واستقلال المؤسسات العمومية المالي والإداري هذا مقيد بقيدتين أساسيين هما قيد تخصص المؤسسة العمومية، حيث يجب أن تتقيد المؤسسات العمومية بممارسة سلطتها وصلاحياتها في حدود الاختصاصات والأهداف والأعمال المحددة لها بموجب قانونها الأساسي المنشئ والمنظم لها. وكذا قيد الخضوع للرقابة الإدارية الوصائية التي تمارسها السلطات الإدارية المركزية الوصية المختصة، ضمانا لسلامة وشرعية أعمال المؤسسات العمومية، وحفاظا على متطلبات وحدة نظام الدولة الإدارية.<sup>1</sup>

#### 4- التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية

الركن الرابع للمؤسسات العمومية هو ارتباطها بالسلطات الإدارية المركزية الوصية بعلاقة التبعية والرقابة الوصائية، حيث يتقيد الاستقلال الإداري والمالي للمؤسسات العمومية بالخضوع للرقابة الإدارية الوصائية التي تحوزها وتمارسها السلطات الإدارية المركزية الوصية في حدود القانون، تطبيقا لقاعدة "لا وصاية بدون قانون" وأهداف التبعية الوصائية على المؤسسات العمومية، هي ذاتها أهداف فكرة الوصاية الإدارية في علم الإدارة في القانون الإداري.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: تأثير الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال التنظيمي، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها و يؤثر في تحسين كفاءتها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات، و بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة، و المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق بين أفراد المؤسسة، و بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لهم، مما يجعلهم أكثر فعالية و كفاءة الذي ينعكس بالتأكيد في كفاءة و تطور المؤسسة.

بالإضافة إلى مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات، و توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم

<sup>1</sup> عمار عوابدي ، مرجع سابق، ص313.

<sup>2</sup> الميثاق الوطني الصادر عام 1986، ص 110، 107.

واقترحاتهم، والمساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة، الشيء الذي يزيد في تحسين كفاءة هذه المؤسسة و نجاحها بدون شك، و يجعلها تقدم خدمات جيدة و فعالة.<sup>1</sup>

فكفاءة المؤسسة العمومية و نجاحها و فعاليتها تتأثر بمدى التنسيق بين الأفعال والتصرفات بين الأفراد، و زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر،<sup>2</sup> والمشاركة في المعلومات و التي يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها بغية تحسين كفاءة هذه المؤسسات، والبحث عن آليات تنشيطها وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.

كما أن تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات و إشراك العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة، متابعة ومراقبة سير العمل يؤثر على زيادة تحسين كفاءة المؤسسة .

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة دورا هاما وأساسيا، حيث يرى **كيث ديفير** " الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية و مدي نجاح و كفاءة المؤسسة.

كذلك الاتصال التنظيمي يؤثر في كفاءة المؤسسة و نجاحها من خلال تقديم الأفكار و الاقتراحات والمشاريع والمخططات وعملية تطبيق هذه الأفكار و المشاريع والمخططات، و تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم و ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية لزيادة كفاءة هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، محاضرة، جامعة الشارقة، 2009/2010.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي ، مرجع سابق، ص16.



### خلاصة الفصل:

الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس النجاح للمؤسسات في تحقيق أهدافها، فالكفاءة هي الاستغلال العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة لتحقيق المؤسسة أهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن. فكفاءة المؤسسة العمومية مرتبطة بمدى استغلال و استعمال جميع الوسائل المتاحة من اجل نجاحها و تقديم خدمات أكثر و من بين هذه الوسائل الاستعمال الجيد للاتصال التنظيمي داخلها مما يساعد في تطوير عمل و تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية و الرفع من كفاءتها.

## الفصل الثالث /

مساهمة الاتصال التنظيمي في  
تحسين كفاءة المؤسسة العمومية  
للصحة الجوارية جمورة

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة

---

يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تناول منهجية الدراسة التطبيقية بالتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة وكذلك طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، و كذلك تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضياتها بالتطرق إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة، وأخيرا مناقشة وتفسير نتائجها .

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

#### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

في هذا المبحث سنتناول المنهجية التي تم إتباعها للدراسة وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة مع عرض لهيكلها التنظيمي الذي يوضح مجموع المصالح التي تتكون منها.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (خدمي، صحي) حديثة النشأة، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 140/07، المؤرخ في: 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسييرها<sup>1</sup>، وقد تم إنجاز مقرها عام 1998، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ: 1222 م<sup>2</sup>، المبنية منها تقدر بـ: 893 م<sup>2</sup> وهي تغطي الخدمات الصحية على مستوى بلديتين:

❖ بلدية جمورة: وهي المقر الرئيسي للمؤسسة وتتضمن العيادة متعددة الخدمات جمورة وخمسة قاعات للعلاج كائنة بكل من قرى بني سويك - قديلة - الطارف - ماورو - جمورة.

❖ بلدية برانيس: تتضمن العيادة متعددة الخدمات برانيس تتربع على مساحة كلية تقدر بـ: 1971 م<sup>2</sup> المبنية منها تقدر بـ: 1566 م<sup>2</sup> وتحتوي على قاعتي علاج كائنتين بكل من قرى: لولاج - برانيس.

وتضمن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة التغطية الصحية على مستوى العيادتين (برانيس، جمورة) على مدار أربعة وعشرون ساعة، ويبلغ عدد موظفي وعمال المؤسسة الإجمالي: 250 عامل منهم: 23 من الإداريين، 138 من الشبه طبيين، 39 من الممارسين الطبيين، 24 من العمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل والسائقين وأخيرا 26 من العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي، والمؤسسة تندرج ضمن الصنف د حسب التصنيف الوزاري للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية (أ، ب، ج، د)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 140/07، المؤرخ في: 19 مايو 2007، الجريدة الرسمية العدد رقم: 33، المتضمن إنشاء

المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسييرها.

<sup>2</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر عام 1433، الموافق لـ: 15 يناير سنة 2012، الجريدة الرسمية العدد رقم:

20، يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

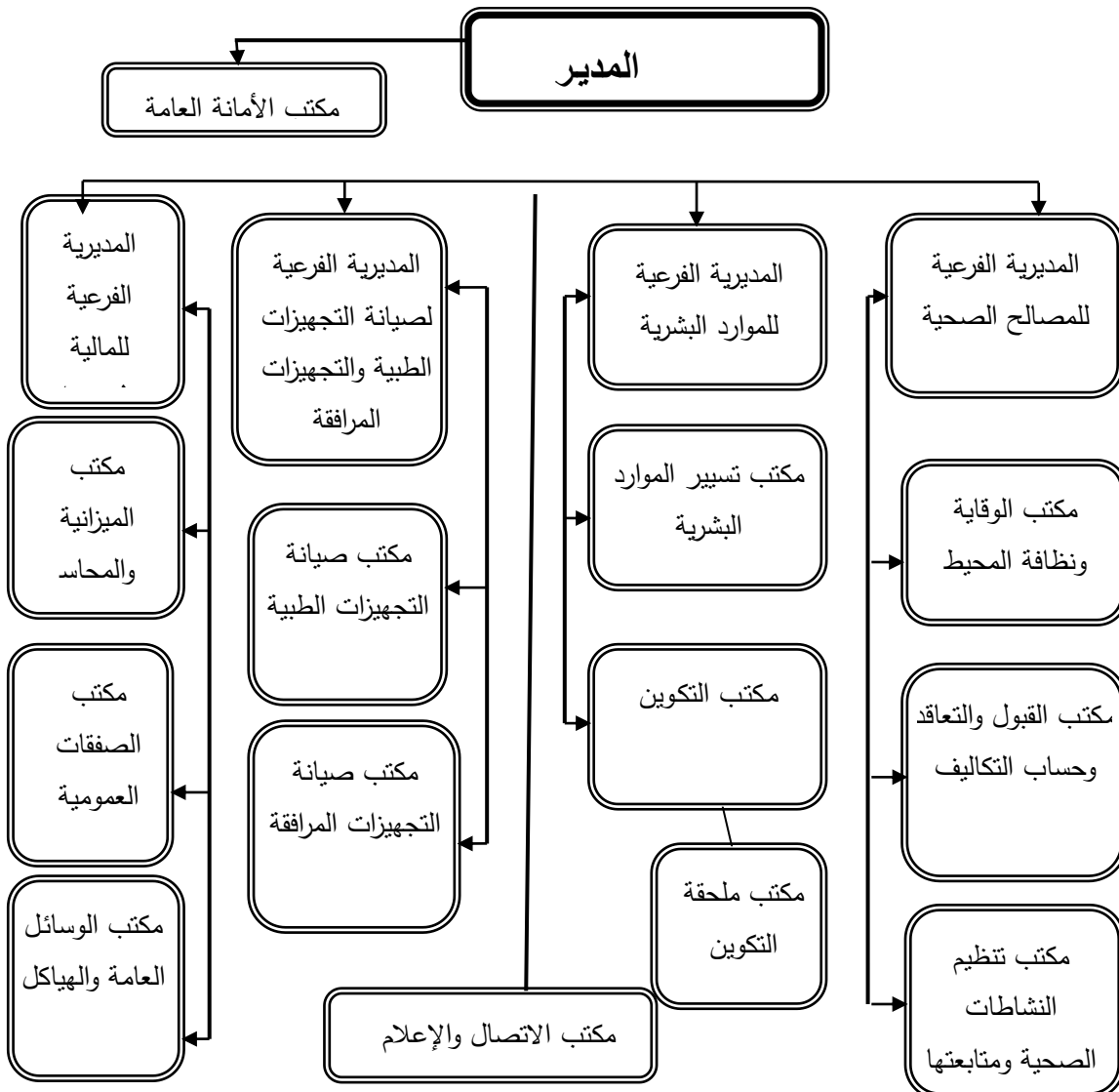
### العمومية للصحة الجوارية جمورة

وهي تتكون من عدة مصالح إدارية (المديرية الفرعية للموارد البشرية، مكتب الأمانة العامة، المديرية الفرعية المالية والوسائل،..) ومصالح تقنية (مصلحة الوقاية، مصلحة المخبر، مصلحة الأشعة، مصلحة حماية الأمومة والطفولة، مصلحة الصيدلية، مصلحة طب الأسنان، مصلحة التوليد،...).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

استنادا إلى القرار الوزاري المشترك بين وزارتي المالية ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات الذي يتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة فإن هيكلها التنظيمي يتكون وفقا للتنظيم العام من:

- **مكتب المدير:** يعين المدير بقرار وزاري وتسنده له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا، كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يخول له هذه الصلاحيات، كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي تم تعيينه بها.
- ❖ **مكتب الأمانة العامة:** يقوم هذا المكتب بالأشغال المنوطة والمباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والرد عليها، ويقوم بحفظ جميع الأوراق والمستندات والمراسلات والوثائق ومعالجة البريد الصادر والوارد من وإلى الإدارة، استقبال الأشخاص المترددين على المؤسسة واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها للجهات المعنية، كما يلعب دور الوسيط بين مكتب المدير وباقي المديرات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا، كما ينبغي على القائمين عليه التحلي بصفة حفظ الأسرار المهنية.
- ❖ **مكتب الاتصال والإعلام:** يقوم هذا المكتب بإجراء جميع الاتصالات داخليا ويتحصل على المعلومات بغية نشرها محليا، أما الاتصالات التي تكون خارج هذا النطاق فتكون تحت إشراف مديرية الصحة والسكان للولاية كونها الهيئة الوصية على المؤسسة، كما يهتم هذا المكتب باستقبال وإرسال المراسلات عبر البريد الإلكتروني، متابعة التكوينات الخاصة بالبرامج الإلكترونية والعمل على تطبيقها داخل المؤسسة.

كما أن للمؤسسة أربع مديرات فرعية هي:

- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي والنفقات الضرورية لتحقيق هدفها، سواء تعلق الأمر برواتب العمال، العتاد، تجهيزات مكتبية أو طبية، أثاث، إلخ، حيث تقوم بعدها بالسهر على إعداد وتنفيذ الميزانية الممنوحة للمؤسسة، إعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق، كم تسهر على إبرام الصفقات، والاتفاقيات وغيرها من المناقصات لصالح المؤسسة.

- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطات التغطية الصحية على مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف على تسييرها، والتكفل بالطب المدرسي، وتنفيذ المخططات الصحية المحلية والوطنية.

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

• المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية : دور هذه المديرية هو إصلاح جميع أعطاب الأجهزة الطبية والأجهزة المرفقة لها، غير أن المؤسسة لا تستغل هذه المديرية نتيجة لانعدام الإطار القانوني لتوظيف العنصر البشري المؤهل للعمل بهذه الوظيفة (مهندسين وتقنيين بيوطبيين...)، لذا تلجأ المؤسسة لنظام التعاقد مع المتعهدين الخارجيين المختصين في صيانة وإصلاح أعطاب التجهيزات الطبية.

• المديرية الفرعية للموارد البشرية: هذه المديرية تحظى بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال عن العمل، كما تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات، كما تسهر على أداء الحقوق وتطبيق القوانين السارية المفعول، كما تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال إبداء التوقعات لرصد اليد العاملة لسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا، كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم وبالتالي تحسين قدراتهم.

كما تتكون المؤسسة من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات، وقاعات العلاج تغطي محيط، إذ يقتصر دورها ونشاطها الصحي على:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارية.
- الفحوصات العامة والمتخصصة.
- التدابير التناسلية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الصحية لمصلحة السكان.
- كما تساهم في حماية البيئة.
- تحسين معارف المستخدمين ورفع مستواهم.

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

1- طرق جمع البيانات: يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولاً- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.  
ثانياً- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل والأطروحات الجامعية ومختلف المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

2- أداة الدراسة: بهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، تم إعداد استبيان مكون من

قسمين رئيسيين:

أولاً- القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

ثانياً- القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 36 عبارة موزعة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: خاص بعملية الاتصال التنظيمي ويحتوي على 15 عبارة.
- المحور الثاني: خاص بكفاءة المؤسسات العمومية ويحتوي على 10 عبارات.
- المحور الثالث: خاص بمساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية ويحتوي على 11 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس لكارث الثلاثي لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبيان والذي يتكون من ثلاث اقتراحات للإجابة وهي: موافق، محايد، غير موافق، كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (01): مقياس لكارث الثلاثي.

