



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم

دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

اشراف:

د. اسماء بن تركي

إعداد الطالبة:

سمية حمداني

السنة الجامعية 2018م / 2019م

اهداء

الى اعز الناس الى من لهم الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت امي الحبيبة ووالدي اطال الله في عمرهما

الى اخي الغالي محمد رضا

الى جميع الاهل والاصدقاء دون استثناء اهدي ثمرة جهدي وعملي هذا

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين نبينا ورسولنا محمد عليه افضل الصلاة والسلام وعلى
اله وصحبه اجمعين.

اتقدم بجزيل الشكر والعرّفان الى الاستاذة " اسماء بن تركي " ذلك لتفضلها بالاشراف على هذا البحث، والتي لم
تبخل علي بنصائحها وارشاداتها القيمة فجزاها الله خير الجزاء.

كما اتقدم بالشكر والعرّفان الى:

الاساتذة الافاضل الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه المذكرة

كما لا انسى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة لتعاونهم لانجاز هذا العمل واخص بالذكر
مساعد المدير صلاح قرين

اشكر كل من ساهم من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع

واخيرا اسال الله العلي العظيم ان اكون قد وفقت في اعداد هذه المذكرة ومن الله العون والتوفيق.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	اهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ	مقدمة
الفصل الاول: مشكلة الدراسة	
4	1- تحديد اشكالية الدراسة
5	2- مبررات اختيار موضوع الدراسة
5	3- اهداف الدراسة
5	4- اهمية الدراسة
6	5- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
13	تمهيد
13	1- مفاهيم اساسية
17	2- عناصر الاتصال التنظيمي
19	3- انواع الاتصال التنظيمي
22	4- اهمية الاتصال التنظيمي
24	5- وسائل الاتصال التنظيمي
25	6- اهداف الاتصال التنظيمي
27	7- معيقات الاتصال التنظيمي
30	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
32	تمهيد
32	1- مفاهيم اساسية
34	2- الفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة
35	3- عناصر المنظمة الفعالة
36	4- مقاييس الفعالية التنظيمية
38	5- مداخل الفعالية التنظيمية
42	6- اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
45	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
47	تمهيد
47	1- منهج الدراسة
47	2- مجالات الدراسة
52	3- أداة جمع البيانات
54	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج	
56	تمهيد
56	1- عرض وتحليل البيانات
74	2- تفسير ومناقشة النتائج
76	3- النتيجة العامة
78	خاتمة
79	قائمة المراجع
الملاحق	
ملخص الدراسة	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	03
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.	04
58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	05
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.	06
59	يوضح استجابات الباحثين حول اتصال الإدارة العليا بالعمال.	07
60	يوضح استجابات الباحثين حول توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.	08
60	يوضح استجابات الباحثين حول توفير الإدارة للعمال التعليمات والتوجيهات الخاصة بإداء مهامهم.	09
61	يوضح استجابات الباحثين حول وصول المعلومات التي ترسلها الإدارة في الوقت المناسب.	10
61	يوضح استجابات الباحثين حول إيجاد صعوبة في تطبيق بعض القرارات المتعلقة بمهمة ما.	11
62	يوضح استجابات الباحثين حول تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	12
62	يوضح استجابات الباحثين حول استشارة الإدارة للعمال حول مسائل تخص مهامهم في المؤسسة.	13
63	يوضح استجابات الباحثين حول طريقة اتصال الإدارة تحفز العمال نحو العمل.	14

63	يوضح استجابات المبحوثين حول رضا العمال عن طرق تواصل الادارة معهم.	15
64	يوضح استجابات المبحوثين حول تواصل المشرف مع العمال يرفع من مستوى ادائهم لمهامهم.	16
64	يوضح استجابات المبحوثين حول مواجهة العمال صعوبة في الاتصال بالمسؤولين.	17
65	يوضح استجابات المبحوثين حول عقد الادارة لاجتماعات دورية مع العمال.	18
65	يوضح استجابات المبحوثين حول السماح للعمال بمناقشة المسؤولين حول قضايا معينة.	19
66	يوضح استجابات المبحوثين حول فتح الادارة لباب الحوار والنقاش حول تسيير العمل بالمؤسسة.	20
66	يوضح استجابات المبحوثين حول وجود اتصال مباشر مع المشرف اثناء القيام بالمهام.	21
67	يوضح استجابات المبحوثين حول حل المشاكل المتعلقة بالعمل من خلال الاتصال بالادارة.	22
67	يوضح استجابات المبحوثين حول اهتمام الادارة باستقبال العمال والاستماع لانشغالاتهم.	23
68	يوضح استجابات المبحوثين حول اخذ الانشغالات المطروحة من قبل العمال بعين الاعتبار.	24
68	يوضح استجابات المبحوثين حول حرص العمال على تطبيق تعليمات وتوجيهات الادارة.	25
69	يوضح استجابات المبحوثين حول الاتصال بالزملاء في الاقسام الاخرى.	26
69	يوضح استجابات المبحوثين حول وجود خلافات مع الزملاء.	27
70	يوضح استجابات المبحوثين حول نقل الزملاء للمعلومات	28

	بسهولة.	
70	يوضح استجابات المبحوثين حول الاتصال بالزملاء في حال الوقوع في مشكلة متعلقة بالعمل.	29
71	يوضح استجابات المبحوثين حول استشارة الزملاء حول قضايا العمل المشترك.	30
71	يوضح استجابات المبحوثين حول إدراك أهمية التعاون بين المستويات الادارية	31
72	يوضح استجابات المبحوثين حول الاتصالات بين الزملاء ترفع من مستوى اداء العمال.	32
72	يوضح استجابات المبحوثين حول مساهمة الأحاديث الجانبية في اداء الاعمال بشكل افضل.	33
73	يوضح استجابات المبحوثين حول وجود مشكل عند الاتصال بالغير داخل المؤسسة.	34
73	يوضح استجابات المبحوثين حول دور الاتصال في نشر روح الفريق والتعاون.	35

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	يوضح عناصر عملية الاتصال التنظيمي.	01
22	يوضح انواع الاتصال التنظيمي.	02
25	يوضح وسائل الاتصال التنظيمي.	03
27	يوضح اهداف الاتصال التنظيمي.	04
29	يوضح معيقات الاتصال التنظيمي.	05
38	يوضح مقاييس الفعالية التنظيمية.	06
42	يوضح مداخل الفعالية التنظيمية.	07
44	يوضح متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية	08

مقدمة

يعد الاتصال عملية ضرورية في حياتنا اليومية التي لا تخلو من التعاملات الإنسانية، فالإتصال من المفاهيم الاجتماعية التي نجد لها في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولعل من أكثر هذه الميادين أيضا لوجود الإتصال هو الإتصال داخل المنظمة، إذ يعد تأسيس نظام اتصال فعال والمحافظة على فعاليته من أكثر الأمور تحديا في المنظمة.

إذ يعتبر الإتصال واحد من وسائل المنظمة لتحقيق أهدافها المادية والمعنوية، حيث تعمل كل منظمة على تشكيل شبكة اتصالات داخلية تنظم من خلالها عملية انتقال المعلومات والرسائل في المنظمة والتي تعمل على تحديد نظام العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين وترتبط بين كافة المستويات الادارية المختلفة بما يحقق التناسق بينهم وبين اهداف المنظمة ككل.

فالاتصال التنظيمي له اهمية كبيرة في حياة المنظمات فهو من الاليات التي تعتمد عليها التنظيمات لتحقيق اهدافها وتحقيق فعاليتها وضمان استمرارها، فهو يلعب دورا هاما في توحيد جهود العاملين من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعمل على تنظيم العمليات الادارية في المنظمة والتنسيق بين وحدات الهيكل التنظيمي وبين مختلف المستويات الادارية، فالإتصال له دور كبير في التأثير على المشرفين وعلى العمال وتأثير المستويات العليا على المستويات الدنيا وايضا على مختلف وحدات واقسام المنظمة.

ونظرا لهذه الاهمية جاءت هذه الدراسة التي تتناول دور الإتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة. حيث تم تقسيم هذه الدراسة الى قسمين: **قسم نظري** ويضم ثلاث فصول:

الفصل الاول: يتناول اشكالية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع واهميتها واهداف الدراسة، واخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: فقد تناولنا فيه الإتصال التنظيمي حيث تطرقنا الى تحديد اهم المفاهيم وعناصر الإتصال وانواعه واهدافه ووسائله واهم المعوقات التي تواجهه.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الفعالية التنظيمية حيث تطرقنا الى اهم المفاهيم والفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة وعناصر المنظمة الفعالة، ومقاييس الفعالية التنظيمية ثم اهم مداخل الفعالية التنظيمية واخيرا اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

وقسم ميداني ويضم فصلين:

الفصل الرابع: عرضنا فيه الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث وضعنا فيه منهج الدراسة، ومجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، واخيرا اداة جمع بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: جاء فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، حيث تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات، ثم تطرقنا الى تفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها، ثم النتيجة العامة، واخيرا خاتمة الدراسة وقائمة المراجع وملخص الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

1- تحديد إشكالية الدراسة

تعتبر المنظمة كيان ونسق اجتماعي مفتوح يضم افرادا وجماعات تعمل سوية لتحقيق اهداف ورغبات مشتركة، إذ يمثل الاتصال فيها عملية ضرورية كونه اداة ربط بين مختلف اجزاء ومكونات المنظمة، فهو يعتبر العنصر الحيوي في حركة هذا التجمع البشري، ولذلك يصف العديد من الباحثون ان الاتصال الفاعل هو مفتاح نجاح المنظمات وعليه يتوقف بقائها.

فالالاتصال يعتبر عامل اساسي داخل المنظمة على اختلاف نشاطها إدارية، خدمتية، إنتاجية... التي لا يمكن لها أن تعمل دون نظام للاتصالات سواء كانت اتصالات رسمية او غير رسمية، فالالاتصال التنظيمي هو احدى العمليات التي تقوم بها الادارة من اجل الحصول على المعلومات او ايصالها او الحصول على التغذية الراجعة وارسال الاوامر من المستويات العليا الى المستويات الدنيا او العكس من خلال إيصال العمال لانشغالهم وتساؤلهم عن كل ما يخص عملهم داخل المنظمة.

فالالاتصال من العمليات الهادفة التي من خلالها يتم نقل وتبادل الافكار والمعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء ام مرؤوسين، فعلى اساسه يتوحد القرار داخل التنظيم وتتفق المفاهيم وتحدد القرارات، وبالتالي فهو الوسيلة التي يتم من خلالها القيام بمختلف الوظائف الاساسية داخل المنظمة كالتخطيط والتنظيم، الرقابة واتخاذ القرار.

وعليه يمكن ان نعتبر الاتصال بمختلف اتجاهاته افقي على نفس المستوى التنظيمي او تصاعدي من اسفل الى اعلى او العكس من اعلى مستوى الى ادنى مستوى في التنظيم ذا اهمية بالغة في القيام بمختلف أنشطة واعمال المنظمات وذلك لكونه يمس جميع المستويات والاتجاهات داخل المنظمة، وهذا بدوره يؤثر بشكل كبير على تحقيق الفعالية داخل التنظيم، التي تعتبر من الامور الهامة في حياة المنظمة نتيجة للتطور الكبير والمنافسة الشديدة من اجل ضمان البقاء والاستمرار، ذلك لانها تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها المسطرة وذلك بالارتكاز على مجموعة من المؤشرات كالتحكم في الانتاجية ومدى الرضا الوظيفي داخل المنظمة والتحكم في دوران العمل، والادارة السليمة للصراعات الداخلية والخارجية، فهي من المسائل المهمة في المنظمات الحديثة لانها تساعد على تحديد معيار نجاح التنظيم او فشله ومدى قدرته على البقاء والاستمرار.

ومن هنا تزداد اهمية الاتصال داخل المنظمة وذلك باعتباره وظيفة من الوظائف الاساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نتائج مختلف العمليات والنشاطات داخل التنظيم، فأصبح فهم العملية الاتصالية من

جهة والتعرف على دور العملية الاتصالية بمختلف ابعادها من جهة اخرى من الامور المهمة في تحقيق اهداف التنظيم، وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي للمساهمة في تحقيق فعالية التنظيم؟

وللبحث عن الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، يكون من خلال البحث عن الدور الذي تؤديه ثلاث أنواع أساسية في الاتصال للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، وذلك بطرح التساؤلات الفرعية التالية وهي:

- ما دور الاتصال النازل في تحقيق اهداف التنظيم؟

- ما دور الاتصال الصاعد في تحقيق اهداف التنظيم؟

- ما دور الاتصال الافقي في تحقيق اهداف التنظيم؟

2- مبررات اختيار موضوع الدراسة

- كون الموضوع من المواضيع الهامة في مجال الادارة وفي مجال التخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

- الاهتمام المتزايد بالاتصال التنظيمي حيث يعتبر من العوامل الهامة في نجاح المنظمة.

- التعرف على الاسلوب الاتصالي المتبع في المنظمة ومدى فعاليته.

- توضيح دور الاتصال في التنظيم ومدى اهميته في تحقيق اهداف التنظيم.

3 - اهداف الدراسة

لكل دراسة هدف واضح ومحدد تقوم من اجله، وهذه الدراسة تهدف الى دراسة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم وذلك من خلال:

- معرفة مدى مساهمة الاتصال النازل في تحقيق اهداف التنظيم.

- التعرف على مدى مساهمة الاتصال الصاعد في تحقيق اهداف التنظيم.

- معرفة مدى مساهمة الاتصال الافقي في تحقيق اهداف التنظيم.

4- اهمية الدراسة:

- التعرف على اهمية انماط الاتصال التنظيمي ومدى مساهمتها في تحقيق فعالية التنظيم.

- التعرف على اهمية الاتصال وكيفية تأثيره في الاداء الوظيفي للمرؤوسين.

- التعرف على مدى معرفة المرؤوسين لاهمية الاتصال في تحقيق اهداف التنظيم المحددة.

5- الدراسات السابقة

الدراسة الاولى:

فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمخاريف C.P.G عين السمارة قسنطينة.

وهي مذكرة مقدمة من طرف العربي بن داود للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2007/2008، وهي دراسة ميدانية تبحث عن اجابة للتساؤلات التالية :

- ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسالة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في انماؤها وتطويرها ؟

وتهدف هذه الدراسة الى:

- ابراز اهمية الاتصال ودوره في تحقيق اهدافها.
 - الكشف على انماط الاتصال وخصائصه و الوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.
 - ابراز المشاكل التي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية.
- ولتحقيق هذه الاهداف اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، والاستمارة كادوات لجمع البيانات.
- عينة الدراسة تمثلت في 100 مفردة من اصل 1048 موزعين على ستة اقسام، تم سحب العينة بواسطة العينة العشوائية الطبقية.

جاءت اهم نتائج هذه الدراسة كالآتي:

- ان الادارة لا تقوم باعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- العلاقة بين العمال والادارة علاقة مقبولة.
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الاحيان فهي غير كافية.¹

الدراسة الثانية:

¹ - العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية دراسة ميدانية بمؤسسة اذاعة الاوراس -باتنة- الجزائر نموذجاً. وهي مذكرة مقدمة من طرف مازن سليمان الحوش للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل للسنة الجامعية 2006/2005، وهي دراسة ميدانية تبحث في التساؤلات التالية:

- ما تأثير الاتصال كعملية وتنظيمه داخل المؤسسة.

والتساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي انواع الاتصال الاكثر نجاعة في المؤسسة؟
- كيف تؤثر قنوات الاتصال على جماعة العمل داخل المؤسسة؟
- كيف تحقق عملية الاتصال الغرض المطلوب؟
- ما مدى فعالية التأثير بين الاعضاء داخل المؤسسة؟

هدفت هذه الدراسة الى:

- الكشف عن نوعية وخصائص الاتصال وتنظيمه السائد في المؤسسة.
 - اكتشاف مدى اهمية الاتصال في تحقيق مطلب التوازن والتكامل بين مختلف اقسام المؤسسة.
 - الكشف عن نوعية العلاقات التي يمكن ان تكون قائمة بين الاقسام الانتاجية.
 - توضيح العراقيل التي تعيق السير الحسن والتي يمكن تجعله غير فعال.
- ولتحقيق هذه الاهداف اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة الحالة، مستخدماً الملاحظة والمقابلة والاستمارة كادوات لجمع البيانات، اعتمد على جداول التكرارات الاحصائية والنسب المئوية في تحليل البيانات.

تمثلت مجتمع الدراسة في جميع العاملين باذاعة الاوراس، وتكونت عينة الدراسة في جميع مجتمع البحث والبالغ عددهم 42 عاملاً.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- الاتصال الرسمي في المؤسسة اخذ ثلاث اشكال الاتصال الرسمي النازل والصاعد والافقي.
- كلما تعددت قنوات الاتصال كلما ادى ذلك بالارتياح لدى جماعة العمل.
- هناك انعدام تام لعوائق الاتصال في المؤسسة.

- فعالية التأثير منتشرة أكثر عن المشرفين تليها الفعالية بين العمال.¹

الدراسة الثالثة:

التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل-نموجا. وهي مذكرة مقدمة من طرف صبرينة ميلاط للحصول على شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا للسنة الجامعية 2007/2006 ، وهي دراسة ميدانية تبحث في التساؤلات التالية :

- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الانتاج؟
- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءاته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟
- الى اي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المنهي واعتمادها عليه باعتباره برنامجا تقويميا اساسيا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية.
- الكشف عن دور الادارة في تنمية الموارد البشرية، وفي توجيه عمليات التكوين لاعداد الفئات العاملة، والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات العاملين.
- محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءاتهم.
- محاولة التعرف على مدى اسهام التكوين المهني في تحقيق الرضا وتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتادية الاعمال المطلوبة.

ولتحقيق هذه الاهداف اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، استخدمت الباحثة الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق كادوات لجمع البيانات، اتبعت الباحثة اسلوبين للتحليل الكمي والكيفي فاستخدمت الاول عن طريق النسب المئوية اما الثاني من خلال تفسير المعطيات الكمية وتحليلها وربطها بالجانب النظري.

تمثلت عينة الدراسة في 41 عامل من اصل 207 عامل اختارتها الباحثة من بين ثلاث مصالح عن طريق العينة العشوائية الطبقيّة المنتظمة.

¹ - مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2006.

توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج هي:

- التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- وجود عوامل اخرى لتحقيق الفعالية التنظيمية تؤثر بدرجات متفاوتة منها جعل العمال يندمجون في اهداف المؤسسة واشعارهم بان النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة.
- خلق جو تنافسي بين العمال بمكافاة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون.
- إعطاء الفرصة للعمال للمشاركة الايجابية في اتخاذ القرارات.
- استبعاد المحسوبية في توظيف الأفراد.¹

الدراسة الرابعة:

سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط.

وهي مذكرة مقدمة من طرف بوشمال احمد للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل للسنة الجامعية 2010/2011، وهي دراسة ميدانية تبحث عن اجابة للتساؤل الرئيسي التالي:

- باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا الى العقلانية النسبية اذا ماحدث تعارض بين الاهداف؟

والتساؤلات الفرعية التالية :

- ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال؟
- كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الاداء الوظيفي؟
- هل دوران العمل (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي؟

هدفت هذه الدراسة الى:

- معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على اهداف المنظمة.
- تقديم اطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وابرار اثره في حل المشكلات ورفع مستوى الاداء والخدمات، وكذلك تحقيق اهداف المنظمة.
- معرفة دور التحليل الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي.

- صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.¹

ولتحقيق هذه الاهداف اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً المعاينة والملاحظة، المقابلة، استمارة استبيان كادوات لجمع البيانات، اعتمد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث اعتمد على جداول التكرار الاحصائية والنسب المئوية، معاملات الارتباط كـ2 والرسم البياني في تحليل البيانات.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الاعواط، وتكونت عينة الدراسة في من جميع مجتمع البحث والبالغ عددهم 118 عاملاً، الا ان عملية توزيع الاستمارات تمت على 92 عاملاً فقط ذلك لان العمال المؤقتين لايعنيهم الموضوع وما يقارب 13 عامل في اطار عقود ما قبل التشغيل وعقود الادمج منهم اثنين متربصين.

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال.
- هناك اثر بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي وذلك الانجاز الفعال يحصل من خلال العمل الجماعي المنظم.
- وجود علاقة مقبولة بين التغيير التنظيمي ودوران العمل خاصة من جهة ظروف و بيئة العمل الجديدة و عدم الرضى عن الأجر.¹

1-5. مجالات الاستفادة من الدراسات:

يمكن تلخيص الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- الاستفادة منها في البناء النظري للدراسة.
- الاستفادة منها في الجانب المنهجي للدراسة (اختيار المنهج، العينة، اداة جمع البيانات).
- بناء خطة الدراسة.
- صياغة مشكلة الدراسة.
- تحليل وتفسير البيانات.

2-5. علاقتها بالدراسة:

عرض علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة يتم من خلال نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما كما يلي:

1-2-5. نقاط الاتفاق:

¹ - بوشمال احمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.

- تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الاولى والثانية في تناول نفس المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي.
- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الاولى والثالثة والرابعة في نفس المنهج المتبع الا وهو المنهج الوصفي، تتفق معها ايضا في ادوات جمع البيانات(استمارة الاستبيان).
- تتفق هذه الدراسة والدراسة الاولى والثالثة في نفس طريقة اختيار العينة وهي العينة العشوائية الطبقية.

5-2-2. نقاط الاختلاف:

5-2-2-1. من حيث الهدف:

- هدفت الدراسة الاولى الى معرفة اهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ودوره في تحقيق اهدافها.
 - اما الدراسة الثانية فقد هدفت الى معرفة تأثير الاتصال كعملية وتنظيمه داخل المؤسسة.
 - الدراسة الثالثة هدفت الى معرفة فيما اذا كانت هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.
 - اما الدراسة الرابعة هدفت الى معرفة مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين فعالية المنظمة.
- اما هذه الدراسة فقد هدفت الى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم.

5-2-2-2. من حيث المجال:

شملت الدراسات السابقة مجالات مختلفة في الدراسة تمثلت في:

- الدراسة الاولى: مركب الرافعات والمخاريف C.P.G عين السمارة قسنطينة.
- الدراسة الثانية: اذاعة الاوراس باتنة.
- الدراسة الثالثة: المحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل.
- الدراسة الرابعة: مؤسسة مطاحن الاغواط.

اما مجال هذه الدراسة تمثل في ديوان الترقية والتسيير العقاري opgi بسكرة.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام كبير من البحث والدراسة وهذا في جميع الميادين بما فيها علم الاجتماع، وذلك نظرا للاهمية التي يكتسبها هذا الموضوع فهو يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات وعلى اختلاف اهدافها، وعليه سنحاول في هذا الفصل التركيز على الاتصال التنظيمي وذلك من خلال التطرق الى مفهوم الاتصال وعناصره واهمية واهداف الاتصال التنظيمي وانواعه مع ابراز اهم المعوقات التي قد يتعرض لها.

1- مفاهيم أساسية

1-1. تعريف الاتصال:

1-1-1. لغة:

بمعنى البلاغ والوصول والانتهاء، اي (وصلت) الشيء من باب وعد، و(صلة) ايضا، و(وصل) اليه يصل (وصولاً)، اي بلغ و(وصل) بمعنى (اتصل) اي دعا وهو ان يقول يا فلان، و(الوصل) ضد الهجران وبينهما وصلة اي اتصال وذريعة، وكل شئ اتصل بشئ فما بينهما وصلة والجمع (وصل) و(توصل) اليه تلتطف في الوصول اليه.¹

اتصال communication هذه الكلمة مشتقة من الاصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة وتكوين علاقة، كما يرجع البعض هذه الكلمة الى الاصل common بمعنى عام او مشترك، وفي اللغة العربية ترجع الى الاصل اتصل والاسم يعني المعلومات المبلغة عن طريق الكلام او الاشارات او الرموز.²

2-1-1. اصطلاحا:

ويعرف دانس **DANCE** الاتصال بانه: كل الاجراءات التي يمكن ان يؤثر بها ذهن احد الاشخاص على ذهن شخص اخر.³

من خلال هذا التعريف يتضح ان الاتصال هو عملية انسانية تتم بين شخصين او أكثر بهدف التأثير في سلوك الشخص الاخر وتغييره.

¹-مرتضى البشير الامين: الاتصال في العلاقات العامة، امواج للنشر، عمان(الاردن)، 2016، ص27.

²-مي العبد الله: المعجم في المفاهيم الحديثة للاعلام والاتصال، دار النهضة العربية، بيروت(لبنان)، 2014، ص21.

³-عبد الحكيم الخزامي: تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية، دار الفجر، د.س، 2015، ص7.

- ويعرفه القميري بانه: عملية تبادل ونقل المعلومات او الافكار او المشاعر او المهارات او الخبرات وفهمها من جهة الى اخرى عن طريق مجموعة من الرموز المتعارف عليها لتحقيق هدف معين.¹

يعرفه حسين حريم بانه: عملية يتم من خلالها تبادل المعاني بين الافراد من خلال منظومة مشتركة من الرموز.²

واشار اليه عبد الرزاق حسين بانه: اداء يقوم به فرد او اكثر او جهة، ويسمى المرسل لنقل رسالة محملة بموضوع، الى شخص او جهة اخرى ويسمى المستقبل، ويهدف الى غرض مقصود.³

ويعرفه حسين خريف بانه: العملية التي من خلالها ينقل الفرد او الجماعة (المرسل او المرسلون) بعض الرسائل (الكلامية) وذلك من اجل التأثير في سلوك افراد او جماعات اخرى (المتلقي او المتلقون) وتغييره.⁴

يتضح من خلال هذه التعاريف ان الاتصال عملية نقل الافكار والمعلومات بين شخص(المرسل) الى شخص او جماعة اخرى (المرسل اليه) وذلك عن طريق مجموعة من الرموز المتفق عليها والمشاركة بين الطرفين تسعى الى تحقيق هدف معين.

1-1-3. التعريف الاجرائي:

رغم اختلاف التعاريف وتنوعها الا انها تشترك في ان الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين او اكثر يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم من اجل تحقيق هدف محدد.

1-2. تعريف التنظيم:

1-2-1. لغة:

يقال(نظم) الاشياء (نظما): اي الفها وضم بعضها الى بعض، ويقال (نظم) الشئ: اي نظمه، وتنظيم الشئ: انتظم، اي تالف واتسق، فكل شئ قرنته باخر او ضممت بعضه على بعض فقد نظمته، كما يقال تنظيم الشئ بمعنى تاليف اجزائه المتنازرة لاداء غرض معين.⁵

¹ - حمد بن عبدالله القميري: تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، ط2، دار روابط، الرياض، 2012، ص25.

² - حسن محمود حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، دار الحامد، الاردن، 2010، ص15.

³ - عبدالرزاق حسين: مهارات الاتصال اللغوي، دار العبيكان، الرياض، 2010، ص29.

⁴ - حسين خريف: المدخل الى الاتصال والتكيف الاجتماعي ومخير علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص18.

⁵ - فتحي درويش عشيبية: التنظيم الاداري في التعليم العام اسسه مجالاته فعاليته، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة (مصر)، 2009،

1-2-2. اصطلاحا:

يعرفه **ايرويك**: انه تحديد لاجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف او الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن اسنادها الى افراد.

واشار اليه **كونتر واودونيل**: بانه تجميع اوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف والخطط، واسناد هذه النشاطات الى ادارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود.¹

يتضح من خلال هذه التعاريف ان التنظيم عملية ادارية تضم مجموعة من الوظائف والانشطة المتمثلة في تحديد المسؤوليات والسلطات وتحديد العلاقات بين الافراد والتنسيق بينهم من اجل تحقيق هدف محدد.

يعرف **تالكوت بارسونز** التنظيم بانه: عبارة عن وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهداف محددة.

ويعرفه **اتريوني** بانه: وحدة اجتماعية يتم انشائها من اجل تحقيق هدف معين.²

يعرفه **micel foudriat** : انه مجموعة من الافراد والجماعات المرتبطة ببعضها البعض وذلك عن طريق الاعتماد المتبادل فيما بينهم من اجل تحقيق هدف رسمي مشترك كانتاج سلعة او خدمة.³

يتضح من خلال هذه التعاريف ان التنظيم هو عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الانسقة الفرعية كالاقسام والادارات، أي انه عبارة عن كل يتألف من عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، ولها علاقة بالكل، وكل جزء داخل التنظيم يؤدي وظيفة محددة.

1-2-3. التعريف الاجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنظيم بانه عبارة عن نظام يضم مجموعة من الافراد والنشاطات بحيث يقوم بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات كما يقوم بتوضيح العلاقات بين العمال واعمالهم مما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة.

1-3.الاتصال التنظيمي:

يعرفه **على جاير الشمري**: بانه مجموعة من الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل توصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت، كما انه العملية التي تتضمن نقل

¹ - ياسر احمد عريبات: المفاهيم الادارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان(الاردن)، 2007، ص102.

² - طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة(مصر)، 2007، ص23.

³ - Michel foudriat: **sociologie des organisations**, pearson education, france, 2007, p35.

الاراء ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام دقيق للمعلومات المرتدة بغرض التوصل الى افعال محددة تؤدي الى تحقيق اهداف التنظيم.¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ ان الاتصال التنظيمي عملية ضرورية لايصال المعلومات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات ثم نقل هذه القرارات الى المعنيين بها وتلقي الرد عليها.

ويعرفه ابراهيم ابو عرقوب: بانه عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.² من خلال هذا التعريف نجد ان الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة وبين افرادها عن طريق وسائل مختلفة منها الكتابية والشفهية، وياخذ الاتصال في المؤسسة عدة اشكال منها الاتصال الصاعد والاتصال النازل والاتصال الافقي.

وتعرفه منال طلعت محمود: بانه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الافكار والاتجاهات والرغبات والاراء بين اعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون بين اعضاء التنظيم وبذلك يساعد الرئيس الاعلى على تحريك الجماعة نحو تحقيق الهدف.³

نلاحظ من هذا التعريف ان الاتصال التنظيمي هو عملية تستهدف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما ركز على الاتصال النازل الذي يقوم على تلقي الاوامر من الرئيس الى المرؤوسين الهادف الى تحريك الجماعة نحو تحقيق الهدف، ولم يعطي اهمية للاتصال الصاعد الذي يتيح للعاملين فرصة اثبات انفسهم.

يعرفه الطويحي انه: العملية التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص الى اخر حتى تصبح مشاعة بينهم، وتؤدي الى التفاهم بين هذين الشخصين او اكثر.⁴

يتضح من خلال هذا التعريف ان الاتصال التنظيمي يتكون من مجموعة عناصر لديها اتجاه تسير فيه وتوسع الى تحقيق هدف معين.

¹ - علي جابر الشمري: الاساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة(مصر)، 2011، ص60.

² - روم فائزة ومهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، ورقلة، 2010، ص285.

³ - منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية(مصر)، 2001، ص22.

⁴ - سميرة احمد السيد: مصطلحات علم اجتماع، مكتبة الشقري، مصر، 1997، ص26.

1-3-1. التعريف الاجرائي:

من خلال التعارف السابقة نخلص الى ان الاتصال التنظيمي هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بشكل رسمي بين العمال والإدارة داخل المنظمة، والذي يأخذ ثلاث صور، إما يكون نازل من الإدارة إلى العمال، أو يكون صاعد من العمال إلى الإدارة، أو أفقي من مستوى إداري لمستوى إداري آخر أو بين العمال بنفس المستوى.

2- عناصر الاتصال التنظيمي

يتكون الاتصال من عناصر واطراف اساسية في عملية الاتصال، فبدون هذه العناصر لا يمكن ان تتم عملية الاتصال بشكل فعال، وتتمثل هذه العناصر فيمايلي: المرسل، الرسالة، وسيلة الاتصال، المستقبل، التغذية العكسية، التشويش.

وفيما يلي عرض مفصل لاهم العناصر الاساسية لعملية الاتصال:

1-2. المرسل:

هو مصدر الرسالة الاتصالية او النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية وقد يكون هذا المصدر هو الانسان او الالة او غير ذلك، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد ان يرسلها الى رموز تاخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة.

2-2. الرسالة:

هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل، وقد تتضمن الرسالة معلومات عن المؤسسة او معلومات عن التنظيم وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتعد هذه المعلومات رسالة¹.

3-2. وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فان القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة او المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل الى المستقبل، وهناك اشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

- الاتصال من خلال الاجتماعات.

¹ - طيبش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص32.

- الاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل.
- الاتصال عن طريق الهاتف.
- تبادل الكلمات و العبارات عن طريق بعض الاشخاص بين المرسل والمرسل اليه .
- الاتصالات غير رسمية (خارج نطاق الاداء التنظيمي).
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.¹

4-2. المستقبل:

هو هدف عملية الاتصال فقد يكون المستقبل رجلا او امرأة او شابا او عجوز...، لذلك يجب على رجل الاتصال ان يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبتها وحتى يستحوذ عليه بسرعة ويتبنى الاهداف الاتصالية التي تهدف الى تغييره في معلوماته واتجاهاته وسلوكه.²

5-2. التغذية العكسية:

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الاجابة عليها، وتشير هذه العملية (التي تسمى ايضا العمليات المرتدة، او المرتجعة، او العائدة) الى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح، وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها تأكيدا دقيقا على ادراكها واستيعاب مدلولاتها، اما اسلوب التسليم بدون الرد فقد يتضمن جملة من الاخطاء او عدم الدقة في فهم الرسالة وادراكها.³

6-2. التشويش:

وهي عوامل او متغيرات غير مخطط لها من شأنها ان تجعل مستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ماخطط لها المرسل، وفي ظروف التشويش ينبغي على المرسل العمل بكل الوسائل المتاحة للتقليل من الاثر السلبي للتشويش، والا فان الاتصال ذاته لن يكون فعالا بما يكفي لبلوغ الاهداف المنشودة منه بل انه قد يؤدي الى نتائج سلبية وخيمة.⁴

ومما سبق نجد ان عملية الاتصال هي مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها تسعى لتحقيق غاية معينة، وهي في ابسط صورها تتمثل في انها عملية نقل للافكار والمعلومات (الرسالة) من شخص (مرسل) الى

¹ - محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز، عمان(الاردن)، 2015، ص(232-231).

² - محمد حسن محمود حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان (الاردن)، 2007، ص237.

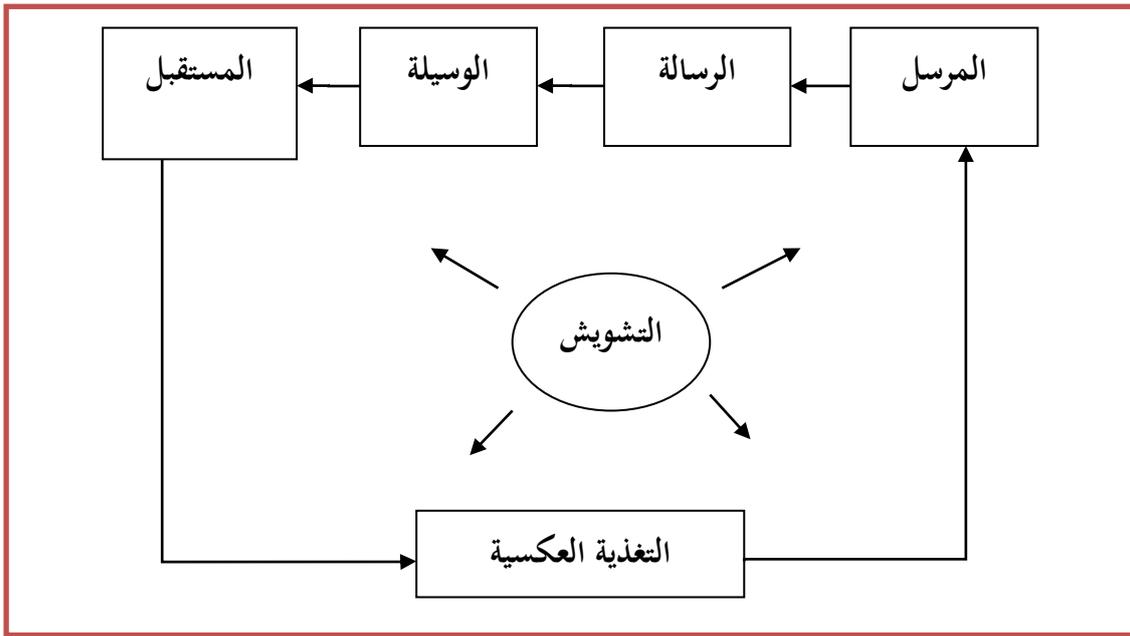
³ - خليل محمد حسن الشماع وحضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان(الاردن)، 2000، ص207.

⁴ - بشير العلاق: اساليب وطرق اعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، دار البازوري، الاردن، 2009، ص12.

شخص (مستقبل) عن طريق (قناة الاتصال)، وقد تصل هذه الرسالة سليمة وواضحة يفهمها المستقبل بشكل صحيح حسب ماخطط له المرسل، وقد تصل الرسالة غير مفهومة وواضحة كما خطط لها المرسل او قد لا تصل نهائيا او تصل مشوشة.

والرسم التخطيطي التالي يوضح ويلخص عناصر العملية الاتصالية وكيفية نقل الرسالة أو المعلومة بين جميع الأطراف.

شكل رقم (1): يوضح عناصر الاتصال التنظيمي



* المصدر: إعداد الطالبة

3- أنواع الاتصال التنظيمي

يتخذ الاتصال اشكال واتجاهات، عديدة فياخذ الاتجاه الرسمي في التنظيم، كما يمكن ان ياخذ الاتجاه غير الرسمي، وقد يكون صاعدا او هابطا واخر افقي وسنوضح كل هذا في الاتي:

3-1. الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية، اي انه تقوم اساسا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو ايضا كما يري عبد الحميد عطية: انه الاتصال الذي يتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي¹. وياخذ الاتصال الرسمي اربعة اتجاهات هي كالآتي:

¹ - علون سميرة: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، العدد11، جامعة وهران 2، وهران، 2018، ص287.