التصنيف	موافق.	محايد.	غير موافق.
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:



## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

- 1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.
- 2- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- 3- معامل صدق المحك: وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.
- 4- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.
- 5- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرات وبهدف معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 4- صدق وثبات أداة الدراسة.
- أولاً: صدق أداة الدراسة.
- أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم، حيث عرضت الاستمارة على "الدكتورة بن عبد الرزاق حنان" من جامعة محمد خيضر بسكرة، والأستاذ "دهينة لطفي" من جامعة قسنطينة 3، وقد كان التحكيم إيجابياً، كما تمت معاينتها ومراجعتها من طرف الأستاذة المشرفة "الدكتورة زروال سهام"، وبهذا أخذت الشكل النهائي وضمت 36 عبارة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة.
- ب- صدق المحك:

يتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل صدق المحك لمحور عملية الاتصال التنظيمي بلغ (0.908)، ومعامل صدق المحك لمحور كفاءة المؤسسات العمومية بلغ (0.888)، ومعامل صدق المحك لمحور مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية (0.890)، ومعامل صدق المحك للاستبيان ككل بلغ (0.947)، كما هو موضح في الجدول: (03) وهي معاملات كبيرة جداً ومناسبة لأغراض وأهداف الدراسة.
- ج- الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

لمعرفة الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستمارة، قمنا باحتساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه، حيث كانت ومن خلال النتائج الواردة في الجدول أدناه دالاً عند مستوى دلالة 0,01.

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة

جدول رقم(02): يبين الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة.

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
عملية الاتصال التنظيمي	1	**0.410	0,001	كفاءة المؤسسات العمومية	23	**0,560	0,000
	2	**0.427	0,001		24	**0,486	0,000
	3	**0,446	0,001		25	**0,472	0,000
	4	**0,597	0,000	مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية	26	**0,580	0,000
	5	**0,576	0,000		27	**0,506	0,000
	6	**0,616	0,000		28	**0,518	0,000
	7	**0,514	0,000		29	**0,566	0,000
	8	**0,543	0,000		30	**0,713	0,000
	9	**0,612	0,000		31	**0,768	0,000
	10	**0,432	0,001		32	**0,627	0,000
	11	**0,529	0,000		33	**0,619	0,000
	12	**0,537	0,000		34	**0.583	0,000
	13	**0,574	0,000		35	**0,484	0,000
	14	**0,611	0,000	36	**0347	0,007	
كفاءة المؤسسات العمومية	15	**0,710	0,000				
	16	**0,751	0,000				
	17	**0,604	0,000				
	18	**0,684	0,000				
	19	**0,552	0,000				
	20	**0,520	0,000				
	21	**0,583	0,000				
	22	**0,672	0,000				

\*: عند مستوى دلالة 0.05 فأقل/ \*\*: عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

من خلال الجدول أعلاه تبين:

-انه توجد علاقة ارتباط بين كل من محور عملية الاتصال التنظيمي والعبارات التي تنتمي إليه، أي أن لهم دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تبين أن كل العبارات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

-انه توجد علاقة ارتباط بين كل من محور كفاءة المؤسسات العمومية و العبارات التي تنتمي إليه، أي أن لهم دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تبين أن كل العبارات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

-انه توجد علاقة ارتباط بين كل من محور مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية والفقرات التي تنتمي إليه، أي أن لهم دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تبين أن كل العبارات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.  
ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم (03): معاملات الصدق والثبات.

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
الاتصال التنظيمي	15	0.826	0.908
كفاءة المؤسسات العمومية	10	0.789	0.888
مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية	11	0.793	0.890
الاستبيان ككل	36	0.897	0.947

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المتغيرات والاستبيان ككل أكبر من 0.60 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة .

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

المطلب الثاني: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة.

سنتطرق الى التعريف بالعينة التي تمت حولها الدراسة، وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات وكذلك الوسائل الإحصائية المستعملة، وإلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### 1- وصف عينة الدراسة.

لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 موظف من مختلف المستويات الوظيفية (إداريين، طبيين، شبه طبيين) تمثل نسبة 30 %، من بين العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة البالغ عددهم 200 موظف وذلك بعد استثنائنا للعمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل والجزئي والسائقين وتم توزيع الاستبيان عليهم، وقد أعيدت بأكملها وكانت نسبة الاسترجاع 100% وبعد فحص الـ: 60 استبياننا وتحليلها تبين لنا أنها صالحة للتحليل والدراسة.

#### 2- خصائص مبحوثي عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	40
	أنثى	36	60
	المجموع	60	100%
العمر	أقل من 30 سنة	23	38.30
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	40
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	11.70
	من 50 سنة فأكثر	6	10
	المجموع	60	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	5	8.30
	تكوين متخصص	23	38.30
	ليسانس	16	26.70
	دراسات عليا	16	26.70
	المجموع	60	100%

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

48.30	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.30	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
8.30	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
10	6	من 15 سنة فأكثر	
% 100	60	المجموع	
18.30	11	الممارسين الطبيين	السلك الوظيفي
50	30	الشبه طبيين	
31.70	19	الإداريين	
% 100	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

يبين الجدول أن نسبة 60 % من أفراد عينة الدراسة كانت من الإناث بينما تمثل فئة الذكور ما نسبته 40 % أي أن النسبة الأكبر لمبحوثي عينة الدراسة كانت من الإناث، وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري إذ نجد أن نسبة الإناث أكبر من الذكور في قطاع الخدمات خاصة الصحية على عكس قطاع الصناعة.

أما بالنسبة لمتغير العمر أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي الغالبة وبنسبة 40 % وتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 38.3 % ثم تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 11.7 % والنسبة الأقل كانت للفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 10 % وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية.

وفيما يخص المؤهل العلمي تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة الحاصلة على شهادة تكوين متخصص في التمريض بنسبة 38.3 % ثم تليها الفئة الحاصلة على شهادة ليسانس بنسبة 26.7 % وبعدها الفئة الحاصلة على شهادة الدراسات العليا (دكتوراه في الطب، ماستر) بنسبة 26.7 % أيضاً، وأخيراً الفئة الحاصلة على الثانوي بلغت نسبتها 8.3 % وذلك راجع لطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة عمومية صحية ذات طابع خدمي.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن ما نسبته 48.3 % من المبحوثين هم

ممن نقل أقدمتهم في المؤسسة عن 5 سنوات، وأن 33.3 % منهم تتراوح أقدمتهم بين 5 و 10

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة

---

سنوات ثم تليها نسبة 10 % هم من فئة الذين تزيد سنوات أقدميتهم عن 15 سنة وأقل نسبة 8.3 % كانت للذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم بين 10 و 15 سنة، وهذا راجع في الأساس لحدثة نشأة المؤسسة.

وفيما يخص السلك الوظيفي يبين الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى سلك الشبه طبيين بنسبة 50 % في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين الطبيين 18.3 %، أما نسبة أفراد العينة الذين ينتمون إلى سلك الإداريين بلغت 31.7 %، و ذلك راجع إلى أن عدد الموظفين الشبه طبيين أكبر من الطبيين والإداريين نظرا لمهامهم الكبيرة والكثيرة والتي تستلزم كثرتهم.

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

#### المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

**المطلب الأول: دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة.**

تظهر الجداول رقم (5، 6، 7)، نسب المئوية لدرجة الموافقة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحاور الدراسة، حيث تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي وتقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة من 1 إلى 1.66 دالا على مستوى منخفض من القبول ومن 1.67 إلى 2.33 دالا على مستوى متوسط من القبول، ومن 2.34 إلى 3 دالا على مستوى مرتفع من القبول.

#### 1- محور الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (05): يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور عملية الاتصال التنظيمي.

رقم العبارة	النسبة المئوية لدرجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	موافق	محايد	غير موافق			
1	71.7%	3.3%	25%	2,4667	0,87269	مرتفع
2	68.3%	8.3%	23.3%	2,4500	0,85222	مرتفع
3	66.7%	11.7%	21.7%	2,4500	0,83209	مرتفع
4	70%	5%	25%	2,4500	0,87188	مرتفع
5	71,7%	8,3%	20,0%	2,5167	0,81286	مرتفع
6	65%	10%	25,0%	2,4000	0,86749	مرتفع
7	66,7%	11,7%	21,7%	2,4500	0,83209	مرتفع
8	63,3%	6,7%	30,0%	2,3333	0,91442	متوسط
9	68,3%	3,3%	28,3%	2,4000	0,90573	مرتفع
10	68,3%	10,0%	21,7%	2,4667	0,83294	مرتفع
11	65,0%	3,3%	31,7%	2,3333	0,93277	متوسط
12	66,7%	8,3%	25,0%	2,4167	0,86928	مرتفع
13	68,3%	6,7%	25,0%	2,4333	0,87074	مرتفع

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

مرتفع	0,83294	2,4667	21,7%	10,0%	68,3%	14
مرتفع	0,72174	2,5667	13,3%	16,7%	70,0%	15
مرتفع	<b>0,46224</b>	<b>2,4400</b>				المحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

من خلال الجدول الموضح أعلاه والملحق رقم: 01 الذي يبين المتوسطات الحسابية للعبارات ومتوسط المتوسطات لمحور الاتصال التنظيمي وكذا الانحراف المعياري، يتضح أن متوسط المتوسطات لهذا المحور كان (2.44) وهي نسبة مرتفعة تدل على أن الاتصال التنظيمي متوفر لدى أفراد العينة محل الدراسة، أما بالنسبة للانحراف المعياري للمحور ككل فقد قدر ب(0.462) بالنسبة للمتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور، فقد تراوحت ما بين (2.56) و(2.33)، أما الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.93) و(0.72).

وبالنظر إلى النسب المئوية نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي يمثلها (71.7%) يتلقون المعلومات والقرارات عن طريق المسؤول المباشر، وأقل نسبة التي تمثل (20%) وهي نسبة قليلة ممن لا يتلقون المعلومات والقرارات من مسؤولهم، كما عبر بالموافقة ما نسبته 71.7% من أفراد العينة أيضا بأن عملية الاتصال التنظيمي تسير بشكل جيد في المؤسسة، في مقابل نسبة 25% فقط يرون بأن عملية الاتصال التنظيمي لا تسير بشكل جيد في المؤسسة ولا تساعد عملهم. و عموما أجمعت الدراسة على أن النسبة المئوية لدرجة موافق للمحور تتراوح بين (63,3%) و (71.7%)، أما النسبة المئوية للدرجة غير موافق تراوحت بين (13,3%) و (31,7%) ما يلاحظ أن أغلبية الإجابات كانت لصالح الدرجة موافق.



## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة

2- كفاءة المؤسسات العمومية.

جدول رقم (06): يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور كفاءة المؤسسات العمومية.

رقم العبارات	النسبة المئوية لدرجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	موافق	محايد	غير موافق			
16	70,0%	6,7%	23,3%	2,4667	0,85304	مرتفع
17	61,7%	13,3%	25,0%	2,3667	0,86292	مرتفع
18	66,7%	3,3%	30,0%	2,3667	0,91996	مرتفع
19	60,0%	11,7%	28,3%	2,3167	0,89237	متوسط
20	56,7%	13,3%	30,0%	2,2667	0,89947	متوسط
21	55,0%	16,7%	28,3%	2,2667	0,88042	متوسط
22	60,0%	13,3%	26,7%	2,3333	0,87656	متوسط
23	56,7%	15,0%	28,3%	2,2833	0,88474	متوسط
24	58,3%	8,3%	33,3%	2,2500	0,93201	متوسط
25	71,7%	6,7%	21,7%	2,5000	0,83362	مرتفع
المحور				<b>2,3417</b>	<b>0,51955</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

من خلال الجدول الموضح أعلاه والملحق رقم: 01 يتضح أن متوسط المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور كفاءة المؤسسات العمومية قدر ب (2.34) و هي نسبة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب(0.51) تراوحت المتوسطات الحسابية لاستبيان كفاءة المؤسسات العمومية لدى أفراد العينة ما بين (2.50) و (2.25) و انحراف معياري ما بين (0.93) و (0.83). من هنا نستخلص أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة مرتفعة من التوحد و الاشتراك في نفس القيم و المبادئ و المعتقدات التي تجمعهم داخل التنظيم الواحد، والروح الجماعية السائدة من أجل كفاءة المؤسسة، و بالنظر إلى النسب المئوية للاستبيان فإننا نلاحظ أنه نسبة كبيرة من أفراد العينة تقدر ب (71,7%) اتفقت على أن هناك روح جماعية فيما بينهم الذي يزيد من كفاءة المؤسسة ونشاطها

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

يدل على أنهم يشتركون في قيم و مبادئ معينة هذه القيم تتمثل في روح التعاون الجماعي و التضافر و التعاون ، في مقابل (21,7%) فقط أجابوا بعدم الموافقة.

كما يتبين من خلال النسب المئوية الموضحة ب (70%) من أفراد العينة أنهم يرون أن للعوامل التنظيمية تأثير كبير في كفاءة المؤسسة و هذا ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بثقافة تنظيمية تسودها قيم الاحترام و التقدير و دعم كبير للمؤسسة من خلال تنظيم الأفراد وتقسيم مهامهم و تنسيقها فيما بينهم فيما يعرف بالهيكل التنظيمي بالإضافة إلى التحفيز المشاركة في اتخاذ القرار ، في مقابل (23,3%) فقط أجابوا بعدم الموافقة.

كما يتبين من خلال النسب المئوية الموضحة أن أفراد العينة لا يرون أن للعوامل التنظيمية تأثير كبير في كفاءة المؤسسة فقط بل حتى العوامل الاجتماعية، حيث أفاد ما نسبته (66,7%) أن العوامل الاجتماعية لها تأثيرا أيضا في كفاءة المؤسسة ،مقابل (30,0%) لا يوافقون على ذلك. و عموما أجمعت الدراسة على أن النسبة المئوية للدرجة موافق تتراوح ما بين (55,0%) و (71,7%) ، في حين الدرجة غير موافق فقد تراوحت بين ما نسبته (21,7%) و (33,3%).

#### 3- مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية.

جدول رقم (07): يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية.