3-1-1. الاتصال النازل:

يتمثل هذا الشكل من الاتصال الذي يكون من اعلى الى اسفل اي من المديرين الى المرؤوسين، يتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الاداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، وهذا الاتصال احد الاهداف المهمة للمديرين، والذي يتمثل في تجميع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصيغا تبلغ للعمال ليستفيدوا منها في تحسين ادائهم، ومن وظائف هذا الشكل من الاتصال اعطاء معلومات محددة عن العمل، وشرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في المنظمة، وكذا شرح السياسات والاجراءات واعطاء كل فرد معلومات عن كيفية اداء عمله، واقناع العاملين بتحقيق اهداف المنظمة، غير ان الاقتصار على هذا النوع من الاتصال يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة ويقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها.¹

3-1-2. الاتصال الصاعد:

وهو عكس الاتصال النازل حيث يتجه من قاعدة الهرم الاداري باتجاه القمة اي من الافراد المرؤوسين الى رؤوسائهم، ومثل هذه الاتصالات تحتوي على الاقتراحات وردود فعل العاملين، حيث تكون على شكل تقارير او بيانات، ويعتبر في الوقت الحاضر من الوسائل المهمة في تحفيز العاملين وزيادة انتاجهم، وهو يهتم بغرض توصيل المعلومات اللازمة عن تقييم الانشطة المسؤول عنها المديرين، حتى يمكن دراستها واتخاذ الاجراءات اللازمة لعلاج المشاكل التي قد تكون لها تأثير على تحقيق الاهداف، وتشتمل وسائل هذا النوع من الاتصال على تقارير موقف التنفيذ او مقابلات مع المسؤولين او عقد اجتماعات.²

3-1-3. الاتصال الافقي:

يتم هذا النوع من الاتصال بين الافراد الذين هم في مستوى واحد من العمل، فيكون الاتصال الافقي بين العمال الذين يشغلون نفس المناصب ويؤدون مهام وظيفية متقاربة ينعدم فيها الرئيس والمرؤوسين او المشرف عليه، كما يتم هذا الاتصال بين المشرفين والمسؤولين فيما بينهم ايضا، حيث يلعب الاتصال الافقي دور هام في التنسيق بين مختلف المصالح والاقسام الادارية المتواجدة في مجال العمل واداء المهام المنوطة بهم.³

ويمكن اجمال اهم وظائف الاتصال الافقي فيما يلي:

¹ - برقية سهيلة عريف عبد الرازق: اساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2016، ص 219.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: اصول الادارة والتنظيم، دار الجنان، الاردن، 2016، ص 115.

³ - اونيس عبد المجيد اونيس: ادارة العلاقات الانسانية مدخل سلوكي تنظيمي، دار اليازوري، عمان(الاردن)، 2011، ص 172.

أ- التنسيق للقيام بمهمة.

ب- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرض لها التنظيم.

ت- تبادل المعلومات (المشاركة).

ث- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع اعضاء ادارة او ادارتين ليناقدشوا صراعا قد نشب بين اعضاء كل ادارة او بين ادارتين، حيث ان الاتصال في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.¹

3-2. الاتصال غير الرسمي:

تمثل الاتصالات غير الرسمية احد اكثر الاتصالات شيوعا في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها اطر نظامية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد اكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصال غير الرسمية الاقصر بين جميع قنوات الاتصال الاخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون اشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية ايضا.²

وعليه يتميز الاتصال غير الرسمي بمجموعة من الخصائص هي:

- هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.
- ان كل فرد يمكن ان يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك.
- تزداد فاعلية الاتصالات الغير رسمية في اوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الامان.
- تنقل البيانات بصفة اساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.
- يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعه الفائقة في نقل البيانات والمعلومات.
- يتميز بعدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي.³

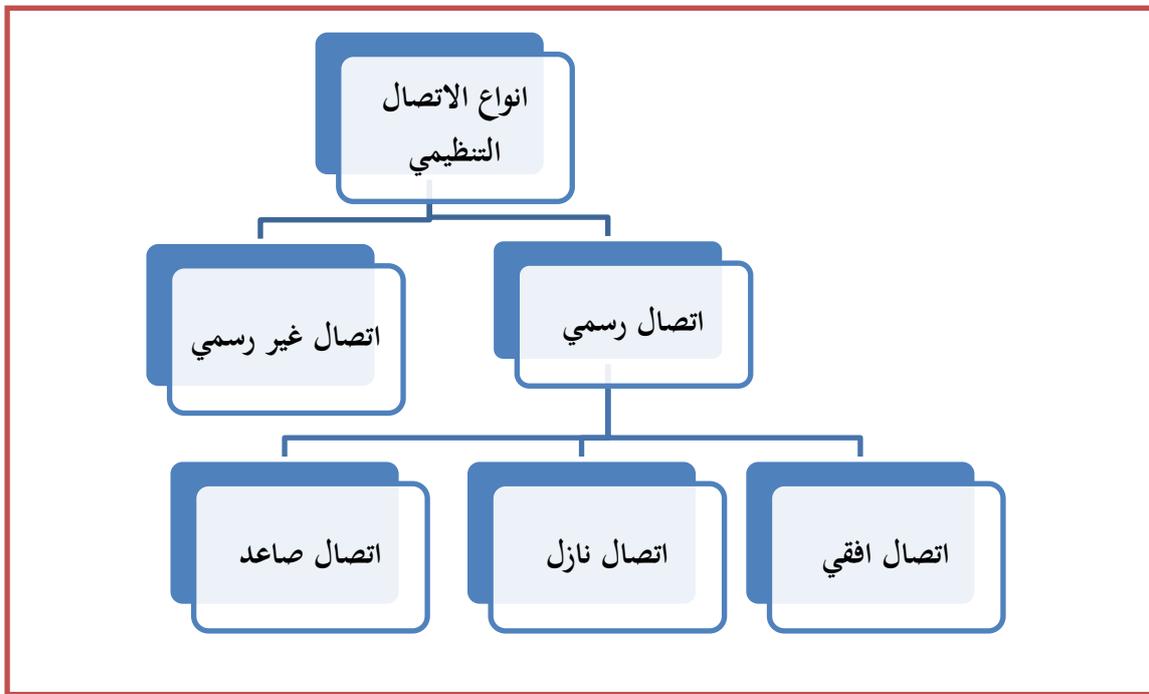
¹- بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، صص(45-46).

²- بشير العلق: القيادة الادارية، دار اليازوري، عمان (الاردن)، 2010، ص142.

³- محمد الصيرفي: الاحتراف الاداري الحكومي، دار الفجر، القاهرة(مصر)، 2014، ص296.

ومما سبق يتضح ان الاتصال في المنظمة يأخذ شكلين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، فالاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية والمتفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي، وهو يأخذ عدة اتجاهات مختلفة المتمثلة في الاتصالات ذات الاتجاه الصاعد (من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى) والاتصال النازل (من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى) والاتصال الأفقي (يتم بين الافراد في نفس المستوى التنظيمي)، اما الاتصالات غير الرسمية فهي تعتبر أكثر انواع الاتصال شيوعا والذي لا تخلو منه اي منظمة فهو اتصال غير خاضع للقواعد والضوابط ويكون خارج نطاق التنظيم وحدوده الرسمية، ويعتمد على الوسائل الشخصية والكتابية.

شكل رقم (2): يوضح انواع الاتصال التنظيمي



* المصدر: إعداد الطالبة

4- أهمية الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الادارية، كونه وسيلة الادارة في نقل وتبادل المعلومات والافكار المتصلة باهدافها المنشودة وادائها في تحقيق الكفاءة والفعالية، لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه اداة فعالة للتاثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي لديهم الشعور بالانتماء الى التنظيم، وبذلك تظهر أهمية التنظيم في اثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة

عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة والحاجة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال.¹

كما تظهر أهمية الاتصال التنظيمي في الجوانب التالية:

- الاتصال عبارة عن نشاط اداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، اذ انه يساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء والافكار عبر القنوات الرسمية، بهدف خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق اهدافها.

- يعتبر الاتصال وسيلة اساسية لانجاز الاعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل التنظيم.

- يتم من خلال عمليات الاتصال اطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وافكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، فالالاتصال يمثل وسيلة رقابية وارشادية من الرئيس للمرؤوسين.²

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القوات المختلفة للاتصال، مما يساهم بشكل او باخر في اتخاذ القرارات الادارية وتحقيق المنظمة لنجاحها وتطورها.

- يعتبر الاتصال ضرورة اساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وهو ماتسعى وتدور حوله كافة جهود المنظمة.³

ومما سبق نجد انه لايمكن تصور اي منظمة خالية من اي شكل من اشكال الاتصال، فالالاتصال يعتبر وسيلة مهمة في المنظمة لتحريك مختلف الاشطة والوظائف الاساسية فيها فهو يساعد افراد المنظمة على الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بتحقيق اهداف المنظمة، كما يساهم في تعزيز الروح المعنوية وخلق روح الجماعة بين افراد المنظمة، كما يعمل على تطوير الافكار وتوفير فرص الابداع والابتكار من اجل ضمان تحقيق اهداف المنظمة واستمرار بقائها.

¹ - برقية سهيلة: مرجع سابق الذكر، ص218.

² - خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان(الاردن)، 2002، ص118.

³ - عبيد حمدي : فن الاتصال الفعال، دار سما، مصر، 2015، ص12.

5- وسائل الاتصال التنظيمي

تعدد وسائل الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة او الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الاساسية على القدرة على اختيار الوسيلة التي تنسجم مع شروط الموقف المعني، وتتضمن وسائل الاتصال مايلي:

5-1. الاتصال الكتابي:

ان الاتصالات التي تتم بخصوص امور دائمة تحتاج الى الدقة في التنفيذ خاصة اذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل فانها تكون بصورة كتابية، والواقع ان الكلمة المكتوبة ما تزال لها تأثير لدى الموظفين، ولهذا فان الادارات تلجأ الى الوثائق المكتوبة بكثرة، حيث ينطوي هذا الاسلوب على ارسال او نقل الرسائل والمعاني المطلوب ارسالها للاخرين كتابيا وذلك عن طريق: التقارير، النشرات الدورية والخاصة، الكتيبات (الارشادية والتوجيهية)، الشكاوي، المذكرات، لوحة الاعلانات.¹

5-2. الاتصال الشفهي (اللفظي):

وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الالفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات او جمل او عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون منها الفكرة او الموضوع المراد نقله للسامعين، ومن صور هذا الاتصال: المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات، البرامج التدريبية، ويشمل هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات، وتلجأ المنظمات الى هذا النوع من الاتصالات الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحا خاصا للتأكد من اقبال المعنى الصحيح وتكمن فائدة هذا النوع من الاتصال انه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.²

5-3. الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي بواسطتها تتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه عن طريق الاشارات او الایماءات، مثل تعابير الوجه، وحركة اليدين والعينين، وطريقة الكلام والجلوس، ويطلق عليها ايضا لغة الجسم، وتستعمل بعض المؤسسات الاشارات في تبليغ الرسائل مثل ما نلاحظه في توجيه الطيارين سواء باليدين او باشارات الكترونية، وهي اشارات مدروسة ومتفق عليها علميا، واشارات اليد التي يستعملها العسكريون والمدربون في مختلف المجالات، وهناك اشارات مصدرها الثقافات الاجتماعية لاعضاء المنظمة التي نلاحظها في اثناء التفاعل داخلها مثل التعبير

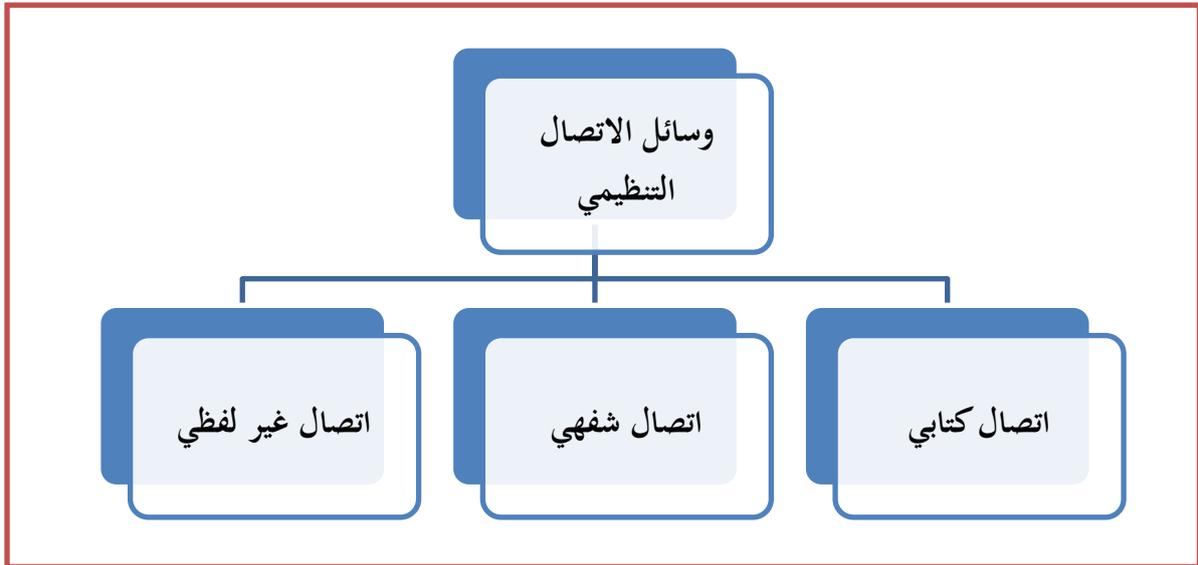
¹ - عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في ادوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، العدد41، جامعة المسيلة، المسيلة، 2014، صص(56-55).

² - شعبان فرج: الاتصالات الادارية، دار اسامة، عمان(الاردن)، 2009، ص167.

عن عدم الرضا وعن الغضب وعن الصراع، بحيث يتم نقل الرسالة بالابماءات واشارات اليدين وطريقة الكلام والصمت وتعابير الوجه وغيرها.¹

من خلال ماسبق نجد ان هناك وسائل واساليب مختلفة للاتصال تختلف حسب اختلاف المواقف والظروف السائدة في المنظمة، فاختيار وسيلة الاتصال المناسبة تمليه طبيعة المعلومات المنقولة وشروط الموقف، فالمنظمة التي تختار اسلوب اتصالي اكثر سرعة ومرونة في نقل البيانات والمعلومات تكون قادرة على تحقيق اهدافها وغاياتها، وبالتالي يمكن اعتبار اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة كمؤشر دال على مدى نجاح او فشل المنظمة في تحقيق اهدافها.

شكل رقم (3): يوضح وسائل الاتصال التنظيمي



* المصدر: اعداد الطالبة

6- اهداف الاتصال التنظيمي

الاتصال وسيلة اساسية في التبادل الفكري، فهو عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والادارات، ويسعى الافراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل، واما الاهداف الاخرى فهي تتمثل في:

- اعلام المرؤوسين بالاهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم اقرارها والبرامج والخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها او أي تغييرات اخرى.

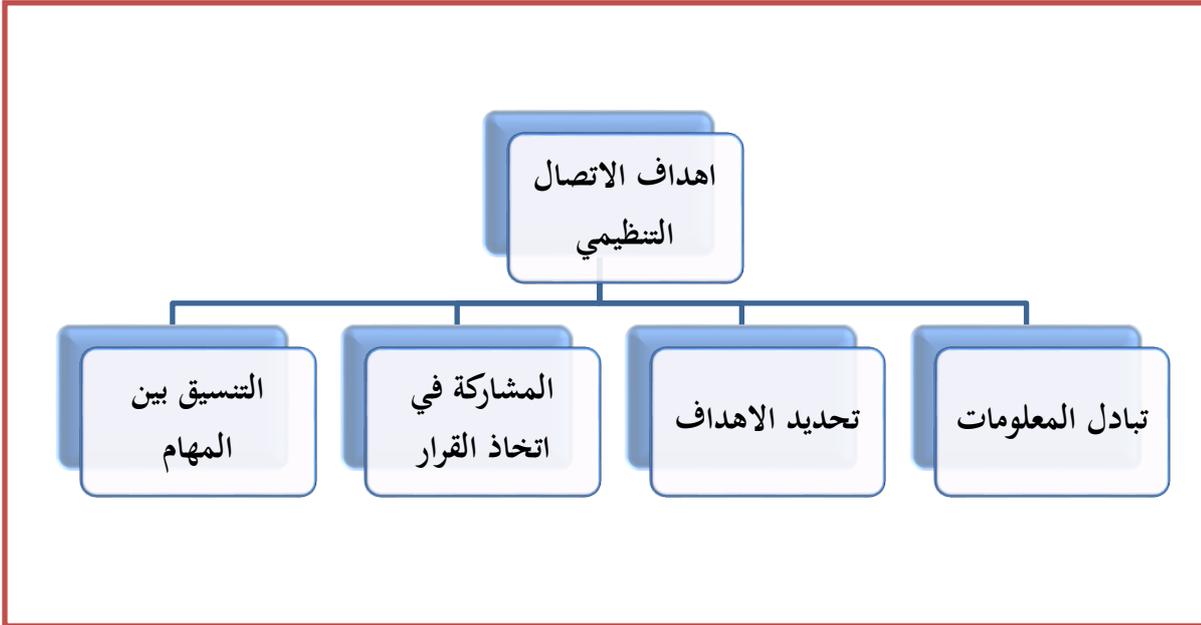
¹ - ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، صص(21-20).

- اعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الاعمال، او تعديل كيفية تنفيذ بعض الاعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الاعمال.
 - اعلام الرؤساء بما تم انجازه او بما لم يتم انجازه وكذلك بالمشكلات التي ظهرت بالتنفيذ، او بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها، وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.¹ كما يهدف الاتصال التنظيمي الى:
 - يحقق التنسيق بين الافعال والسلوكيات، حيث يعمل على وجود نسقية بين افعال الافراد وتصرفاتهم، وبخلاف ذلك يصبح التنظيم عبارة عن مجموعة اجزاء غير مترابطة.
 - المشاركة في عملية صنع القرارات، حيث تعتمد درجة نجاح القرار وفعاليتها على مدى توافر المعلومات الصحيحة وسهولة تداولها بين المعنيين.
 - المشاركة في المعلومات حيث يساعد الاتصال في تبادل المعلومات بين الافراد داخل التنظيم لتحقيق المهام المطلوبة في سبيل تحقيق اهداف التنظيم.
 - يساهم الاتصال في تسهيل مهمة مشاركة الافراد في المشاعر والتعبير عنها، مما يوجد مناخا تنظيميا يسوده التفاهم والهدوء والاحساس المشترك.
 - يساهم في التعرف على مواطن الضعف لدى العاملين والسعي نحو معالجتها، مما يساهم في رفع الاداء بكفاءة عالية وذلك من خلال المقابلات والتقارير والمذكرات التي ترفع للمسؤولين.²
- من خلال ماسبق يتضح ان الهدف العام من كل عملية اتصالية هو محاولة التأثير في المستقبل او متلقي الرسالة، اما فيما يتعلق بالاهداف الاخرى فهو يعمل على تماسك الافراد داخل التنظيم وتنمية روح الجماعة فيما بينهم، كما يساعد على حل مختلف المشاكل والنزاعات داخل المنظمة، كما انه يتيح فرص ابداء الراي والمشاركة في العملية الاتصالية، فعملية الاتصال تمس كل الانشطة والوظائف داخل التنظيم فكلما سارت العملية الاتصالية بشكل صحيح وسليم كلما ساهم ذلك في تحقيق اهداف التنظيم.

¹ - احمد العبد ابو السعيد وزهير عبد اللطيف: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، دار البيزوري، الاردن، 2004، ص53.