رقم العبارات	النسبة المئوية لدرجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	موافق	محايد	غير موافق			
26	60,0%	21,7%	18,3%	2,4167	0,78744	مرتفع
27	65,0%	13,3%	21,7%	2,4333	0,83090	مرتفع
28	66,7%	8,3%	25,0%	2,4167	0,86928	مرتفع
29	63,3%	13,3%	23,3%	2,4000	0,84773	مرتفع
30	68,3%	8,3%	23,3%	2,4500	0,85222	مرتفع
31	73,3%	10,0%	16,7%	2,5667	0,76727	مرتفع
32	71,7%	8,3%	20,0%	2,5167	0,81286	مرتفع
33	65,0%	6,7%	28,3%	2,3667	0,90135	مرتفع
34	75,0%	8,3%	16,7%	2,5833	0,76561	مرتفع

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

مرتفع	0,88999	2,4333	26,7%	3,3%	70,0%	35
مرتفع	0,83294	2,5333	21,7%	3,3%	%75,0	36
مرتفع	<b>0,47610</b>	<b>2,4652</b>				المحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

من خلال الجدول الموضح أعلاه والملحق رقم: 01 الذي يبين المتوسطات الحسابية للعبارات و متوسط المتوسطات لمحور مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية و كذا الانحراف المعياري، يتضح أن متوسط المتوسطات لهذا المحور كان (2.46) و هي نسبة مرتفعة تدل على أن للاتصال التنظيمي مساهمة كبيرة في تحسين كفاءة المؤسسة و تقديم خدمات عالية و زيادة مردودها و ذلك بموافقة أفراد العينة محل الدراسة، أما بالنسبة للانحراف المعياري للمحور ككل فقد قدر ب(0.47)..

بالنسبة للمتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور، فقد تراوحت ما بين (2.58) و(2.36)، أما الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.90) و (0.76).

والإجابات عن عبارات هذا المحور تبرز أن: الموظفون يرون أن للاتصال التنظيمي دورا بارزا في المساهمة في كفاءة المؤسسة العمومية و زيادة مستوى الخدمات فيها وإعطاء أكبر مردود، من خلال استعمال مختلف أنواع الاتصال التنظيمي من صاعد ونازل وأفقي، وكذا الاتصال الكتابي والشفهي وأيضاً الإلكتروني وتسهيل نقل المعلومات وزيادة شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة وكذا سرعة وصول المعلومات ومدى دقتها ووضوحها، يساهم في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وبالتالي تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم ومردوديتهم التي تنعكس على تحسين وزيادة كفاءة المؤسسة ككل.

وبالنظر إلى النسب المئوية نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة و التي يمثلها(75%) يرون أن تبادل المعلومات بين الموظفين وسرعة إيصال المعلومات لها تأثير كبير على أداء و كفاءة المؤسسة، وأقل نسبة التي تمثل(16.7%) وهي نسبة قليلة ممن لا يرون أن تبادل المعلومات بين الموظفين يساعد في تحسين كفاءة المؤسسة، كما عبر بالموافقة ما نسبته 73.3 % من أفراد العينة أيضاً بأن الاتصال الكتابي يساهم أكثر من الاتصال الشفهي في تحسين كفاءة ، في مقابل نسبة 16.7 % فقط يرون العكس.

وعموماً أجمعت الدراسة على أن النسبة المئوية لدرجة موافق للمحور تتراوح بين(60%) و(75%)، أما النسبة المئوية للدرجة غير موافق تراوحت بين (16.7%) و (28.3%) ما يلاحظ أن

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

أغلبية الإجابات كانت لصالح الدرجة موافق، وأن مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية كان بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (08): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
الاتصال التنظيمي.	2,4400	0,46224	مرتفع
كفاءة المؤسسات العمومية	2,3417	0,51955	مرتفع
مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية	2,4652	0,47610	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن مستوى القبول للمتغيرات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث كان متغير الاتصال التنظيمي بوسط حسابي قيمته 2,4400 وانحراف معياري قيمته 0,46224، و كذلك كفاءة المؤسسات العمومية بوسط حسابي قيمته 2,3417 وانحراف معياري قيمته 0,51955، وفي مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة بوسط حسابي قيمته 2,4652 وانحراف معياري قيمته 0,47610.

وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير الاتصال التنظيمي ، وهذا يعني إن عملية الاتصال التنظيمي ضرورية في عمل الأفراد داخل المؤسسة بكل أنواعها سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية ، وأيضا الاتصالات الكتابية و الشفهية و المقابلات و أو عن طريق الاتصال بالهاتف وعن طريق الاجتماعات أيضا، يساعد كل ذلك في إيصال المعلومات و القرارات والمطالب والانشغالات سواء إلى المدير أو المسؤول المباشر وحتى بين الأفراد الزملاء في المؤسسة بسرعة وفي الوقت المناسب مما يسهل أيضا عمل الأفراد داخل المؤسسة.

أما فيما يخص متغير كفاءة المؤسسات العمومية هو الآخر جاء بمستوى قبول ذو درجة مرتفعة بوسط حسابي قيمته 2,3417 وانحراف معياري قيمته 0,51955 وهو أقل قيمة من متغير الاتصال التنظيمي ويمكن القول انه يكاد يكون بمستوى قبول متوسط وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس للمتغير كفاءة المؤسسات العمومية وهو إشارة إلى أن المؤسسة

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

تتوفر على بيئة ومناخ عمل تدعم وتشجع العاملين للرفع من كفاءتها، وذلك من خلال من العوامل تنظيمية والتقنية وكذلك العوامل الاجتماعية وأيضاً الثقافة التنظيمية وتنمية القدرات والمهارات اللازمة والمؤهلات أداء العمل، وكذا التطبيق الجيد للتعليمات بكفاءة عالية وأيضاً الروح الجماعية الكبيرة التي بدورها تزيد من كفاءة المؤسسة.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

من اجل اختبار العلاقة بين متغير الاتصال التنظيمي كفاءة المؤسسات العمومية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم (09): يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الاتصال التنظيمي وكفاءة المؤسسات العمومية.

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط بيرسون	المتغير
كفاءة المؤسسات العمومية		
0.000	**0.436	الاتصال التنظيمي.

\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل/ \*\*دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

#### اختبار الفرضيتين:

- كلما كان الاتصال التنظيمي جيد كلما زادت كفاءة المؤسسة العمومية.
  - حدوث خلل في الاتصال التنظيمي يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة العمومية.
- تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وكفاءة المؤسسات العمومية، والتي تدل على أنها توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي و كفاءة المؤسسات العمومية بمقدار  $0.436^{**}$  عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يؤكد صحة الفرضيتين.
- كما أن نسبة الموافقة الكبيرة و المرتفعة التي تراوحت بين (60%) و (75%) و التي كانت اكبر من نسبة غير موافق التي كانت بين (16.7%) و (28.3%) لجميع عبارات المحور الثالث المتمثل

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

في مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية من قبل أفراد العينة، حيث كانت نسبة القبول مرتفعة في متوسط المتوسطات لهذا المحور الذي كان (2.46)، و بانحراف قدر ب(0.47) الذي يبين مدى أهمية استعمال الاتصال التنظيمي و دوره بأنواعه و وسائله المختلفة في إيصال المعلومات و القرارات وغيرها و مدى دقتها و وضوحها في تحسين كفاءة المؤسسة و تحسين خدماتها الذي يثبت أيضا صدق الفرضيتين.

#### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص:

• كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي السائدة في المؤسسة بمختلف أنواعه سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي والوسائل المستعملة في عملية الاتصال سواء كانت اتصالات كتابية أو شفاهية أو مقابلات أو اجتماعات، أو اتصال إلكتروني وعبر الهاتف في تسهيل عملية نقل المعلومات التي من شأنها أن تزيد في القيام بالعمل بين الأفراد بكفاءة مما يزيد حتما في خدمات المؤسسة وزيادة كفاءتها.