² - احمد فتحي ابوكريم: الشفافية والقيادة في الادارة، دار الحامد، الاردن، 2008، ص(119-120).

شكل رقم (4): يوضح اهداف الاتصال التنظيمي



* المصدر: اعداد الطالبة

7- معوقات الاتصال التنظيمي

ان عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي الى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض الى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي الى الحد من فاعلية عملية الاتصال، ولذا لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال والوصول الى الاهداف المطلوبة، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

7-1. معوقات تنظيمية:

وتتعلق بشكل رئيس بالهيكل التنظيمي للمؤسسة واهم هذه المعوقات هي:

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الادارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي الى تشويه المعلومات.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية فالبيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.

- عدم وجود ادارة للمعلومات او القصور فيها مما يؤدي الى عجز في جميع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها والتي تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.¹

7-2. المعوقات اللغوية:

التمثلة في عدم وضوح اللغة او غموضها، او عند استخدام اللغة الخاصة او المتخصصة في غير مناسبتها، وقد تشكل طريقة استخدام اللغة او طريقة الالقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا امام وصولا للرسالة الى المستقبل، وتعتبر اللغة الاجنبية واختلاف اللهجات واختلاف مدلولات الالفاظ بين البيئات المختلفة عائقا كبيرا، ومن مشكلات اللغة ايضا اساءة تفسيرها من قبل المستقبل، وعدم القدرة على التعبير او الكتابة او القراءة او التحدث عند احد اطراف عملية الاتصال (المرسل او المستقبل او كلاهما).²

7-3. عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:

حيث ان وسيلة الاتصال تمثل الاسلوب الذي يستخدم في نقل الرسائل من المرسل الى المستقبل، واستخدام وسيلة غير مناسبة يعتبر اكبر معوق في سبيل تحقيق اتصال فعال، ان نقل رسالة تتعلق بالاتجاهات والاراء والمشاعر يفضل ان تكون شفوية وجها لوجه مثل اعلان تقدير وعدم الرضا وغيرها، على عكس التعليمات والارشادات الروتينية يفضل ان تكون مكتوبة وشفوية معا اذا كانت هناك ضرورة للتوضيح او تلقي تغذية مرتدة فورية.

7-4. عدم توفر المعلومات وانسيابها:

ان هدف اي عملية اتصال هي توصيل الافكار والمعلومات والبيانات، وعدم توافرها وانسيابها داخل المنظمة يرجع الى الاسلوب غير العلمي الذي يتبع في جمع المعلومات وكذلك بعض العوامل النفسية مثل الخوف الذي يؤثر على التزويد بالمعلومات والبيانات.³

7-5. معوقات شخصية:

قد تكون هذه العوائق في صورة ادراكات اختيارية للفرد، اي ان الفرد يميل الى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات اخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه، وبالتالي فهذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها، وهناك عراقيل شخصية اخرى وتمثل في اختلاف

¹ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل، عمان(الاردن)، 2005، صص(252-253).

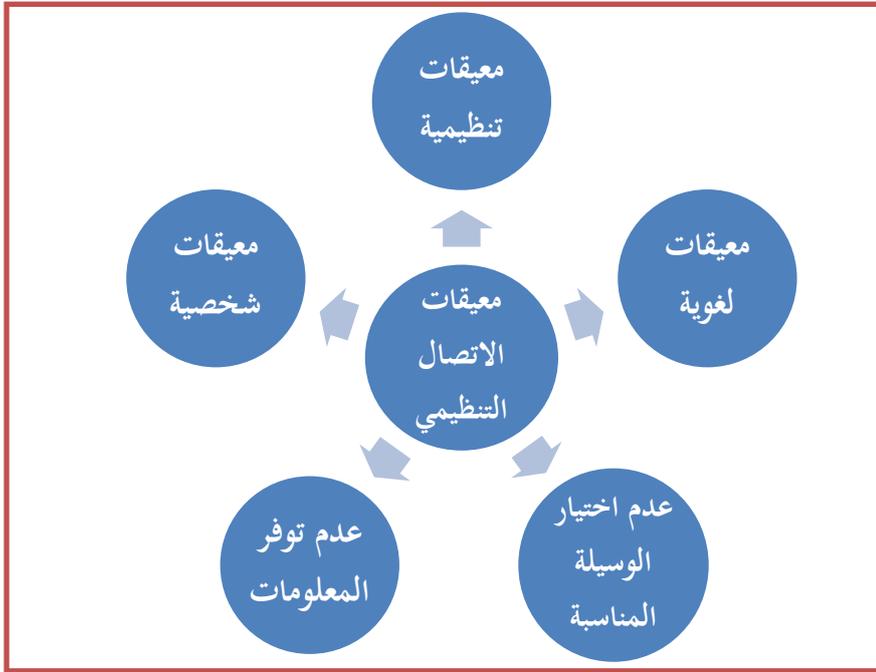
² - رجي مصطفى عليان : ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، دار الصفاء، عمان(الاردن)، 2002، ص302.

³ - مرتضى البشير الامين: مرجع سابق الذكر، صص(137-138).

كفاءات الافراد وقدراتهم على الاتصال، وعليه نجد افراد يجيدون صعوبة في اوصول معلوماتهم الى غيرهم مما يؤدي الى وصول الافكار مشوهة او ناقصة.¹

من خلال ماسبق نجد ان العملية الاتصالية قد تتعرض لعنصر التشويش والذي يعتبر من المعوقات التي تعرقل السير الصحيح لهذه العملية ونجاحها كما قد يتسبب في تاخير وصولها او عدم وصولها نهائيا، وهذا ما يؤدي الى عدم تحقق الهدف الذي وجدت من اجله، لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تقوم يتجنب هذه المعوقات والقيام بمعالجتها ان وجدت وذلك لضمان نجاح مختلف العمليات الادارية التي يعتبر اساس القيام بها هو الاتصال.

شكل رقم (5): يوضح معوقات الاتصال التنظيمي



* المصدر: اعداد الطالبة

¹ - بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س، ص45.

خلاصة الفصل

وعليه يمكننا القول مما سبق ان الاتصال يعد اساس نجاح او فشل اي منظمة، فبوجود اتصال فعال على مختلف انواعه رسمي او غير رسمي يسهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها المحددة.

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

تمهيد

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع ذات الاهمية في علم الاجتماع حيث نالت اهتمام الباحثين والمفكرين مما ادى الى اختلاف وجهات النظر حول اعطاء مفهوم شامل ودقيق للفعالية التنظيمية واهم العناصر والمؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، وفي هذا الفصل سنتطرق الى اهم تعاريف الفعالية التنظيمية واهم المؤشرات الدالة عليها ومدخل الفعالية التنظيمية واهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

1- مفاهيم اساسية:

1-1. تعريف الفعالية التنظيمية:

اختلفت وجهات النظر بين الباحثين في تحديد مفهوم شامل للفعالية التنظيمية لذا تعددت التعاريف التي اهتمت بموضوع الفعالية.

عرفها **دالتون**: بانها قدرة المؤسسة على الحصول على احتياجاتها من البيئة المحيطة وتحقيق اهدافها دون التأثير على رضا العاملين.

اما **بارسونز**: اشار ان الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على امتلاك المصادر المتاحة واستخدامها افضل استخدام ممكن لتحقيق الاهداف المطلوبة.¹

يتضح من خلال هذه التعاريف ان الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة من الالات ومعدات واموال وافراد ومباني...، والتي تمكنها من اداء وظائفها وبالتالي ضمان تحقيق اهدافها المحددة مسبقا.

يعرفها **باري وميلس**: بانها مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات ويروا ان هناك ثلاث عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي الترقية الوظيفية، التقييم الشكلي للنشاطات، الاشراف المناسب.²

يشير هذا التعريف ان الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال تفاعل مجموعة من العناصر(الاموال، المعدات، العنصر البشري، الموارد الخ...) داخل المنظمة والتي تسعى الى تحقيق هدف معين (سلعة او خدمة)، كما يشير هذا التعريف الى وجود عوامل تتدخل في الفعالية كالاشراف والترقية.

¹ - فتحي درويش عشبية: مرجع سابق الذكر، ص120.

² - بوشلاغم حنان: واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016، ص201.

يعرفها الفار: هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها.¹ يركز هذا التعريف على البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يشير الى انه كلما كانت المنظمة اكثر تكيفا واستقرارا مع الظروف المحيطة بها داخليا وخارجيا كلما كانت اكثر فعالية والعكس صحيح.

ويعرفها **mattoson** و **invancevich**: بانها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الاهداف التنظيمية.²

يركز هذا التعريف على الجوانب الانسانية فهو يفترض وجود ثلاث مستويات للفعالية داخل المنظمة هي: فعالية الافراد، فعالية الجماعات، فعالية المنظمة.

-يعرفها **ابراهيم جابر السيد**: بانها قدرة التنظيم على تحقيق اهدافه المحددة دون ان يعرض موارده المادية او التنظيمية للخطر والاستنزاف.³

يشير هذا التعريف الى ان الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال الحفاظ على مختلفة الموارد المادية (الات، التجهيزات، المباني...) والموارد التنظيمية (الموارد البشرية والمالية، الموارد الخام..).

ومما سبق يتضح ان كل هذه التعاريف تشترك في ان الفعالية التنظيمية هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها.
1-1-1. **التعريف الاجرائي:**

هي قدرة التنظيم على تحقيق اهدافه المحددة مسبقا، وذلك من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وهذا ما يضمن للتنظيم البقاء والاستمرار.

1-2-1. تعريف الكفاءة:

1-2-1. لغة:

ورد في لسان العرب لابن منظور كافاه على الشئ مكافاة وكفاء: جازاه، والكفئ: النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، والمصدر الكفاءة وتقول لا كفاء له، وهو في الاصل مصدر، اي لا نظير له. والكفاء النظير والمساواة، والكفاءة للعمل القدرة عليه وحسن تصرفه، وهي كلمة مولدة.

¹ - وليد نجوش واسماء نصيب: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الانسانية، العدد8، الجزء1، جامعة ام البواقي، ام البواقي، 2017، ص277.

² - ايمان عامر الدهان واخرون: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار اليازوري، الاردن، 2014، ص157.

³ - ابراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية، الاردن، 2013، ص279.

1-2-2. اصطلاحا:

- يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لتحقيق اهداف محددة.¹
- كما تعرف بانها حسن الاستفادة من الموارد فالادارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية احسن استخدام اي بكفاءة.²
- عرفها جين ماري بوروتي بانها: مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، او قابلة للاستخدام مستقبلا، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من اجل اداء مهامها، اي انها تكون تحت تصرف المنظمة.³
- الكفاءة هي القدرة على التصرف للقيام بعمل محدد الذي يقوم على تعبئة مجموعة متنوعة من الموارد الداخلية والخارجية.⁴
- يتضح من خلال هذه التعاريف ان مفهوم الكفاءة يشير الى مدى استغلال المنظمة للموارد المتاحة وحسن استخدامها لتحقيق اهدافها المحددة مسبقا.

2- الفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة:

- تمثل الفعالية في القدرة على تحقيق الاهداف وتتعلق بجودة المخرجات، اما الكفاءة فتتعلق بجودة العمليات اي حسن تحويل المدخلات الى مخرجات.⁵
- الفعالية هي مدى ملائمة الاهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الاهداف، اما الكفاءة هي القدرة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق اهداف معينة بالشكل الامثل.⁶

¹ - مديحة بخوش: اثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد9، جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، 2015، ص240.

² - محمد مدحت ابو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة(مصر)، 20012، ص56.

³ - حمود حيمر: اهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة اقتصاديات المال والاعمالJFBE، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2017، ص162.

⁴ -Brahim cora: **le développement des compétences professionnelles de la théorie a la pratique**, institut national de santé publique Québec, 2015.

⁵ - ياسر فتحي الهنداوي: ادارة المدرسة وادارة الفصل اصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية، مصر، 2012، ص18.

⁶ - محمد هاني محمد: ادارة الموارد البشرية، دار المعزز، ط2، الاردن، 2014، ص19.

-ترتبط الكفاءة بين المدخلات و النواتج بمعنى اخر يمكن القول بان الكفاءة تقيس استخدام الموارد البشرية والمادية و الفنية...، اي مدى الرشد في استخدام الموارد المتاحة، اما الفعالية فهي تقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، اي ان الفعالية هي مدى تحقيق الاهداف سواء كانت عامة او تشغيلية، هدف واحد او مجموعة من الاهداف.

وعليه يمكن القول ان كل من الكفاءة والفعالية متلازمان بمعنى ان المنظمة الكفاء هي التي تحسن استخدام مواردها الانتاجية، وحسن استخدام الموارد يساهم بدرجة كبيرة (مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة) في تحقيق الاهداف، كما ان تحقيق الاهداف قد يحمل في طياته ايضا حسن استخدام الموارد، فالرشد في استخدام الموارد قد يضمن بدرجة كبيرة تحقيق الاهداف، وتحقيق الاهداف قد يعكس في بعض او كثير من الاحيان الرشد المشار اليه.¹

ومما سبق يتضح انه على الرغم من وجود ترابط كبير بين الفعالية والكفاءة الا انهما يختلفان في كون الفعالية اشمل من الكفاءة، كما ان المنظمة يمكن ان تكون تتمتع بقدر من الكفاءة لكنها غير فعالة، وقد تكون فعالة لكنها غير كفاء اي انها تحقق اهدافها لكن بحسارة، فالفعالية هي تحقيق المنظمة لاهدافها المحددة مسبقا اما الكفاءة فهي الطريقة التي يتم انجاز بها العمليات المتعلقة بتحقيق الاهداف، وعليه فالفعالية هي انجاز العمل الصحيح، اما الكفاءة فهي انجاز العمل الصحيح بطريقة صحيحة.

3- عناصر المنظمة الفعالة:

تضم المنظمة الفعالة ثلاث عناصر اساسية تتمثل في:

العنصر الاول: المورد البشري - عاملين ذوي خبرة.

العنصر الثاني: فرق العمل ذاتية الادارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من اولها الى نهايتها.

العنصر الثالث: تضم المعلومات وشبكات الحواسب الالية التي تربط كل الفرق وتتعامل في كل المعلومات، وتسير للادارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقييم الاداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.

-مظاهر تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمات:

يتخذ السلوك الانساني (نتيجة مساهمة العنصر البشري في المنظمة) ثلاث انماط هي:

- **سلوك معاون (ايجابي):** وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق اهدافها.

¹ - بن عنتر عبيد الرحمن: ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي، دار اليازوري، الاردن، 2011، ص ص(203-205).

- سلوك مناقض (سلبى): وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تقويض اعمالها ويسهم في افشال محاولاتها لتحقيق اهدافها.
 - سلوك محايد: وهو السلوك الذي يلتزم الحد الادنى من التعاون دون ان يتجه الى الايجابية او السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه الى سلوك مناقض بسهولة.
- اي ان الانسان يتخذ عادة احد قرارات ثلاثة في علاقته بالمنظمة التي يعمل بها وهي:
- القرار الاول: ان يشارك في نشاطات المنظمة بشكل ايجابي (ان يكون سلوكه معاوناً في تحقيق اهداف المنظمة).
- القرار الثاني: ان يكتفي بالعضوية ولا يشارك في اعمال المنظمة بشكل ايجابي (ان يكون سلوكه محايد).
- القرار الثالث: ان يعمل على افشال نشاطات المنظمة (ان يتخذ موقف المعارض ويكون سلوكه سلبى).¹
- ومما سبق نجد انه من عناصر المنظمة الفعالة والتي تعتمد عليها في تحقيق اهدافها المحددة نجد جودة اليد العاملة، فرق وجماعات العمل، المعلومات والموارد الخام التي تتوفر عليها المنظمة، كل هذه العناصر تتفاعل فيما بينها لتحقيق اهداف المنظمة.

4-مقاييس الفعالية التنظيمية:

- تعتبر فعالية المنظمة هي مدى تحقيق المنظمة لاهدافها، سواء تعلق الامر بالاهداف الخاصة بالمنظمة او الاهداف الخاصة بالتفاعل بين المنظمة والظروف الداخلية والخارجية، وفي هذا الاطار يمكن القول ان عناصر فعالية المنظمة ينبغي ان تشمل على الاقل على العناصر التالية:
- الانتاجية: وتمثل في حجم الانتاج او الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقاس على المستوى الفردي او المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة او بين منظمات تتشابه في النشاط.²
 - الكفاءة: ويمكن استخراجها بقياس معدل (قسمة المخرجات على المدخلات)، ومن امثلة مقاييس الكفاءة معدل العائد على راس المال، تكلفة الوحدة، العائد على الاستثمار.
 - الرضا: ويشمل رضا العمال والمتعاملين وافراد الظروف الخارجية، ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العمل، معدل غياب العاملين، عدد الشكاوي.

¹ - نورالدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص148.

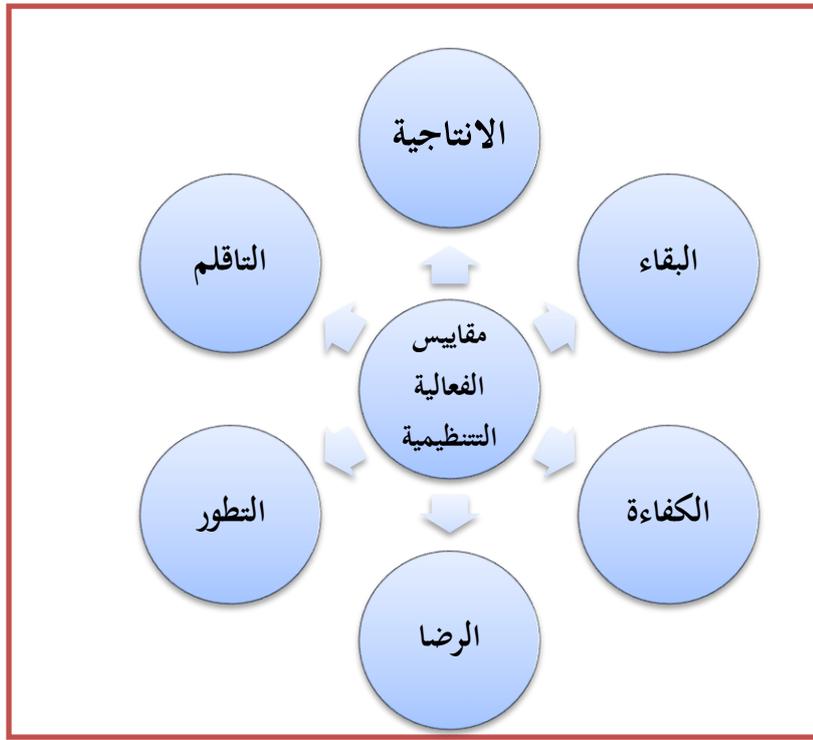
² - مختار عيواج ومليكة احميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها دراسة تحليلية مقارنة بين المدخل التقليدي والمدخل المعاصرة، مجلة الافاق للدراسة الاقتصادية، العدد2، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017، ص273.

- **التأقلم:** يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية، والتأقلم يظهر بشكل ملموس في اهداف وخطط واستراتيجيات المنظمة ودرجة استفادتها من الفرص المتاحة في الظروف، كما يظهر في درجة استفادة المنظمة من نقاط قوة المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها.
 - **التطور:** يتمثل في درجة نمو المنظمة، ونقف عليه بواسطة حجم العمالة، او الطاقة الانتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات...
 - **البقاء:** وهو كلما كانت المنظمة فعالة تستطيع ان تضمن بقائها.¹ وهذه العناصر تعتبر عناصر لفعالية المنظمة ككل، حيث يمكن ان توجد عناصر اخرى للنظم الفرعية للمنظمة، كما انها مجرد عناصر مقترحة يمكن ان يضاف اليها عناصر اخرى او يؤخذ منها بعض العناصر حسب ظروف كل منظمة، وعموما يمكن استخدامها في الحكم على فعالية المنظمة، وينبغي على كل منظمة ان تاخذ بها بقدر الامكان.²
- مما سبق يتضح انه من مقاييس الحكم على الفعالية التنظيمية نجد حجم الانتاج او الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، مدى استغلال المنظمة للموارد المتاحة لتحقيق اهدافها بالشكل المطلوب رضا العاملين وكيفية تعامل المنظمة مع الظروف المحيطة بها، كذلك نجد درجة نمو المنظمة واستمرارها من مؤشرات الحكم على الفعالية، الا انه قد توجد مؤشرات اخرى للحكم على الفعالية التنظيمية يمكن الاخذ بها.

¹ - نورالدين تاويريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص ص(208-207).

² - نورالدين تاويريت: مرجع سابق الذكر، ص206.

شكل رقم (6): يوضح مقاييس الفعالية التنظيمية



* المصدر: اعداد الطالبة

5- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

تعددت المداخل التي اهتمت بتناول الفعالية التنظيمية، اذ لا يمكن فهم الفعالية واعطاء مفهوم شامل لها الا بعد التطرق الى اهم هذه المداخل والمتمثلة في:

5-1. مدخل الهدف:

يعد مدخل الهدف اقدم المداخل استخداما لقياس الفعالية التنظيمية، وينطلق هذا المدخل لقياس الفعالية التنظيمية من افتراضين رئيسيين هما:

الاول: ان لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول اليها.

الثاني: انه بالامكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

لذلك يجمع مؤيدوا هذا المدخل على تعريف الفعالية بانها مدى تحقيق المنظمة لاهدافها المحددة لها. فان هناك على الاقل ثلاث انواع مختلفة من الاهداف المؤسسية وتوجد في معظم انواع المنظمات هي:

-الاهداف الرسمية: وهي صيغ رسمية تمثل الغرض الذي تحمله رسالة المنظمة، وتصدر عادة في شكل وثيقة او نظام اساسي، او من خلال تصريحات علنية تصدر من قيادة المؤسسة العليا.

- اهداف تشغيلية: تمثل الاهداف المترجمة على شكل سياسات فعلية حيث تقود هذه الاهداف النشاطات والوظائف الفعلية التي تنجز في المنظمة بغض النظر عن الاهداف الرسمية.
- اهداف عملية: وهي الاهداف التي يمكن قياس التقدم فيها من خلال معايير ثابتة ومحددة.¹
- الا ان هذا المدخل صاحبه العديد من المشاكل خصه حول افتراضاته للتأكد من مدى مصداقيتها وقدرة المنظمات على توفيرها ومن هذه المشاكل نجد:
- تعدد اهداف المنظمة واتسامها بالتناقض.
 - وجود عدة مستويات من الاهداف (قصيرة، متوسطة، طويلة).
 - صعوبة قياس بعض الاهداف المنظمة للمنظمات منها الخدمية وغير الهادفة للربح.
 - قياس الفعالية على وفق قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف دون الاخذ بعين الاعتبار العوامل والمؤشرات الاخرى ومنها الكفاءة يجعلها مقياس غير دقيق.²
- يتضح مما سبق ان هذا المدخل يرى ان لكل منظمة اهداف وغايات واضحة ومحددة تسعى للوصول اليها وهذه الاهداف تتميز بانها قابلة للتحقق ويمكن قياسها كما ونوعا، ففعالية المنظمة تتحقق وفقا لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها والتي تنقسم الى اهداف رسمية، تشغيلية، عملية.
- 5-2. مدخل موارد النظام:

يركز هذا النموذج على مدخلات المنظمة بدلا من مخرجاتها، وتكون المنظمة فعالة اذ استطاعت تأمين الموارد الضرورية للانتاج مثل الموارد الخام، والقوى العاملة، ورأس المال، والخبرة الادارية والفنية، كما يركز هذا النموذج على ضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد، ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد.³

ويعتمد هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج اليه من موارد ومن اهم هذه المؤشرات:

أ- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الاساسية.

ب- قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

¹-عالية خلف اخوارشيدة: المساءلة والفاعلية في الادارة التربوية، دار الحامد، الاردن، 2006، صص(88-86).

²- علاء فرحان طالب وزينب مكّي محمود البناء: استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد، الاردن، 2012، صص269.

³- حسين حريم: ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الاردن، 2009، صص94.

ت- قدرة متخذي القرارات على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.¹
ومن الانتقادات التي واجهت مدخل موارد النظم نجد:

- يتضح من خلال هذا المدخل ان له نظرة شمولية للفعالية نوعا ما عندما شمل متغيرات البيئة التنظيمية، الا ان تطبيقه اقتصر على نوعية معينة من المنظمات، كالدراصة التي اجراها (سيشور و يوتشمان 1967) على عينة من شركات التامين دون سواها من الشركات الاخرى.
- لا يناسب هذا المدخل المنظمات التي لا تهدف للربح او المنظمات الحكومية، والتي تخضع عند حصولها على مواردها المالية والبشرية الى لوائح وقوانين الجهاز الاداري للدولة.
- يركز هذا المدخل على المدخلات فقط، وربما يكون ذلك على حساب مخرجات المنظمة، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبة، ويمكن ايضا ان تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الافضل.²

يتضح مما سبق ان هذا المدخل يركز على مدى تامين المنظمة لمواردها من البيئة المحيطة بها كالموارد الاولية، المورد البشري، راس المال...، فهو يهتم بمدخلات المنظمة اكثر من مخرجاتها، الا انه مايعاب على هذا المدخل لايمكن تطبيقه على جميع المنظمات.

3-5. مدخل العمليات الداخلية:

يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، ووجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل اذ اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات، وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم ومن مؤشرات قياس الفعالية وفق هذا المدخل نجد:

- وجود مناخ عمل ايجابي.
 - شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين اعضاء المنظمة.
 - ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.
- كما يتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها موارد استراتيجية هامة.³
ومن الصعوبات التي يواجهها هذا المدخل عند تطبيقه نجد:
- صعوبة قياس العمليات التنظيمية واخضاعها للتحكم.

¹ - زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق، مصر، 2006، ص30.

² - بلقاسم سلاطية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر، مصر، 2013، ص29.

³ - زيد منير عبوي: مرجع سابق الذكر، ص30.

- قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالأزدواجية في الاقسام او الصراع بين الافراد مثلاً.

- التركيز على عنصر العمليات وحده، وإهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات.¹

من خلال ما سبق يتضح انه من مؤشرات الحكم على فعالية المنظمات هو مدى قدرتها وكفاءتها على اداء مختلف العمليات الادارية كالتنظيم والتخطيط والتوجيه وغيرها، الا انه ما يعاب على هذا المدخل هو اهتمامه بعنصر العمليات أكثر من العناصر الاخرى، و من مؤشرات قياس الفعالية وفق هذا المدخل نسبة رضا العاملين، انخفاض الصراع...

4-5. مدخل العناصر الاستراتيجية:

ان هذا المدخل يركز على ان فعالية المنظمة تبرز من خلال العمل على تلبية طلبات الجهات او الاطراف الموجودة في بيئتها، وبمعنى اخر ان هذا المدخل يركز على ارضاء العناصر او الاجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة.

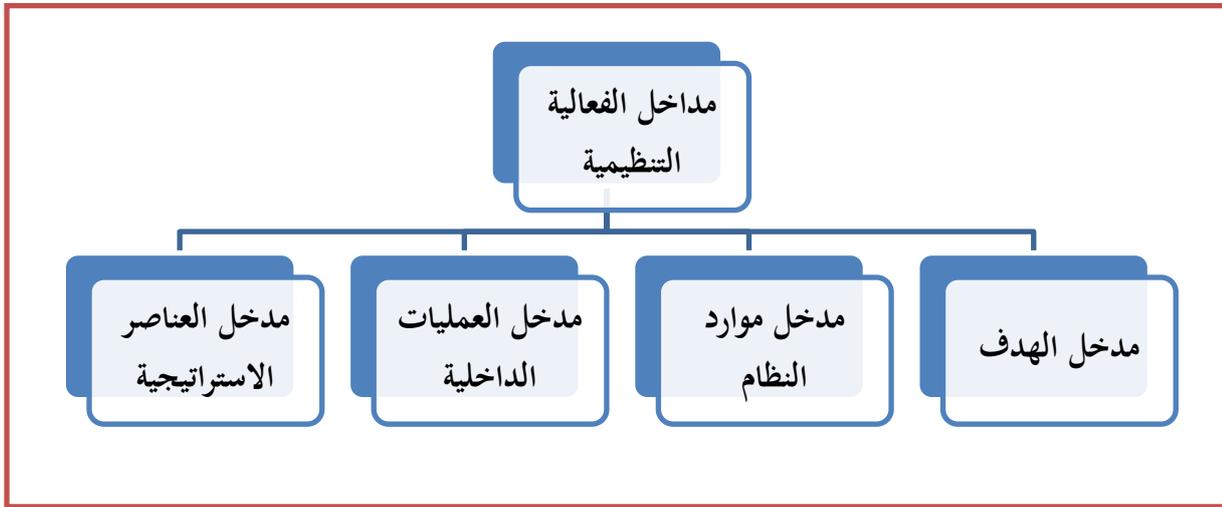
وعلى سبيل المثال فان هذا المدخل يفترض ان المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من اجل السيطرة على الموارد، وهذا ما يفسر الامر الذي يركز عليه هذا المدخل.²

يتضح مما سبق ان فعالية المنظمة تتحقق من خلال تحقيق اهداف البيئة المحيطة بها داخليا وخارجيا التي تضم مختلف المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية...، فالمنظمة الفعالة هي التي تقوم بارضاء واشباع مختلف العناصر البيئية، الا انه قد تختلف اهداف هذه العناصر مما يؤدي الى صعوبة ارضاء كل الاطراف.

¹ - بلقاسم سلاطينة واخرون: مرجع سابق الذكر، ص (27-28).

² - عماد علي المهيرات: اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الاردن، 2010، ص51.

شكل رقم (7): يوضح مداخل الفعالية التنظيمية



*المصدر: اعداد الطالبة

6- اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

هناك عدة خطوات تستخدم من اجل زيادة الفعالية التنظيمية ومن اهمها نجد:

• اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه الانشطة وتحمل المسؤولية، والاهم من ذلك اشباع الحاجة النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الاطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح المؤسسي (سيرزروبك وشركائهم **searsroebuk and company** مثلا مهما فهما تفرضان الادارة بالاهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم او توجيههم.

• توسيع العمل:

رواده هما شركتي اي.بي.ام **I.B.M**، وديترويتايدسون فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى ادنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لاشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور...¹

• تقييم الاداء:

ان البرامج التقليدية لتقييم الاداء تميل الى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع اهداف لنفسه، وفي تقييم ادائه بشكل دوري، ويلعب المسؤول

¹ - نورالدين تاويريت: مرجع سابق الذكر، ص ص(165-166).

الاعلى دور قيادي في هذه العملية، كما ان التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن امثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة انسول للكيمويات.

● الادارة بالاستشارة والمشاركة:

توفر الادارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة، فافساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لاشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية.¹

● زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة اجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن ايجازها فيما يلي:

- انشاء قنوات اضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- انشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الافكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- تنظيم اجتماعات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة الى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقدم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين اكفاء في مواقع العمل التي تعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف انواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة الى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما امكن.²

ولكن مثل هذه الافكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الاهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلبا على الفعالية، كما ان الادارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقيبين عن طريق مختلف الاغراءات كالترقية والسكن...، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الادارة.

فالادارة تبنت الافكار ولكنها طبقتها ضمن اطار النظرية التقليدية وفرضياتها الادارة بالسيطرة، فالمشاركة تصبح شكلية حيث تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الادارة بالسيطرة، لذا يجب على الادارة ان تتجه هي ذاتها نحو تحقيق اهداف المنظمة (الادارة

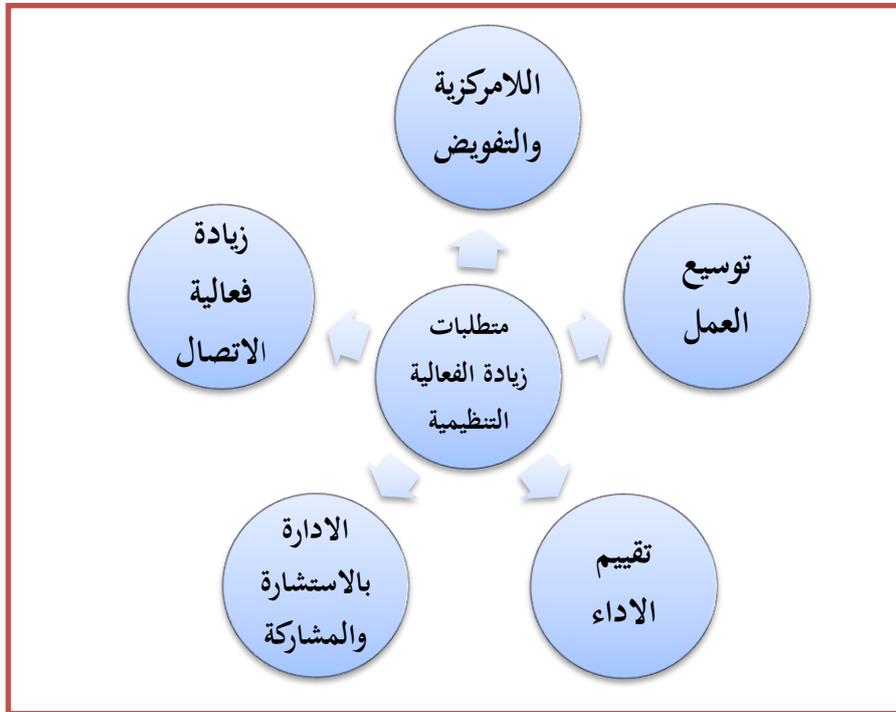
¹ - بلقاسم سلاطينة واخرون: مرجع سابق الذكر، ص41.

² - نورالدين تاويريت: مرجع سابق الذكر، ص167.

بالاهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الادارة لا بد ان تجد افكارا مبدعة تطبقها بنجاح اثناء تقدمها البطء من اجل تحسين فعاليتها التنظيمية.¹

ويتضح مما سبق ان من متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية هي تحرير العمال من الرقابة ومنحهم هامش من الحرية واشراكهم في عملية اتخاذ القرار لاثبات وجودهم وشعورهم بالانتماء للمنظمة مما يمنحهم دافع ورغبة في تحقيق اهداف المنظمة، بالاضافة الى توسيع العمل وتقييم اداء العاملين والعمل على تحسين شبكة الاتصالات التي تعتبر وسيلة لنقل وتبادل المعلومات وتنمية روح الفريق والروح المعنوية مما يؤدي الى حسن سير العمل في المنظمات وبالتالي تحقيق اهدافها.

شكل رقم (8): يوضح متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية



* المصدر: اعداد الطالبة

¹ - بلقاسم سلاطينة واخرون: مرجع سابق الذكر، ص42.

خلاصة الفصل

بعد عرض اهم التعاريف والباحثين الذين تناولوا الفعالية التنظيمية والتطرق الى مداخلها واهم مؤشراتنا نجد ان الحكم على منظمة فعالة او غير فعالة يكون بمدى تحقيق المنظمة لاهدافها المحددة مسبقا، سواء تعلق الامر بالجانب التنظيمي او التقني، الا انه يبقى موضوع الفعالية التنظيمية موضوع واسع وشامل ويصعب تحديد مفهوم دقيق له.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

للدراصة الميدانية

تمهيد

بعد أن قمنا باستعراض الجانب النظري للدراسة تم الانتقال إلى الجانب الميداني للدراسة حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة ومجالات الدراسة المجال المكاني والبشري والزمني، كما يضم هذا الفصل أداة جمع البيانات.

1- منهج الدراسة:

ان نوعية المنهج المستخدم في اي بحث تمليه طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الوصول اليها، وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الوصول اليها للكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في ميدان العلوم الاجتماعية لما يتميز به من خصوصيات تتلائم وطبيعة الدراسة. يعتمد هذا المنهج على دراسة واقع الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.¹

وتم استخدام هذا المنهج انطلاقاً من:

- تحديد عنوان الدراسة " دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم".
- تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- اعداد اداة الاستبيان.
- تحليل وتفسير البيانات.

2- مجالات الدراسة:

1-2. المجال المكاني:

ويقصد به مكان اجراء الجانب الميداني للدراسة، وتماشيا وطبيعة الموضوع " دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم" تم اختيار "ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة" مجال مكاني للبحث عن إجابة للتساؤلات المطروحة في استمارة الاستبيان أداة جمع المعطيات.

¹ - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1995، ص129.

التعريف بمكان الدراسة: يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ومن أهمها، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، ومن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على المؤسسة وعلى مهامها واهدافها.

التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة OPGI:

يدير دواوين الترقية والتسيير العقاري مجلس إدارة، يعين وفقا لاحكام المرسوم التنفيذي رقم 08/93، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12 مايو 1993 والمتضمن تغيير الطبعة القانونية للقوانين الاساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، ويشرف عليه مدير عام معين من طرف وزير السكن، اضافة الى مجموع الموظفين والعمال. وللإشارة فان الهيكل التنظيمي الساري في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة يمثل الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف وزير السكن وفقا للمقرر رقم 246/م.ب.ت/2006 المؤرخ في 12 جويلية 2006، ومن اجل ايضاح المهام والمسؤوليات الملقاة على مستويات سير العمل داخل الديوان، وبذلك يتمتع ديوان الترقية والتسيير العقاري بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لقواعد القانون التجاري، يسيره مدير عام تحت اشراف مجلس ادارة مكون من مدير الادارة المحلية ومدير السكن والتجهيزات العمومية، وامين الخزينة لولاية بسكرة ومدير التخطيط والتهيئة العمرانية وعضو لجنة المشاركة تحت اشراف وزارة السكن والعمران والمدينة.¹

وتبلغ كتلة الاجور الشهرية 15.250 مليون دينار جزائري يتم تحصيل الايجار عن طريق 8 وكالات مالية مهامها تحصيل الايجار وتمثيل الديوان على مستوى المناطق. موزعة عبر تراب الولاية كما يلي:

- 03 وكالات بمدينة بسكرة.

- وكالة في كل من سيدي عقبة، الوطاية، اولاد جلال، طولقة، اورلال.

مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

- اداء العمل المطلوب بشكل يعود بالنفع على المقاول الرئيسي لصالح الدولة.

- تطوير وترقية العقارات والاراضي.

- ادارة العقارات.

¹- المصدر وثائق المؤسسة.

اهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري:

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري المسؤول على تنفيذ ما يتعلق بالسياسة الاجتماعية للدولة:

- إنجاز المعاملات المتعلقة بملكية المنازل السكنية.
 - تعزيز برامج الاسكان العام كالمشاريع التساهمية والترقوية.
 - تولى المسؤولية لادارة عملية تنظيف واعادة هيكلة المباني ضمن برامج الخاصة لاعادة لتاهيل¹.
- الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري (كما هو موضح في الملحق رقم 01) ويتشكل من:
- المديرية العامة: وتتشكل من:

المدير العام:

- خلية التنظيم وانماط الاعلام والاتصال.
- خلية التدقيق الداخلي.
- خلية الامن الداخلي.

المدير العام المساعد.

الدوائر:

1-دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: وتتشكل من:

- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

2-دائرة المالية والمحاسبة: وتتشكل من:

- مصلحة المحاسبة.
- مصلحة المالية.
- مصلحة الاستثمارات.
- مصلحة التحصيل.

¹ - المصدر وثائق المؤسسة.

3-مصلحة تسيير وصيانة الحاضرة: وتشكل من:

- مصلحة استغلال الحاضرة.

- مصلحة التنازل.

- مصلحة الصيانة والمحافظة على الحاضرة.

4-دائرة التحكم في انجاز المشاريع: وتشكل من:

- مصلحة الدراسات والبرمجة.

- مصلحة الاسعار والصفقات.

- مصلحة متابعة العمليات.

5-دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار: وتشكل من:

- مصلحة الترقية العقارية والعقار.

- المصلحة التجارية.¹

2-2. المجال البشري:

تماشيا والمجال المكاني لهذه الدراسة والمتمثل في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة، فكان المجال البشري هو جميع العاملين بهذه المؤسسة، واللذين بلغ عددهم 272 عامل، والمصنفون الى:

- اطارات 99 اطار.

- اعوان تحكم 75.

- اعوان تنفيذ 98.

لأننا بصدد الاعداد لمذكورة مكتملة لنيل شهادة الماستر ولأن وقت اعدادها ضيق فقد كان عدد العمال والمقدر بـ 272 كبير مقارنة بالامكانيات المتاحة خاصة عامل الزمن، لذلك تم اختيار جزء من مجتمع الدراسة ليكون عينة تمثيلية لجمع معطيات الدراسة ميدانيا والاجابة من خلالها على التساؤل الرئيسي المطروح.

¹ - المصدر وثائق المؤسسة.

2-2-1. عينة الدراسة:

العينة هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وأنها الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل.¹ والعينة في هذه الدراسة تمثلت في مجموعة تمثيلية من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة والبالغ عددهم 54 موظف تم اختيارهم عن طريق عينة طبقية عشوائية، وهذا لكون الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف التنظيم لجميع عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، فهي تتيح الفرصة لكل فرد من أفراد مجتمع البحث أن يكون جزءاً من العينة الممثلة لمجتمع الدراسة هذا من جهة، واختارنا أن تكون طبقية لتقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات من جهة أخرى (إطارات 99 إطاراً، إعاون تحكم 75، إعاون تنفيذ 98).

تقدير حجم العينة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على اختيار نسبة 20% من المجتمع الكلي، بما أن المجتمع الإحصائي للبحث والبالغ عدده 272 عامل ينقسم إلى ثلاث طبقات متباينة الحجم حيث نجد:

إطارات 99 إطاراً، إعاون تحكم 75، إعاون تنفيذ 98.

فقد تم حساب العينة كما يلي:

حجم العينة الكلي:

عينة الدراسة = (العدد الإجمالي للعمال × النسبة المختارة) / 100

$$n = 100 / (20 \times 272) = 54.4 \approx 54 \text{ عامل}$$

حجم العينة في كل طبقة:

حجم الطبقة × حجم العينة

حجم العينة في كل طبقة = $\frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$

- عينة الاطارات = $19.65 = 272 / (54 \times 99) \approx 20$.

- عينة إعاون تحكم = $14.88 = 272 / (54 \times 75) \approx 15$.

¹ - على معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، المجموعات العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص 184.

- عينة اعوان تنفيذ = (54 × 98) / 272 = 19.45 ≈ 19.

بعد النزول للميدان وتوزيع اداة جمع البيانات على العينة التمثيلية من عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة والمقدرة ب 54 موظف موزعين على ثلاث طبقات حسب الفئة المهنية (اطار، اعوان تحكم، اعوان تنفيذ)، استرجع منها 52 استمارة فقط، وبذلك اصبح عدد مفردات العينة 52 مفردة بدل 54 مفردة، وبالتالي يكون العدد الاجمالي لمفردات عينة الدراسة المعتمد في التحليل هو 52 مفردة.

2-3. المجال الزمني:

لقد بدأت الدراسة الميدانية لموضوع دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم في يوم 11 مارس 2019، وامتدت الى غاية 24 افريل 2019، ويمكن تقسمها الى 3 مراحل كالتالي:

المرحلة الاولى: تمثلت في الشروع في الجانب النظري من خلال جمع المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة والتي دامت مدة شهرين من اكتوبر 2019 الى ديسمبر 2019.

المرحلة الثانية: تمثلت في الجانب الميداني للدراسة حيث تم فيها القيام بدراسة استطلاعية استغرقت اربعة ايام من شهر مارس 11، 12، 13، 14 مارس 2019 تم من خلالها الحصول على المعلومات التي تخص الجانب المكاني والبشري للدراسة.

المرحلة الثالثة: تمثلت في اعداد الاستمارة وتوزيعها على المبحوثين يوم 23 افريل وتم جمع الاستمارات في يوم 24 افريل.

3- أداة جمع البيانات:

يعتمد البحث العلمي على ادوات ووسائل لجمع البيانات والمعلومات والتي تعد من اولى المراحل الميدانية من خطوات اعداد البحوث حيث يقوم الباحث بجمع البيانات المتعلقة ببحثه للاستعانة بها للاجابة عن ما اثاره من تساؤلات والوصول الى النتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة.

وعليه فان هذه الدراسة اعتمدت في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة على اداة الاستبيان وهذا بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، والمصادر والمراجع والجانب النظري المتوفر. ويعرف الاستبيان على انه: عدد من الاسئلة المحددة يرسل عادة بالبريد الى عينة من الافراد ويطلب اليهم الاجابة عنها كتابة، ولا يتطلب الامر شرطا شفهييا مباشرا او تفسيريا من الباحث، اذ تكتب الاسئلة وتطبع باوراق يطلق عليها استمارة الاستبيان¹.

¹ - على معمر عبد المؤمن: مرجع سابق الذكر، ص 204.

بناء استمارة الاستبيان:

تم تقسيم استمارة الاستبيان الى قسمين وهما كالتالي:

قسم أول يشتمل على مجموعة من البيانات وقسم ثاني قسم بدوره إلى ثلاث محاور اساسية كما يلي:

- المحور الاول: يحتوي الاتصال النازل ودوره في تحقيق اهداف التنظيم ويضم 10 عبارات.
- المحور الثاني: يحتوي الاتصال الصاعد ودوره في تحقيق اهداف التنظيم ويضم 9 عبارات.
- المحور الثالث: يحتوي الاتصال الافقي ودوره في تحقيق اهداف التنظيم ويضم 10 عبارات.

بعد اعداد اداة استمارة الاستبيان كاداة لجمع المعطيات من الميدان، وبعد اطلاق الاستاذة المشرفة، تم توزيعها على مجموعة من الاستاذة لتحكميها (كما هو موضح في الملحق رقم 02)، وبناء على ملاحظتهم تم تعديل الاستبيان وذلك بتعديل بعض العبارات وازافة اخرى وحذف عبارات اخرى غير مناسبة بناء على توجيهاتهم، لتخرج الاستمارة في شكلها النهائي (كما هو موضح في الملحق رقم 03).

خلاصة الفصل

ومن خلال ما سبق تعرفنا على الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة حيث تم التعرف على منهج الدراسة ومجالات الدراسة الثلاثة، ثم اداة جمع البيانات، وفي الفصل التالي سيتم عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص نتائج الدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات

الدراسة الميدانية

ومناقشة النتائج

تمهيد

بعد مرحلة جمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات التي اجاب عليها افراد العينة، سنتطرق في هذا الفصل الى مرحلة تفرغ وتحليل بيانات الدراسة في جداول احصائية، وذلك عن طريق حساب النسب المئوية وصولا الى مرحلة عرض البيانات بغرض تفسيرها واستخلاص النتائج النهائية منها.

1- عرض وتحليل البيانات:

1-1. تحليل البيانات الشخصية للدراسة:

جدول رقم (1) يبين جنس افراد العينة:

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
28.84	15	انثى
71.15	37	ذكر
100	52	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه يتبين ان نسبة 71.15 % من افراد العينة من جنس الذكور ونسبة 28.84 % من جنس الاناث، وعليه يتضح ان نسبة عدد الذكور بالمؤسسة هي الاكبر مقارنة بنسبة الاناث وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة والى طبيعة الانشطة والاعمال القائمة فيها والتي من مهامها ادارة العقارات وتطوير وترقية الاراضي وهيكله المباني واعادة تاهليها.

جدول رقم (2) يبين فئات العمر لأفراد العينة:

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
15.38	8	29 - 23
46.15	24	35 - 29
9.61	5	41 - 35
13.46	7	47 - 41
9.61	5	53 - 47
5.76	3	59 - 53
100	52	المجموع

من خلال معطيات الجدول السابق نجد ان هناك اختلاف واضح في الفئات العمرية لعينة الدراسة، حيث نجد أكبر فئة هي الشباب وذلك بنسبة 46.15 % تليها فئة 23 – 29 ثم تليها فئة 41-47 والذي يمثلان نسبة الكهول.

وعليه يتضح أن فئة الشباب في المؤسسة تمثل نسبة الأغلبية وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على اليد العاملة النشيطة، واختلاف الفئات العمرية وفوارق السن بين الموظفين يؤثر على سير العملية الاتصالية مما ينعكس على اداء الموظفين واهداف المؤسسة.

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
-	-	ابتدائي
-	-	متوسط
32.69	17	ثانوي
67.30	35	جامعي
100	52	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 67.30% من يحملون شهادات جامعية، ثم تليها نسبة 32.69% والتي تمثل العمال ذوي المستوى الثانوي، أما المستوى الابتدائي والمتوسط فغير موجود وهذا يوضح أن نسبة الموظفين في المؤسسة ذو الشهادات الجامعية يمثلون نسبة الأغلبية. من خلال ما سبق يتضح أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب مستوى تعليمي عالي، وهو ما يتم الاعتماد عليه في ضبط شروط التوظيف واختيار الموظفين بهذه المؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف.

جدول رقم (4) يوضح الحالة الوضعية المهنية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الوضعية المهنية
67.30	35	دائم
32.69	17	مؤقت
100	52	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن نسبة 67.30% هم في وضعية مهنية دائمة ونسبة 32.69% نسبة العمال في وضعية مهنية مؤقتة.

وعليه يتضح أن الأغلبية من الموظفين في حالة استقرار وظيفي وهو ما دل عليه نسبة 67.30% من العدد الإجمالي للعمال وهي نسبة تفوق بقليل نصف عدد العمال، غير أن 32.69% من العدد الإجمالي ليست بنسبة صغيرة من العمال المؤقتين داخل المؤسسة وهو ما قد ينتج عنه تأثير على طبيعة العلاقات ونوعية الاتصال المتشكلة بين العمال والإدارة من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة أخرى، هذا من ناحية.

من ناحية ثانية نسبة 32.69% من العمال المؤقتين داخل المؤسسة هي نسبة لا يستهان بها مما قد ينتج عنها من تأثير على طبيعة العمل المقدمة سواء إيجاباً أو سلباً والذي يتجلى في أساساً في مدى فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (5) يوضح سنوات الخبرة:

النسبة المئوية%	التكرارات	الأقدمية
17.30	9	7-2
51.92	27	12-7
5.76	3	17-12
5.76	3	22 - 17
15.38	8	27 - 22
3.84	2	32 - 27
100	52	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلب العمال ذوي خبرة تتراوح من 7 الى 12 سنة والمقدرة بـ 51.92% ثم يليها نسبة العمال ذوي الخبرة المهنية من 7-2 سنة بنسبة 17.30% وتليها نسبة العمال ذوي الخبرة المهنية من 27-22 سنة ثم تليها نسبة 5.76 في كل من الفئة 17-12 و 22-17 سنة وفي الاخير الفئة 32-27 سنة.

وعليه يتبين ان الأقدمية في العمل تعتبر نقطة مهمة في المسار المهني للعامل داخل المؤسسة ولهذا فان المؤسسة تهتم بالعمال الجدد أكثر من اهتمامها بالعمال ذوي الأقدمية وذلك نظرا لحدثة فتح المؤسسة. وهو ما

ينتج عليه تأثير على العملية الاتصالية بين العمال فكلما كان العمال ذا اقدمية أكبر كلما جعلهم ذلك على معرفة جيدة ببعضهم البعض وهذا ما يسهل العملية الاتصالية فيهما بينهم خاصة فيما يتعلق بالاتصال الافقي عكس الذين يمتلكون خبرة اقل.

جدول رقم (6): يوضح الفئة المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة المهنية
36.53	19	اطار
28.84	15	عون تحكم
34.61	18	عون تنفيذ
100	52	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول وجود تقارب نسبي في توزيع عدد العمال بين الطبقات الثلاثة حيث جاءت كما يلي: طبقة الاطارات بنسبة 36.53% ثم تليها طبقة أعوان التنفيذ بنسبة 34.61% ثم تليها طبقة اعوان التحكم وهي اقل نسبة 28.84%.

2-1. تحليل نتائج محاور اداة جمع البيانات:

المحور الأول: دور الاتصال النازل في تحقيق أهداف التنظيم.

الجدول رقم (7): تتصل الادارة العليا بالعمال.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
53.48	28	نعم
46.15	24	لا
100	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه ان نسبة 67.30% من المبحوثين أكدوا ان الادارة العليا لا تتصل بالعمال، بالمقابل نجد نسبة 32.69% من المبحوثين أقروا بان الادارة العليا تتصل بالموظفين.

اتصال الادارة بالموظفين يلعب دور كبير في تحقيق التفاعل والتعاون بين الموظفين في المؤسسة، وهذا يجعل الادارة على دراية بكيفية سير العمل ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال الاتصال المستمر مع الموظفين. وحسب هذه النتيجة فوجود الاتصال بصورة ضئيلة يكون له الأثر السلبي على طبيعة العلاقات والتفاعل

بين الموظفين وهو ما يؤثر بالضرورة على تحقيق أهداف التنظيم، لأن غياب الاتصال يجعل من الأوامر غير واضحة وبالتالي فهم العمال لما هو مطلوب منهم بالتدقيق أيضا غير واضح مما يصعب عليهم في أحيان كثيرة في أسلوب أداء مهامهم.

الجدول رقم (8): توفر الادارة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	27	51.92
لا	25	48.07
المجموع	52	100

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه، يتبين لنا وجود تقارب بين إجابات الباحثين في توفير الإدارة لمعلومات تتعلق بالمؤسسة من عدمها، حيث أفاد ما نسبته 51.92% من افراد عينة البحث والذين اجابوا بالاحتمال نعم بأن الإدارة العليا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات، وبنسبة لا تقل كثيرا عن سابقتها مقدرة بـ 48.07% من الباحثين الذين أكدوا بأن الإدارة لا تهتم بإيصال القرارات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة للموظفين.

تقارب نسبة الإجابات بين نعم ولا حول توفر المعلومات حول المؤسسة لدى العمال قد يرجع الى ان الإدارة لا تهتم إلا بالإطارات والإداريين ولا تعطي الأهمية للعامل في المستويات الأدنى.

الجدول رقم (9): توفر الادارة للعمال التعليمات والتوجيهات الخاصة باداء مهامهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	41	78.84
لا	11	21.15
المجموع	52	100

من خلال معطيات الجدول اعلاه نجد ان نسبة 78.84% من الباحثين أكدوا ان الادارة تهتم بتزويد الموظفين بالتعليمات والتوجيهات الخاصة باداء عملهم وذلك لتسهيل العمل عليهم وتجنب الوقوع في الاخطاء، في حين يقابلها نسبة 21.15% اقروا بان الادارة لا تهتم بتزويد الموظفين بالتعليمات والتوجيهات الخاصة باداء مهامهم.

وعليه يتضح ان كلما كان الرؤساء متعاونون ومهتمين بشرح القوانين والتعليمات للموظفين كلما كان أدائهم جيد وتقديم مردودية افضل.

الجدول رقم (10): المعلومات التي ترسلها الادارة تاتي في الوقت المناسب.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	31	59.61
لا	21	40.38
المجموع	52	100

من خلال الجدول يتضح ان نسبة 59.61% من الموظفين يتم تزويدهم بالمعلومات في الوقت المناسب، في حين ان 40.38% من المبحوثين أكدوا أن الادارة لا تزودهم بالمعلومات في الوقت المناسب.

وعليه يتضح ان المعلومات لا يتم احتكارها على مستوى اداري معين بل هناك انسياب للمعلومات في كافة الفئات والمستويات الادارية كما يتضح ان هناك تناسق بين الادارة العليا والموظفين وهذا ما يجعل عملية ارسال المعلومات تتم في الوقت المناسب. وهو ما يؤكد نتائج العبارتين السابقتين في الجداول (8) و(9) فالادارة تهتم بايصال المعلومات والقرارات المتعلقة بالمؤسسة الى كافة الموظفين بالمؤسسة، كما تحرص على تزويد موظفيها بكافة التعليمات والتوجيهات المتعلقة باداء مهامهم، وهو ما يساعد الموظفين بالمؤسسة على انجاز المهام بشكل افضل وبالتالي وصول المؤسسة الى غاياتها المحددة مسبقا.

العبارة رقم (11): تجد صعوبة في تطبيق بعض القرارات المتعلقة بمهمة ما.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	27	51.92
لا	25	48.07
المجموع	52	100

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 51.92% من الموظفين في المؤسسة لا يجدون صعوبة في تطبيق بعض القرارات المتعلقة بمهمة ما، وبنسبة لا تقل بكثير عنها قدرت بـ 48.07% من الموظفين يجدون صعوبة في تطبيق مهمة ما.

وعليه يتضح ان المعلومات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة وهذا يوضح ان هناك تفاهم بين اعضاء التنظيم، كما يدل على ان العملية الاتصالية بالمؤسسة تمشي في المسار الصحيح لها فالادارة تحرص على نقل مختلف التعليمات والتوجيهات اللازمة للموظفين الى كافة المستويات الادارية وشرح سياسات واجراءات العمل واعطاء كل موظف كافة المعلومات والشروحات اللازمة عن كيفية اداء مهامه وذلك لضمان السير الحسن للعمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (12): تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	43	82.69
لا	9	17.30
المجموع	52	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر ويقدر ذلك بنسبة 82.69% في حين يقابلها نسبة 17.30% لا تتلقى الأوامر عن طريق المشرف المباشر وبالتالي يتضح أن مؤسسة OPGI يسود فيها الاتصالات الرسمية أكثر من الاتصالات غير الرسمية فالموظفين في المؤسسة يتلقون المعلومات من المستوى الأعلى رتبة، أي الاتصالات النازلة من الأعلى إلى الأسفل وهي الأكثر انتشارا تكون من طرف المسؤول المباشر عبر سلسلة التدرج الرسمي سواء في شكل قرارات أو توجيهات أو مطالب من الرئيس إلى المرؤوس كما يتضح ان تلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر وتنفيذها يساهم في دفع العاملين الى تنفيذ الأوامر والقيام بالأنشطة بشكل احسن مما ينعكس إيجابا على اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (13): تستشيرك الادارة حول مسائل تخص مهامك في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	19	36.53
لا	33	63.46
المجموع	52	100

يتضح من خلال معطيات الجدول المبين اعلاه ان اعلى نسبة هم من لا تستشيرهم الادارة حول مسائل تخص مهامهم ويقدر ذلك بنسبة 63.46% في حين يقابلها نسبة 36.53% فقط من تستشيرهم الادارة في مسائل تخص مهامهم.