وكذلك من خلال اتخاذ قرارات صائبة من شأنها تساعد في كفاءة المؤسسة بتحويل هذه القرارات لصالح عمل المؤسسة وزيادة خدماتها، وأيضا في زيادة الشعور للموظف داخل المؤسسة بالانتماء نتيجة الاتصال مما يجعلهم يعطون كل ما لديهم من كفاءة في العمل لصالح المؤسسة و بالتالي تزيد من كفاءتها.

وكذلك يساهم الاتصال التنظيمي من خلال جعل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر تماسك نتيجة تبادل المعلومات و القرارات بين مختلف المصالح سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس ، مما يساهم أيضا في تحين كفاءة المؤسسة.

كما يساهم الاتصال التنظيمي أيضا في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال سرعة إيصال المعلومات والقرارات والتعليمات لان السرعة في إيصال المعلومة لها تأثير كبير على أداء الأفراد والمؤسسة ككل مما يؤثر على كفاءتها بلا شك من خلال تبادل المعلومات والقرارات ومدى دقتها ووضوحها و ضرورتها سواء بين الموظفين في نفس المستوى أو من الأعلى إلى الأسفل.

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن هناك علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي وكفاءة المؤسسة العمومية بمقدار  $0.436^{**}$  عند مستوى دلالة 0.01، أي أن الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة جاء مرتفع وكذلك الحال بالنسبة لكفاءة المؤسسة العمومية وهذا ما يدل على العلاقة الطردية بين

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة

---

المتغيرين وبالتالي كلما استعملت المؤسسة مختلف أنواع الاتصال التنظيمي و وسائله العديدة ونجحت في تطبيقها بشكل جيد على ارض الواقع كلما استطاعت المؤسسة من تحسين كفاءتها، والوصول إلى الهدف المسطر و هو نجاحها في تقديم خدمات مميزة و ممتازة.

## الفصل الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة

### العمومية للصحة الجوارية جمورة

#### خلاصة الفصل:

تمكنا من خلال الجانب التطبيقي للدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري بالتعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، وعرض لهيكلها التنظيمي الذي يوضح مجموع المصالح، مع التعريف بالعينة التي تمت حولها الدراسة، وبالمنهج الكمي في الجانب التطبيقي، من جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستمارة وتحويلها في شكل رقمي وتحليلها باستخدام قواعد التحليل الإحصائي الاستدلالي وبالاستعانة ببرنامج SPSS، وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات وكذلك الوسائل الإحصائية المستعملة.

وأخيرا توصلت هذه الدراسة إلى أن للاتصال التنظيمي دور هام وضروري في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية وهذا من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي بكل أنواعه ووسائله في إيصال المعلومات والتعليمات والقرارات بسرعة وبدقة ووضوح وسهولة بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة مما يزيد من شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة وتبادل المعلومات فيما بينهم مما يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي لها، وكذلك يزيد من الروح الجماعية للعمال وإنجاز العمل بدقة وتجنب الأخطاء وتطبيق التعليمات بكفاءة في أقل وقت وجهد وهو الذي يكون في صالح المؤسسة وزيادة خدماتها وتحسين كفاءتها.



### الخاتمة

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول معرفة كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسات العمومية، حيث أن الاتصال التنظيمي يلعب دور هاماً في المؤسسة و حاسماً من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق الكفاءة والفعالية التي تضمن البقاء، و الاستمرار و من هنا و على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن القول من أن للاتصال التنظيمي دور هام وبارز في رفع وزيادة و تحسين كفاءة المؤسسة العمومية، من خلال سهولة و سرعة إيصال و نقل، وتبادل المعلومات ودقتها و كذلك وضوح التعليمات و القرارات الصادرة بالإضافة إلى استخدام مختلف الوسائل في عملية الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه، من اتصال كتابي و الكتروني، أو عن طريق المقابلة، كذلك يزيد في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة و يزيد من شعور العامل بالانتماء لها، و أيضاً من خلال استغلال المؤسسة لجميع العوامل و الموارد من أجل رفع كفاءتها و تحسين خدماتها.

فالالاتصال التنظيمي يعمل عمل الحلقة الرابطة بين العمال والإدارة والعاملين فيما بينهم، وكذلك بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، فرغم تنوعه وتعدد أشكاله ووسائله إلا أنه كان محل اعتماد لدى المؤسسة وهذا بإجابة العاملين في حد ذاتهم.

يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المؤسسات، كونه يعمل على تسهيل سير الإدارات وزيادة الانسجام والتعاون بين أفرادها ، حيث يعد الاتصال الشريان النابض لكل مؤسسة وبدونه لا يمكن لهذه الأخيرة أن تستمر، وبالتالي لا يمكنها تحقيق أهدافها المتمثلة في تحسين كفاءتها.

كما يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي السائدة في المؤسسة بمختلف أنواعه سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي والوسائل المستعملة في عملية الاتصال سواء كانت اتصالات كتابية أو شفاهية أو مقابلات أو اجتماعات، أو اتصال إلكتروني وعبر الهاتف في تسهيل عملية نقل المعلومات التي من شأنها أن تزيد في القيام بالعمل بين الأفراد بكفاءة مما يزيد حتماً في خدمات المؤسسة وزيادة كفاءتها.

وكذلك من خلال اتخاذ قرارات صائبة من شأنها تساعد في كفاءة المؤسسة بتحويل هذه القرارات لصالح عمل المؤسسة وزيادة خدماتها، وأيضاً في زيادة الشعور للموظف داخل المؤسسة بالانتماء نتيجة الاتصال مما يجعلهم يعطون كل ما لديهم من كفاءة في العمل لصالح المؤسسة و بالتالي تزيد من كفاءتها.

وكذلك يساهم الاتصال التنظيمي من خلال جعل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر تماسك نتيجة تبادل المعلومات و القرارات بين مختلف المصالح سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس ، مما يساهم أيضا في تحين كفاءة المؤسسة.

كما يساهم الاتصال التنظيمي أيضا في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال سرعة إيصال المعلومات والقرارات والتعليمات لان السرعة في إيصال المعلومة لها تأثير كبير على أداء الأفراد والمؤسسة ككل مما يؤثر على كفاءتها بلا شك من خلال تبادل المعلومات والقرارات ومدى دقتها ووضوحها و ضرورتها سواء بين الموظفين في نفس المستوى أو من الأعلى إلى الأسفل.

و في الأخير نخلص إلى :

- أن الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه و تعدد وسائله الجيد و المنظم يزيد من تحسين كفاءة المؤسسات العمومية.
- أن حدوث خلل في الاتصال التنظيمي يؤثر سلبيا على كفاءة المؤسسة العمومية.
- كفاءة المؤسسة تعني استغلال الوسائل و الموارد المتاحة بشكل جيد لتحقيق أهدافها.
- يزيد الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه و وسائله من شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة و تماسك هيكلها التنظيمي ، وبالتالي يساعد في تحقيق أهدافها و تحسين خدماتها و بالتالي تحسين من كفاءتها.
- دقة المعلومات و التعليمات و سرعتها و وضوحها في عملية الاتصال التنظيمي يسهل في عمل الموظفين داخل المؤسسة ويزيد من روح التعاون و روح المسؤولية، وبالتالي تحسين كفاءتها باستغلال هذه المعلومات و زيادة خدماتها.