وبالتالي يتضح ان غياب استشارة الإدارة للعمال في كيفية أداء بعض المهام أو حتى لحل مشكلات ما، هو مؤشر من مؤشرات غياب الاتصالات النازلة من الإدارة نحو العمال، هذا الغياب الذي سيكون له تأثير في طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال من جهة وتأثير أيضا على مدى تحقيق الإدارة والمؤسسة لأهدافها.

الجدول رقم (14): طريقة اتصال الادارة معك تحفزك نحو العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	39	75
لا	13	25
المجموع	52	100

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 75% من الموظفين يرون ان طريقة اتصال الادارة معهم تحفزهم نحو العمل في حين يقابلها 25% من الموظفين لا تحفزهم طريقة اتصال الادارة نحو العمال.

وعليه يتضح ان اساليب اتصال الادارة مع الموظفين تلعب دور كبير على مردود الموظفين وانتاجيتهم مما يحفزهم للقيام بمهامهم بشكل افضل وهذا ما يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (15): طرق التواصل التي تستخدمها الادارة ترضي العمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	22	42.30
لا	30	57.69
المجموع	52	100

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان نسبة 57.69% من افراد العينة يؤكدون عدم رضاهم عن طرق التواصل التي تستخدمها الادارة في حين يقابلها نسبة 42.30% ترى ان طرق التواصل التي تستخدمها الادارة مرضية.

وبالتالي نستنتج ان عدم رضا العامل عن طرق الاتصال قد يخلق نوع من التأثير السلبي على علاقة العمال بالادارة كما ينعكس على استقرار العامل في عمله وشعوره بعدم الرضا الوظيفي وبالتالي ينعكس على اهداف المؤسسة واستقرارها.

الجدول رقم (16): تواصل المشرف مع العمال يرفع مستوى ادائه لمهامه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	41	78.84
لا	11	21.15
المجموع	52	100

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح ان نسبة 78.84% من افراد عينة البحث يؤكدون ان تواصل المشرف معهم يرفع من مستوى ادائهم، في حين يقابلها نسبة 21.15% لا يرفع اتصال المشرف معها من مستواهم في الاداء.

وعليه يتضح مما سبق ان تواصل المشرف مع الموظفين يلعب دروا هام في زيادة أداء الموظفين وتقوية الروابط بينهم وزيادة ولائهم نحو تحقيق اهدافها.

المحور الثاني: دور الاتصال المساعد في تحقيق اهداف التنظيم.

الجدول (17): تواجه صعوبة في الاتصال مع المسؤولين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	23	44.23
لا	29	55.76
المجموع	52	100

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح ان نسبة 55.76% من افراد عينة البحث يؤكدون انه يجدون صعوبة في الاتصال بالمسؤولين في حين يقابلها نسبة 44.23% من لا يجدون صعوبة في الاتصال بالمسؤولين.

وبالتالي يتضح ان هناك صعوبات تواجه الموظفين في الاتصال مع المسؤولين وذلك راجع الى تعدد المستويات الإدارية الذي يعتبر العائق الرئيسي للإتصال المؤسسي، وهذا ما يؤثر على فعالية الإتصال بين الطبقات الإدارية المختلف.

الجدول رقم (18): تعقد الادارة اجتماعات دورية مع العمال.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
25	13	نعم
75	39	لا
100	52	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح ان الادارة لاتعقد اجتماعات دورية مع موظفيها وذلك بنسبة 75% من إجابات المبحوثين، في المقابل 25% اقروا بان الادارة تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين. وعليه يتضح ان عقد الاجتماعات الدورية واللقاءات بين الادارة وعمالها تلعب دور كبير في العملية الاتصالية بين الادارة والعمال فهي تزيد من علاقة الادارة بالعمال وتسمح بمناقشة كيفية سير العمل كما تمنح للعمال تسهيلات لفهم العمل والطرق الصحيحة التي يتم بها وذلك لتفادي الاخطاء وبالتالي تحقيق الاهداف المحددة.

الجدول رقم (19): يسمح لكم بمناقشة المسؤولين حول قضايا معينة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
55.76	29	نعم
44.23	23	لا
100	52	المجموع

من خلال معطيات الجدول اعلاه يتضح ان نسبة 55.76% من افراد عينة البحث يؤكدون انه يسمح لهم بمناقشة المسؤولين حول قضايا معينة، في حين يقابلها نسبة 44.23% اقروا بانه لا يسمح لهم بمناقشة المسؤولين حول قضايا معينة.

وعليه يتضح ان العمال تمنح لهم فرصة المشاركة والتعبير عن ارائهم والذي يعتبر مؤشر دال على وجود الاتصال الصاعد في المؤسسة، حيث ان استشارة العامل في مشكلة ادارية او قضايا العمل يشعر العامل باهميته بالمؤسسة ويقوي من علاقاته مع المشرفين والمسؤولين وبالتالي ينعكس ايجابا على العامل من جهة وعلى اهداف المؤسسة من جهة اخرى.

الجدول رقم (20): تفتح الادارة باب الحوار والنقاش مع العمال حول تسيير العمل بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	17	32.69
لا	35	67.30
المجموع	52	100

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح ان الادارة لا تفتح باب الحوار والنقاش مع الموظفين حول كيفية تسيير العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة 67.30%، في حين يقابلها نسبة 32.69% من الموظفين اكدوا ان المؤسسة تفتح باب النقاش مع الموظفين حول تسيير العمل بالمؤسسة.

وعليه يتبين ان العمال لديهم دافعية واضحة لعملية المشاركة في تسيير العمل وذلك من خلال تقديم الاقتراحات والحلول وهذا ما يجعل الموظف يشعر انه جزء من المؤسسة ويلعب دور في تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (21): يوجد اتصال مباشر مع المشرف اثناء القيام بالمهام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	43	82.69
لا	9	17.30
المجموع	52	100

من خلال الجدول يتضح ان اغلبية افراد العينة في علاقة مستمرة مع المشرف عليهم وذلك بنسبة 82.69% في حين يقابلها نسبة 17.30% الذين هم ليسوا في اتصال مباشر مع المشرف عليهم. وعليه يتضح ان اتصال الرؤساء مع الموظفين اثناء القيام بالمهام يلعب دورا هاما في اداء العمل والانضباط في العمل فهو يعمل على توجيه سلوك الموظفين داخل المؤسسة نحو تحقيق الاهداف المسطرة.

الجدول رقم (22): تحل المشاكل المتعلقة بالعمل من خلال الاتصال بالادارة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	37	71.15
لا	15	28.84
المجموع	52	100

من خلال معطيات الجدول نجد ان نسبة 71.15% من افراد عينة البحث تلجا الى الادارة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل، في حين يقابلها 28.84% من الموظفين لا يحلون المشاكل المتعلقة بالعمل من خلال الاتصال بالادارة. ان حل المشاكل المتعلقة بالعمل عن طريق اللجوء للادارة يقوي من العلاقات بين الموظف والادارة العليا وهذا ماينعكس بالايجاب على اداء الموظف وعلى اهداف المؤسسة ككل، وهو مؤشر دال على وجود الاتصال الصاعد بالمؤسسة وذلك من خلال انه باستطاعت العمال في المستويات الدنيا تقديم طلبات او شكاوي فيما يتعلق بالمشاكل المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم (23): تهتم الادارة باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	31	59.61
لا	21	40.38
المجموع	52	100

من خلال الجدول يتضح ان نسبة 59.61% يؤكدون ان الادارة تهتم باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم في حين يقابلها نسبة 40.38% من الموظفين الذين اقرروا ان الادارة لا تهتم باستقبال الموظفين للاستماع لانشغالاتهم.

العمال بالمؤسسة يعتمدون على الادارة وينتقون فيها لحل مشاكلهم فالادارة تعطي اهمية بالغة لانشغالات عمالها اخذة يعين الاعتبار ان العامل هو الركيزة الاساسية لتحقيق اهدافها، فاحساس العامل باهتمام الادارة به يعتبر مؤشرا ايجابيا للعملية الاتصالية بينه وبين الادارة.

الجدول رقم (24): تاخذ الانشغالات المطروحة من قبل الموظفين بعين الاعتبار.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	36	69.23
لا	16	30.76
المجموع	52	100

من خلال معطيات الجدول اعلاه يتضح ان الإدارة تاخذ الانشغالات المطروحة من قبل الموظفين بعين الاعتبار وذلك بنسبة 69.23% في حين يقابلها نسبة 30.76% الذين وجدوا ان الادارة لا تهتم بالانشغالات المطروحة من قبل الموظفين.

اهتمام الإدارة بالانشغالات الموظفين ومشاكله مساعدتهم على زيادة أدائهم وحرصهم على البقاء داخل المؤسسة وبالتالي شعورهم بالرضا، وهو مؤشر على ان العملية الاتصالية بين العمال والادارة تتم بطريقة جيدة، فالاتصال الصاعد من المرؤوسين الى الرؤساء يعمل على تحفيز العاملين وتحسين ادائهم الى الاحسن مما ينعكس ايجابا على اهداف المؤسسة ككل.

الجدول رقم (25): يحرص العمال على تطبيق تعليمات وتوجيهات الإدارة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	45	86.53
لا	7	13.46
المجموع	52	100

من خلال الجدول يتضح ان الاعلبيية من موظفي المؤسسة يحرصون على تطبيق تعليمات وتوجيهات الادارة وذلك بنسبة 86.53% في حين نجد نسبة 13.46% من الموظفين لا يهتمون بتطبيق تعليمات وتوجيهات الادارة. وعليه يتضح الاتصال الفعال والمستمر بين الادارة والموظف يجعل الموظف يحرص على تطبيق التعليمات والالتزام بها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة. فاهتمام الادارة بموظفيها وحرصها على التواصل المستمر فيما بينهم يجعل الموظفين يشعرون بالانتماء للمؤسسة ويزيد الثقة لديهم ويقوي العلاقات بين الادارة العليا والموظفين وبالتالي له

دور على تحسين نشاط الموظفين بالمؤسسة والتزامهم بتعليمات وتوجيهات الإدارة وذلك من اجل بلوغ اهداف المؤسسة.

المحور الثالث: دور الاتصال الافقي في تحقيق اهداف التنظيم.

الجدول رقم (26): تتصل بالزملاء في الاقسام الاخرى.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	48	92.30
لا	4	7.69
المجموع	52	100

من خلال معطيات الجدول يتضح ان هناك تواصل مستمر بين الزملاء في مختلف اقسام المؤسسة وذلك بنسبة 92.30% في حين يقابلها نسبة 7.69% من افراد عينة البحث الذين لا يتواصلوا مع الزملاء في الاقسام الاخرى.

وعليه يتضح أن المؤسسة توفر جو ملائم للعمل وأن هناك تنسيق بين كافة الفئات المستويات الإدارية. وهو مؤشر دال على وجود الاتصال الأفقي بين العمال أثناء أداء المهام وهو ما يساعد على أداء المهام بسهولة ويسر وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

الجدول رقم (27): تعاني من خلافات مع زملائك بسبب العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	14	26.92
لا	38	73.07
المجموع	52	100

من خلال الجدول نجد ان نسبة 73.07% من عينة افراد البحث لا يعانون من خلافات مع الزملاء بسبب العمل في حين يقابلها نسبة 26.92% من الموظفين الذين يعانون من خلافات مع الزملاء بسبب العمل.

وعليه يتضح ان هناك انسجام وتناسق بين الموظفين في المؤسسة وهذا يلعب دور كبير انجاز المهام بشكل احسن يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية. وهو ما يؤكد نتيجة العبارة السابقة، بوجود اتصال أفقي بين العمال في المؤسسة.

الجدول رقم (28): الزملاء في العمل يقومون بنقل المعلومات اليك بسهولة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	36	69.23
لا	16	30.76
المجموع	52	100

من خلال معطيات الجدول يتضح ان الزملاء في العمل يقومون بنقل المعلومات الى بعضهم بطريقة سهلة وذلك بنسبة 69.23% في حين ان نسبة 30.76% اكدوا ان الزملاء لا يقومون بنقل المعلومات بسهولة لبعضهم البعض.

وعليه يتضح ان هناك تنسيق بين مختلف المصالح والاقسام الادارية فتبادل تبادل المعلومات وانسائها الى كافة المستويات الادارية بسهولة هو مؤشر دال على وجود الاتصال الافقي بالمؤسسة والذي له دور كبير في عملية سير العمل بالمؤسسة وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة بشكل افضل واسرع.

الجدول رقم (29): تتصل بأحد الزملاء في حال اعترضت مشكلة متعلقة بالعمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	45	86.53
لا	7	13.46
المجموع	52	100

من خلال معطيات الجدول اعلاه يتضح بان النسبة الاكبر والاغلبية من المبحوثين يلجؤون الى بعضهم البعض في حال اعترضتهم مشكلة متعلقة بالعمل وذلك بنسبة 86.53% اما نسبة 13.46% فقد عبروا بانهم لا يتصلون بالزملاء في حال اعترضتهم مشكلة متعلقة بالعمل وهم يمثلون نسبة قليلة جدا مقارنة بالاغلبية.

وعليه يتضح ان العمال يتصلون ببعضهم في حال اعترضتهم مشكلة متعلقة بالعمل وهو مؤشر دال على وجود الاتصال الافقي بالمؤسسة، كما يوضح ذلك ان للاتصال الافقي دور هام في حل المشاكل انه يلعب دورا ايجابيا لانجاز الاعمال وتحقيق اهداف التنظيم

الجدول رقم (30): تستشير الزملاء في العمل حول قضايا العمل المشترك.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	52	100
لا	-	-
المجموع	52	100

من الجدول المبين اعلاه يتبين ان جميع افراد عينة البحث اكدوا بانهم يستشرون بعضهم البعض في قضايا العمل المشترك اي بنسبة 100% وهذا مايؤكد على ان الموظفين يدركون اهمية العمل التشاركي في تحقيق اهداف المؤسسة.

وعليه يتضح أن استشارة الموظفين لبعضهم البعض حول قضايا العمل والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم في حل المشاكل والصعوبات التي تعرقل إنجاز أعمالهم يدل هذا على وجود اتصال افقي بين العمال ويتضح ذلك من خلال التعاون القائم بين افراد التنظيم لتحقيق اهداف المؤسسة وغاياتها.

الجدول رقم (31): تدرك اهمية التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الادارية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	45	86.53
لا	7	13.46
المجموع	52	100

من خلال معطيات الجدول المبين اعلاه يتضح ان نسبة 86.53% من المبحوثين اكدوا على ادراكهم لاهمية التعاون بين مختلف المستويات الادارية بالمؤسسة في المقابل نجد نسبة 13.46% من المبحوثين الذين لا يدركون اهمية التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الادارية.

وعليه يتضح ان الموظفين في المؤسسة يدركون اهمية الاتصال في المساعدة على السير الحسن للعمل وسرعة انجازه واهمية التنسيق بين مختلف المستويات الادارية، وهو ما يدل على ادراك العمال ان للاتصال الافقي دور هام في تسيير العمل بشكل افضل وحل مختلف قضايا العمل وذلك من اجل تحقيق الاهداف التي قامت من اجلها المؤسسة.

الجدول رقم (32): الاتصالات التي تتم بينك وبين زملائك في العمل ترفع من مستوى ادائك.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	44	84.61
لا	8	15.38
المجموع	52	100

من المعطيات الموجودة في الجدول اعلاه يتبين ان نسبة 84.61% من المبحوثين اكدوا على ان الاتصالات التي تتم بينهم وبن زملاء ترفع من ادائهم في العمل في حين ان نسبة 15.38% اكدوا على ان الاتصال مع الزملاء لا يرفع من مستواهم في اداء العمل.

وعليه يتضح ان العلاقة بين العمال تعدت علاقة الزمالة مما اصبح العامل ياتر على زمليه في اداء مهامه وهو مؤشر يدل على وجود الاتصال الافقي بالمؤسسة، وعليه تظهر اهمية الاتصال والعمل الجماعي بين الموظفين في انجاز الاعمال وتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (33): الاحاديث الجانبية تساهم في اداء الاعمال بشكل افضل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	21	40.38
لا	31	59.61
المجموع	52	100

من الجدول الموضح اعلاه يتبين ان اكبر نسبة 59.61% من المبحوثين يجدون ان الاحاديث الجانبية لا تساهم في اداء الاعمال بشكل افضل في حين يقابلها نسبة 40.38% من افراد عينة البحث يؤكدون على اهمية الاحاديث الجانبية في اداء الاعمال بشكل افضل.

وعليه يتضح ان الاحاديث الجانبية قد تشكل تضيق للوقت والالتهاء عن العمل مما يسبب تراجع في الاداء وهذا ماقد يؤثر على حسن سير المؤسسة وتحقيق اهدافها. فالاتصالات الافقية ضرورية بالمؤسسة وذلك من خلال زيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لتنفيذ الأعمال والاحاديث الجانبية قد تشكل عائق لاداء الاعمال بشكل اسرع واحسن.

الجدول رقم (34): تجد مشكل او خلل عند اتصالك بالغير داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	15	28.84
لا	37	71.15
المجموع	52	100

يتضح من خلا الجدول اعلاه ان نسبة 71.15% من المبحوثين لا يجدون اي مشكل عند الاتصال بالغير في المؤسسة في حين ان نسبة 28.84% يجدون هناك مشاكل عند الاتصال بالغير في المؤسسة.

وعليه يتضح ان الاتصال في المؤسسة في حالة حركية دائمة وهذا ما يؤكد ان قنوات الاتصال مفتوحة في المؤسسة وهذا ما يرضي الموظفين في المؤسسة ويرفع من مستواهم في انجاز الاعمال بفعالية.

العبارة رقم (35): للاتصال دور في نشر روح الفريق والتعاون.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	52	100
لا	-	-
المجموع	52	100

من خلال معطيات الجدول اعلاه يتبين ان جميع المبحوثين اكدوا على اهمية الاتصال في التعاون ونشر روح الفريق بينهم وذلك بنسبة 100%.

وعليه يتضح ان الاتصال يساعد على توحيد اهداف الموظفين واهداف المؤسسة ككل لضمان نجاح خطة العمل وبالتالي تحييق الاهداف المسطرة مسبقا.

2- تفسير ومناقشة النتائج:

2-1. نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الاول:

من خلال جملة المؤشرات التي عبرت عنها اسئلة الاستمارة والمتمثلة في: سرعة وصول المعلومات ووضوحها للعمال، طرق ايصال المعلومات ومصدرها، المشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها اتضح ان اغلبية الباحثين من مجتمع الدراسة ومن خلال إجاباتهم على أسئلة الاستمارة، وما عبرت عليه الجداول (7- 8- 9- 10- 11) اكد المبحوثين على ان المعلومات والقرارات تصلهم في الوقت المناسب وتفهم بسهولة وهذا ما يعكس تنوع طرق الاتصال بالمؤسسة التي من خلالها يتلقون التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالعمل كما يدل هذا على ان الادارة لا تحتكر المعلومة على مستوى معين.