### المراجع.

#### المعاجم:

- المنجد في اللغة العربية، الطبعة الحادية والثلاثون، بيروت، دار المشرق، 1991 .

#### الكتب:

1- إبراهيم احمد ابو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في الفاعل الاجتماعي، عمان الأردن: دار المجدلأوي للنشر و التوزيع، 1993.

2- إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية الكفاءة التغير التقني العمل و رأس المال، الأردن: دار البداية، 2008.

3- إبراهيم عبد العزيز شيحة، الإدارة العامة، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1997.

4- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، 1979.

5- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مصر: الدار الجامعية، 1998.

6- أحمد محمد عليق و آخرون، وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، لإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.

7- أخوارشيدة ، عالية بنت خلف، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار مكتبة الحامد، 2006.

8- بشبير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق، الأردن: دار اليازوري للنشر، 2009.

9- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.

10- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر، 2002.

11- حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، عمان، الأردن: دار حامد، طبعة الثالثة، 2010.

## قائمة المراجع

- 12- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2005.
- 13- خالد خليل الظاهر، القانون الإداري (دراسة مقارنة)، الكتاب الثاني، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1997.
- 14- خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر-، الاردن: دار اليازوري، 2007.
- 15- خليل، محمد شماع، مبادئ الإدارة في إدارة العمل، الأردن: المسيرة، 1991.
- 16- خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة: مطبعة النهضة، 1975.
- 17- خيري خليل الجميل، الاتصال ووسائل الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار الكتاب الجامعي الحديث، 1985.
- 18- خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2002.
- 19- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي ، عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع ،2002،
- 20- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، عمان، الأردن: دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2003.
- 21- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2011.
- 22- سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية رؤية عملية و علمية وواقعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 23- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، عمان الاردن: دار الاسامة للنشر و التوزيع، 2009.
- 24- شوقي ناجي جوادة، المربع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الأردن: دار حامد للنشر، 2010.

- 25- صالح ابو اصبع وتيسير ابو عرجة : الاتصال والعلاقات العامة، الاردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة، المكتبة الوطنية، 1999.
- 26- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2003.
- 27- طارق المجذوب، الإدارة العامة "العلمية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري"، بيروت: الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2000.
- 28- عبد الله، الطويرقي، علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، الرياض: مكتبة العيكان، ط2، 1997.
- 29- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
- 30- علي السلمي :السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1995.
- 31- علي عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، 2006.
- 32- علي خطار شنطاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990.
- 33- على فلاح الزعمي، الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي. تطبيقي"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- 34- عمار عوابدي، القانون الإداري، النظام الإداري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2008.
- 35- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، وسائله، و نظرياته، مصر: دار الفجر للنشر، 2003.
- 36- فهد سعود العثيمين ، الاتصالات الإدارية وماهيتها وأهميتها وأساليبها، السعودية: مطابع شركة الصفحات الذهنية ، ط2، 1414هـ.
- 37- محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد الأول، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

- 38- محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، الإمارات العربية: دار الكتاب  
لجامعي، 2000.
- 39- محمد، يسرى إبراهيم، الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية: البيطاش للنشر  
والتوزيع، 1999.
- 40- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع،  
2004.
- 41- محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطيه: الاتصال ووسائله بين النظرية  
والتطبيق، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1905.
- 42- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل  
للنشر، ط3، 2005 .
- 43- محمد عبد الحميد، الاتصال في مجال الابداع الفني الجماهيري، مصر: عالم  
الكتب، 1993 .
- 44- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات،  
مصر: عالم الكتب، 1989 .
- 45- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل  
للنشر، ط3، 2005.
- 46- مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزء الأول، 1995.
- 47- ناصر دادي عون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: دار  
المحمدية العامة، 2004 .
- 48- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات  
الجامعية، 2011.
- الدراسات الجامعية:**
- 1- أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، دراسة  
ميدانية بكليتي الآداب و اللغات، و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة أم البواقي، مذكرة  
ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة أم البواقي، 2014.

- 2- انتصار بنت عبد الكريم القرشي، معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية و التعليم، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006 .
- 3- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور - برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013.
- 4- بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
- 5- بوزعيب بريزة، القيادة الإدارية و كفاءة المورد البشري: مركب الحروش نموذجاً ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2014.
- 6- بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
- 7- جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2014.
- 8- سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2004.
- 9- سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005.
- 10- طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
- 11- العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 .

## قائمة المراجع

- 12- كمال بغداد، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2012.
- 13- محمد علي محمد في ، عبد القادر شليحي ، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 1995.

### المدخلات:

1- ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8.9 مارس، 2005.

2- فاطمة الزهرة مهديد، أمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21.22 فيفري 2012.

### المجلات:

- 1- برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016.
- 2- رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد خاص، جامعة ورقلة، 2013.
- 3- محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجاريين، مجلة التجاريين، العدد5، أكتوبر نوفمبر، 1979.

### المحاضرات:

- 1- خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009/2010.

### الوثائق الرسمية:

- 1- المرسوم التنفيذي 140/07، المؤرخ في: 19 مايو 2007، الجريدة الرسمية العدد رقم: 33، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها.



- 2- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر عام 1433، الموافق لـ: 15 يناير سنة 2012،  
الجريدة الرسمية العدد رقم: 20، يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية  
والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.  
3- الميثاق الوطني الصادر عام 1986.

### المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Alain Meignant : Ressources Humaines Déployer la Stratégie, ed. Liaison France, 2000.
- 2- Alex muchielli(b) , Rôles et communication dans l'organisation ." connaissance du problème", les édition esf- entreprise moderne , paris,France : D' édition et les libraires techniques, ,1983.
- 3- Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
- 4- Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1998.
- 5- Robert le Duff et autres, encyclopidie de la gestion et du managment,édition Dalloz,paris,1999.

الصفحة	المحتويات	
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	مقياس لكارث الثلاثي	01
53	يبين الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة	02
54	معاملات الصدق والثبات	03
56-55	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04
59-58	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور عملية الاتصال التنظيمي.	05
60	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور كفاءة المؤسسات العمومية.	06
62-61	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية.	07
63	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس.	08
64	يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الاتصال التنظيمي وكفاءة المؤسسات العمومية	09
<b>عنوان الشكل</b>		
33	تمثيل الكفاءة الفردية	01
48	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.	02

	الإهداء
	شكر و تقدير
1	مقدمة
5	<b>الفصل الأول: الاتصال التنظيمي دراسة مفاهيمية</b>
6	تمهيد
7	المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي.....
7	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.....
9	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي.....
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.....
14	المطلب الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي.....
16	المبحث الثاني : مرتكزات الاتصال التنظيمي.....
16	المطلب الأول: أساليب الاتصال التنظيمي.....
19	المطلب الثاني: أشكال الاتصال التنظيمي.....
20	المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي.....
21	المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي.....
26	خلاصة الفصل.....
27	<b>الفصل الثاني: الكفاءة في المؤسسات العمومية</b>
28	تمهيد.....
29	المبحث الأول : مفهوم الكفاءة.....
29	المطلب الأول: تعريف الكفاءة.....
31	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة.....
32	المطلب الثالث: أنواع الكفاءة.....
35	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الكفاءة.....
37	المبحث الثاني : ماهية المؤسسة العمومية.....

37	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية.....
40	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية.....
41	المطلب الثالث: أركان المؤسسة العمومية.....
42	المطلب الرابع: تأثير الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية..
44	..... خلاصة الفصل
45	<b>الفصل الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة</b>
46	..... تمهيد
47	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
47	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.....
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
51	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
51	المطلب الأول: طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.....
55	المطلب الثاني: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة.....
58	المبحث الثالث : عرض وتفسير النتائج.....
58	المطلب الأول: دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة.....
64	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
65	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.....
67	..... خلاصة الفصل
68	..... الخاتمة
69	..... قائمة المراجع
76	..... فهرس الجداول و الأشكال

## فهرس الدراسة

---

77	فهرس الدراسة.....
80	الملاحق.....
	ملخص الدراسة باللغة العربية و اللغة الانجليزية.....

ملحق رقم 01

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
تخصص: سياسة عامة

استمارة استبيان

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة،  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة بعنوان " دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة" .

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

ونحيطكم علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الأستاذ المشرف  
د/زروال سهام

الطالب  
طويل عبد الكريم

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة   
من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي  تكوين متخصص  ليسانس  دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة   
أكثر من 15 سنة

5- السلك الوظيفي:

الممارسين الطبيين  الشبه  ببيين  الإداريين

## القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
<b>المحور الأول - عبارات خاصة بعملية الاتصال التنظيمي</b>			
			1 عملية الاتصال التنظيمي تسيير بشكل جيد في المؤسسة
			2 تعتقد إن عملية الاتصال العمودي تسيير بشكل سلس في المؤسسة
			3 تعتقد إن عملية الاتصال الأفقي تسيير بشكل فعال في المؤسسة
			4 تستخدم الاتصال التنظيمي في اتصالاتك مع زملائك الموظفين
			5 تتلقى المعلومات و القرارات في المؤسسة عن طريق المسؤول المباشر
			6 تصلك المعلومات و القرارات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
			7 تعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك
			8 المعلومات و القرارات التي يتم إيصالها إليك تكون مفهومة و واضحة
			9 الاتصال الكتابي هو احد الوسائل الأكثر استعمالا للاتصال بالمدير
			10 تفضل المقابلة الفردية مع المدير من اجل طرح انشغالاتك
			11 تتصل الإدارة بك عن طريق الهاتف من اجل إيصال المعلومات أو التعليمات
			12 من السهل أن تصل مطالبك إلى المدير
			13 تهتم الإدارة بالاستماع إلى انشغالات و مشاكل الموظفين باستقبالهم
			14 تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المصالح و الأقسام
			15 تستعمل مؤسستكم جميع وسائل الاتصال التنظيمي في إيصال المعلومات
<b>المحور الثاني - عبارات خاصة بكفاءة المؤسسات العمومية</b>			
			16 العوامل التنظيمية لها تأثير كبير على كفاء المؤسسات العمومية
			17 العوامل الفنية (التقنية) لها تأثير في كفاءة المؤسسات العمومية
			18 العوامل الاجتماعية لها تأثير في كفاءة المؤسسات العمومية
			19 المستوى الثقافي للعامل يؤثر على كفاءة المؤسسة العمومية



			يمتلك الموظفون القدرات المهنية اللازمة لأداء العمل من أجل رفع كفاءة المؤسسة	20
			مناخ العمل يوهلك لأداء عمك بكفاءة و فعالية من أجل رفع كفاءة المؤسسة	21
			تنفيذ العمل الموكل للموظفين بدقة من أجل تجنب الوقوع بأخطاء مما تؤثر على كفاءة المؤسسة	22
			ينجز الموظفون مهامهم باقل وقت و جهد ممكن من أجل رفع كفاءة المؤسسة	23
			تطبيق التعليمات بكفاءة عالية و جدية من أجل زيادة كفاءة المؤسسة	24
			هناك روح جماعية بين العمال تزيد من كفاءة المؤسسة و نشاطها	25
<b>المحور الثالث : عبارات خاصة مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسن كفاءة المؤسسة العمومية</b>				
			عملية الاتصال الأفقي بين الموظفين تساهم فعلا في تحسين كفاءة المؤسسة	26
			الاتصال الصاعد و النازل يسهل عملية نقل المعلومات التي من شأنها تزيد في كفاءة المؤسسة	27
			يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ قرارات صائبة من شأنها تساعد في تحسين كفاءة المؤسسة	28
			استعمال الاتصال يزيد من شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يساهم في رفع كفاءة المؤسسة	29
			يساهم الاتصال التنظيمي في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يزيد في كفاءة المؤسسة	30
			الاتصال الكتابي يساهم أكثر من الاتصال الشفهي في تحسين كفاءة المؤسسة	31
			الاتصال الالكتروني يساهم أكثر في تحسين كفاءة المؤسسة	32
			تعتقد أن عملية الاتصال التنظيمي غير الرسمي تساعد في تحسين كفاءة المؤسسة	33
			تبادل المعلومات بين الموظفين يساعد في تحسين كفاءة المؤسسة	34
			مدي دقة و وضوح التعليمات و القرارات ضرورية في تحسين كفاءة المؤسسة	35
			سرعة إيصال المعلومات لها تأثير كبير على أداء و كفاءة المؤسسة	36

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي و مدى تأثيره في كفاءة المؤسسة العمومية، و كذا المساهمة الهامة التي يقدمها في تحسين هذه الكفاءة بمختلف أنواعه و وسائله، حيث أخذنا كنموذج دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، واعتمدنا في دراستنا على إشكالية تدور حول: كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟ و للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تمت صياغة الفرضيات التالية:

1- كلما كان الاتصال التنظيمي جيد كلما زادت كفاءة المؤسسة العمومية.

2- حدوث خلل في الاتصال التنظيمي يؤثر سلبيا على كفاءة المؤسسة العمومية.

شملت عينة الدراسة على 60 عاملا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق أداة الاستبيان لمعرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و كفاءة المؤسسة العمومية، و الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي الجيد في تحسين كفاءة المؤسسة العمومية، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: (النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون). و في الأخير توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة إرتباطية موجبة و قوية بين الاتصال التنظيمي و كفاءة المؤسسة، و كذا المساهمة الكبيرة و الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي الجيد في تحسين كفاءة المؤسسة، مما أدى إلى تأكيد صدق الفرضيات المقدمة للدراسة.

### Abstract:

The current study aimed to know the role of organizational communication and its impact on the efficiency of the public institution, as well as the important contribution it makes in improving this efficiency in all its forms and liquidations, as we took as a model case study of the public institution for neighborhood health Jamoura. In our study, Mainly: How does organizational communication contribute to improving the efficiency of the public health institution?

To answer this main question, the following hypotheses were formulated:

-1The better the organizational communication, the more efficient the public institution.

- 2A defect in the organizational communication negatively affects the efficiency of the public institution.

The study sample was applied to 60 workers at the public institution for neighborhood health Jamoura. The sample was randomly selected. In order

to achieve the objectives of the study, the questionnaire was applied to the relationship between the organizational communication and the efficiency of the public institution. The role played by good organizational communication in improving the efficiency of the public institution, The data were processed using the following statistical methods: (percentage, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient). Finally, the study concluded that there is a strong and positive correlation between organizational communication and the efficiency of the institution. The significant contribution and role played by the good organizational communication in improving the efficiency of the institution, which confirmed the validity of the hypotheses presented to the study.