وحسب الجدول (12- 14- 15- 16) فان من طرق اتصال الادارة بموظفيها عن طريق المشرف المباشر هي في شكل اوامر وتوجيهات، وحسب الجدول (13) يتضح ان الإدارة لا تسمح للموظفين في المشاركة والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ولا في المشاركة في إتخاذ القرارات، فهي لا تمنح فرصة المناقشة والتحاور لجميع أفرادها للتعبير عن آرائهم، علما أن من مؤشرات ارتفاع الروح المعنوية هو إتاحة الفرصة للعمال في التعبير عن آرائه، وذلك لما يؤثر عليه إيجابا وعلى اهداف المؤسسة ككل.

وبالتالي نصل إلى الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول وهو بأن الاتصال النازل في المؤسسة محل الدراسة OPGI بسكرة يحضى باهتمام كبير وذلك من خلال التواصل المستمر للادارة مع موظفيها وذلك عن طريق المشرف المباشر، كما ان ادارة المؤسسة تهتم بايصال المعلومات والوامر والقرارات للموظفين في الوقت المناسب مع الفهم لتلك المعلومات من قبل الموظف ما يجعله يقوم بانجاز مهامه بدقة. ولهذا يمكن القول ان الاتصال النازل له دور قي تحقيق فعالية التنظيم.

2-2. نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

من خلال جملة المؤشرات التي عبرت عنها اسئلة الاستمارة والمتمثلة في: اتصال الموظفين برؤسائهم، المشاركة في الاجتماعات، اهتمام الادارة بانشغالات الموظفين. وبعد تفريغ البيانات وتحليلها اتضح ان اغلبية الباحثين من مجتمع الدراسة ومن خلال إجاباتهم على أسئلة الاستمارة، وما عبرت عليه الجداول رقم (17- 21- 22- 23- 24) اكد المبحوثين على اتصاليهم الدائم برؤسائهم وذلك لنقل الشكاوي وانشغالاتهم في العمل، فكلما كانت قنوات الإتصال مفتوحة بين العمال والإدارة كلما كانت هناك اتصالات بينهما والعكس صحيح. وإذا كان الإتصال بين العمال والإدارة ليس بنسبة كبيرة فرما يرجع ذلك إلى بعد المسافة الفاصلة بين العامل والإدارة أو

الرئيس، وذلك حسب السلم الإداري. ومن خلال الجدول رقم (18-19-20) نجد ان الادارة لا تهتم باشتراك الموظف في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وابداء رايه حول كيفية تسيير العمل ومختلف المهام في المؤسسة. ومن خلال الجدول رقم (25) نجد ان الموظف يهتم بتطبيق الاوامر والتعليمات التي يتلقاها من قبل المشرف المباشر وهذا وان دل يدل على ان التزام الموظفين بعملهم وحرصهم على انجاز المهام المطلوبة منهم على اكمل وجه.

وبالتالي نصل إلى الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني وهو بأن الاتصال الصاعد في المؤسسة محل الدراسة OPGI بسكرة يحظى باهتمام كبير بالمؤسسة وذلك من خلال فتح باب الحوار والنقاش للموظفيه حول كيفية تسيير العمل والاخذ بآرائهم، كذلك اهتمام الادارة بانشغالات ومشاكل موظفيها، ولهذا يمكن القول بان الاتصال الصاعد له دور كبير في تحقيق فعالية التنظيم في مؤسسة OPGI.

3-2. نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

من خلال جملة المؤشرات التي عبرت عنها اسئلة الاستمارة والمتمثلة في: العلاقات بين الموظفين والتعاون فيما بينهم، من خلا الجدول رقم (26-27-34) اكد الموظفين على ان هناك اتصال افقيا بنسبة جيدة بين الموظفين في مختلف الاقسام كما يؤكدون بأن العلاقات بين الموظفين حسنة ولا وجود لخلافات فيما بينهم، وهذا راجع ربما إلى الوظائف والمصالح المشتركة، والتي تلعب دور في توطيد العلاقة بين الأفراد في المؤسسة الواحد. من خلال الجدول رقم (29-30) اكد المبحوثين على انهم يقومون باستشارة زملائهم في العمل والاخذ بآرائهم فهم متعاونين فيما بينهم في حل مشاكل وقضايا العمل المشترك.

من خلال الجدول رقم (32-33) يؤكد المبحوثين بأن لزملائهم دورا إيجابيا في اداء الاعمال الا ان الاحاديث الجانبية بين العمال قد تشكل نوع من التهء العامل عن العمل، ومن خلال الجدول رقم (28-31-35) نجد ان الاغلبية من المبحوثين يؤكدون على ضرورة وأهمية التعاون بين مختلف الأقسام والمستويات الادارية فهم يدركون ويعلمون بأن للاتصال الأفقي دور في السير الحسن للعمل، والتنسيق بين النشاطات المختلفة، وبين مختلف وحدات المؤسسة. كما أكدوا على أن هناك روح جماعية بين الموظفين في المؤسسة ، فالعمال يعملون بانسجام وبروح واحدة، هذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم كما أنهم متعاونين مع بعضهم في نقل المعلومات فيما بينهم، وعليه كلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء والشعور بالانتماء التنظيمي وارتفاع الروح المعنوية... وبالتالي ينعكس هذا بالايجاب على المؤسسة.

وبالتالي نصل إلى الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث وهو بأن الاتصال الأفقي في المؤسسة محل الدراسة OPGI بسكرة فعال وذلك راجع إلى العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة وإمكانية اتصالهم مع باقي الأقسام، الأمر الذي يمكن من خلاله التعاون بين مختلف الأقسام الإدارية، ولهذا يمكن القول بأن الاتصال الأفقي له دور في تحقيق فعالية التنظيم.

3- النتيجة العامة:

انطلاقاً من هدف هذه الدراسة والذي يتمحور حول التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف التنظيم، تطرقنا لموضوع الدراسة المتمثل في "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم" وقد خلصت الدراسة من خلال تحليل المعطيات الإحصائية إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

نتيجة التساؤل الأول:

- تهتم الإدارة العليا بالاتصال المستمر بموظفيها.
- الإدارة العليا تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات والفئات الإدارية.
- المعلومات المقدمة من قبل الإدارة تصل في الوقت المناسب.
- المعلومات والقرارات الإدارية تقدم بطريقة واضحة وتفهم بسهولة من قبل العمال.
- يتلقى الموظفون الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
- طرق اتصال الإدارة بموظفيها مرضية وتحفزهم نحو العمل.
- الاتصال النازل له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

نتيجة التساؤل الثاني:

- يواجه العمال صعوبة في الاتصال مع المسؤولين بالمؤسسة.
- تهتم الإدارة بانشغالات العمال وتسعى لإيجاد حلول لها.
- يسمح للموظفين بمناقشة المسؤولين حول قضايا معينة.
- تفتح الإدارة باب الحوار والنقاش مع الموظفين حول كيفية تسيير العمل بالمؤسسة.
- يحرص العمال على تطبيق تعليمات وتوجيهات الإدارة.
- الاتصال الصاعد في المؤسسة له دور كبير في إنجاز المهام بالمؤسسة.

نتيجة التساؤل الثالث:

- يتصل الموظفون بالزملاء في الاقسام الاخرى.
 - العلاقات بين العمال في المؤسسة حسنة ولا وجود للخلافات بينهم ويتشاركون في اداء الاعمال.
 - يسود المؤسسة التعاون وروح الجماعة وهذا مايرفع مستوى ادائهم للاعمال.
 - يدرك الموظفون اهمية التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الادارية.
 - الاتصال الافقي في المؤسسة له دور في السير الحسن للعمل وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.
- ومن خلال ما سبق نصل إلى النتيجة العامة والنهائية بأن الاتصال التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة محل الدراسة الميدانية له دور في تحقيق فعالية التنظيم.

خاتمة

جاءت دراستنا دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم بهدف التعرف على مختلف انماط الاتصال التنظيمي ودورها في تحقيق اهداف التنظيم، فالالاتصال التنظيمي له دور كبير في مختلف العمليات التنظيمية فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها ونشاطها، فهو من الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق اهدافها وضمان استمرارها.

وجاءت دراستنا هذه للوقوف على دور الاتصال في تحقيق اهداف التنظيم وذلك من خلال استمارة استبيان ضمت مجموعة من الاسئلة المتعلقة بانواع الاتصال التنظيمي السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة سواء كان الاتصال النازل او الصاعد او الافقي ودوره في تحقيق اهداف التنظيم وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- هناك اتصال نازل من الرؤساء الى المرؤوسين وذلك من خلال انسياب المعلومات والقرارات الى كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة وهو ما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة.
- هناك اتصال صاعد من المرؤوسين الى الرؤساء وذلك من خلال الاتصال المستمر بين الادارة والموظفين ما يجعل قنوات الاتصال مفتوحة بالمؤسسة ويساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.
- هناك اتصال افقي يسود المؤسسة وله دور ايجابي في تقوية العلاقات الانسانية ونشر روح الجماعة بين الموظفين مما يزيد من مستوى اداء المهام بشكل جيد.

ومن خلال ما سبق نصل إلى النتيجة العامة والنهائية بأن الاتصال التنظيمي له دور في تحقيق فعالية التنظيم.

قائمة المراجع

اولا: القواميس والمعاجم

- (1) ابراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية، الاردن، 2013.
- (2) سميرة احمد السيد: مصطلحات علم اجتماع، مكتبة الشقري، مصر، 1997.
- (3) مي العبد الله: المعجم في المفاهيم الحديثة للاعلام والاتصال، دارالنهضة العربية، بيروت(لبنان)، 2014.
- (4) ياسر احمد عربيات: المفاهيم الادارية الحديثة، داريافا العلمية، عمان الاردن، 2007.

ثانيا: الكتب باللغة العربية

- (5) إيمان عامر الدهان وآخرون: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار اليازوري، الاردن، 2014.
- (6) احمد العبد ابو السعيد وزهير عبد اللطيف: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، دار اليازوري، الاردن، 20014.
- (7) احمد فتحي ابو كريم: الشفافية والقيادة في الادارة، دار الحامد، الاردن، 2008.
- (8) اونيس عبد المجيد اونيس: ادارة العلاقات الانسانية مدخل سلوكي تنظيمي، داراليازوري، عمان(الاردن)، 2011.
- (9) بشير العلاق: اساليب وطرق اعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، دار اليازوري، الاردن، 2009.
- (10) بشير العلاق: القيادة الادارية، داراليازوري، عمان(الاردن)، 2010.
- (11) بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر، مصر، 2013.
- (12) بن عنتر عبد الرحمن: ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي، دار اليازوري، الاردن، 2011.
- (13) بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س.

- (14) حسين محمود حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، دارحامد، الاردن، 2010.
- (15) حسين حريم: ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الاردن، 2009.
- (16) حمد بن عبدالله القميري: تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، ط2، دار روابط، الرياض، 2012.
- (17) حسين خريف: المدخل الى الاتصال والتكيف الاجتماعي، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
- (18) خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان(الاردن)، 2002.
- (19) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان(الاردن)، 2000.
- (20) ريجي مصطفى عليان: ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، دار الصفاء، عمان(الاردن)، 2002.
- (21) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق، مصر، 2006.
- (22) شعبان فرج: الاتصالات الادارية، دار اسامة، عمان(الاردن)، 2009.
- (23) طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة(مصر)، 2007.
- (24) عالية خلف اخوارشيدة: المساءلة والفاعلية في الادارة التربوية، دار الحامد، الاردن، 2006.
- (25) عبد الحكيم الخزامي: تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية، دار الفجر، د.ب، 2015.
- (26) عبد الرزاق حسين: مهارات الاتصال اللغوي، دار العبيكان، الرياض، 2010.
- (27) عبير حمدي: فن الاتصال الفعال، دار سما، مصر، 2015.
- (28) علاء فرحان طالب وزينب مكّي محمودالبناء: استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار حامد، الاردن، 2012.
- (29) علي جابر الشمري: الاساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة(مصر)، 2011.

- (30) علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الاساسيات والتقنيات والاساليب، المجموعات العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.
- (31) عماد علي المهيرات: اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الاردن، 2010.
- (32) عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1995.
- (33) فتحي درويش عشيبية: التنظيم الاداري في التعليم العام اسسه مجالاته فعاليته، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة(مصر)، 2009.
- (34) محمد حسن محمود حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان(الاردن)، 2007.
- (35) محمد الصيرفي: الاحتراف الاداري الحكومي، دار الفجر، القاهرة(مصر)، 2014.
- (36) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: اصول الادارة والتنظيم، دار الجنان، الاردن، 2016.
- (37) محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترز، عمان(الاردن)، 2015.
- (38) محمد هاني محمد: ادارة الموارد البشرية، دارالمعترز، ط2، الاردن، 2014.
- (39) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل، عمان(الاردن)، 2005.
- (40) محمد مدحت ابو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة(مصر)، 20012.
- (41) مرتضى البشير الامين: الاتصال في العلاقات العامة، امواج للنشر، عمان(الاردن)، 2016.
- (42) منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية(مصر)، 2001.
- (43) ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- (44) نورالدين تاويريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009.

(45) ياسر فتحي الهنداوي: ادارة المدرسة وادارة الفصل اصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية، مصر، 2012.

ثالثا: المجالات العلمية

(46) برقية سهيلة وعريف عبد الرازق: اساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد24، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

(47) بوشلاغم حنان: واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.

(48) حمود حيمر: اهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، المركز الجامعي عبد الحميد بو الصوف، ميله، 2017.

(49) رويم فائزة ومهيري بلخير: معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، اورقلة، 2010.

(50) عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في ادوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، العدد41، جامعة المسيلة، المسيلة، 2014.

(51) علون سميرة: الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، العدد11، جامعة وهران2، وهران، 2018.

(52) مختار عيواج ومليكة احميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها دراسة تحليلية بين المدخل التقليدية والمدخل المعاصرة، مجلة الافاق للدراسة الاقتصادية، العدد2، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017.

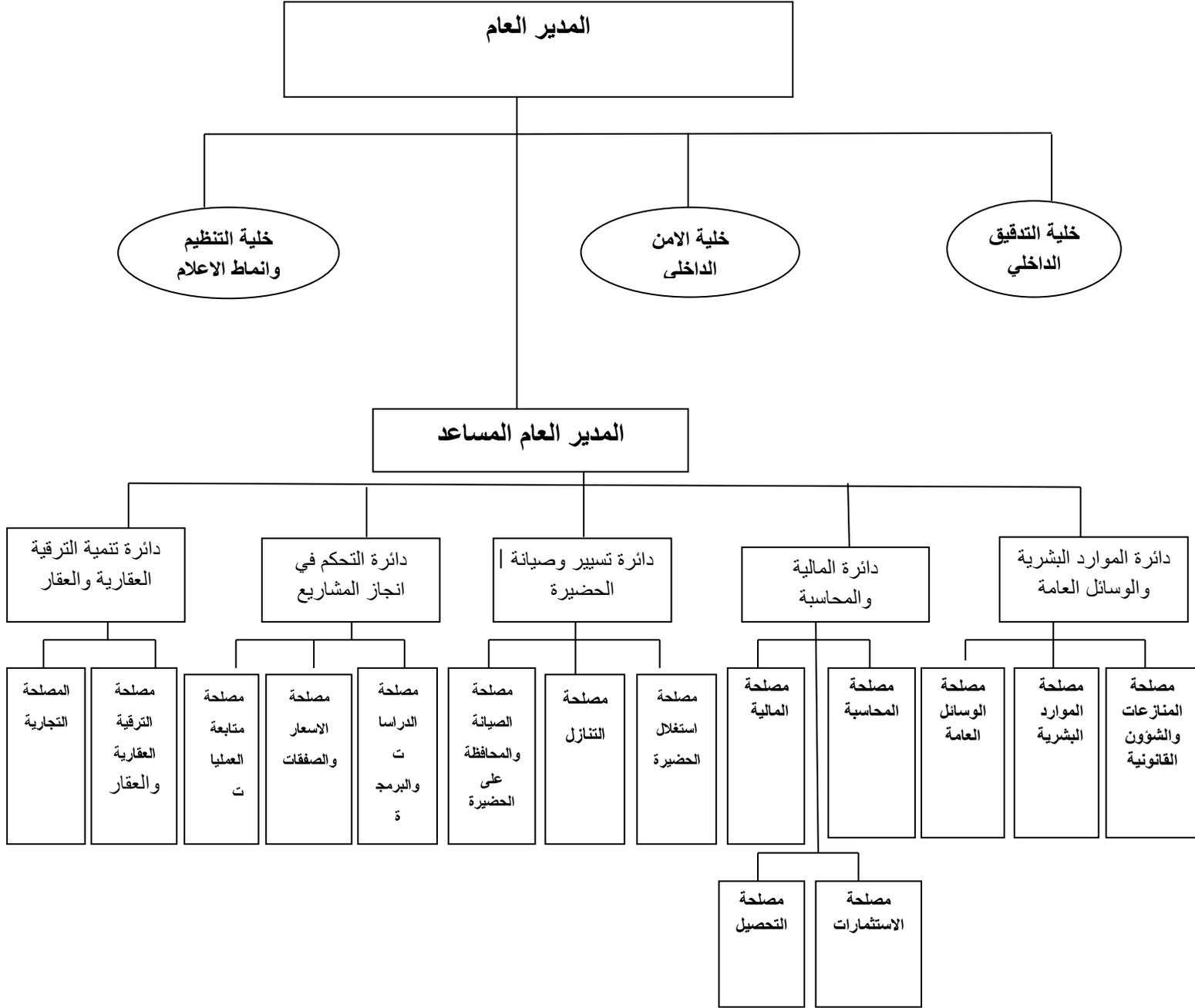
(53) مديحة بخوش: اثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد9، جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، 2015.

- (54) وليد نجوش واسماء نصيب: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الانسانية، العدد8، الجزء1، جامعة ام البواقي، ام البواقي، 2017.
رابعاً: الرسائل الجامعية
- (55) بوعطي جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- (56) طبيش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.
- (57) نورالدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، جامعة محمد منتوري قسنطينة، 2006.
خامساً: المراجع باللغة الاجنبية:

- (58) Brahim cora: **le développement des compétences professionnelles de la théorie a la pratique**، institut national de santé publique Québec، 2015.
- (59) Michel foudriat: **sociologie des organisations**، pearson Education، france، 2007.

الملاحق

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة.



ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الرقم	اسماء المحكمين	الجامعة
01	ا. لحر عبد الحميد	جامعة بسكرة
02	د. سامية عزيز	جامعة بسكرة
03	د. دباب زهية	جامعة بسكرة
04	د. وردة وريس	جامعة سكيكدة

ملحق رقم (03): استمارة استبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية التنظيم

دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف:

د. اسماء بن تركي

إعداد الطالبة:

سمية حمداني

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن قناعتك، مع العلم ان هذه المعلومات سرية ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي وشكرا.

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الوضعية المهنية: دائم مؤقت
- 5- سنوات الخبرة:
- 6- الفئة المهنية: اطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الاول: دور الاتصال النازل في تحقيق اهداف التنظيم.

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	تتصل الادارة العليا بالعمال.		
2	توفر الإدارة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.		
3	توفر الإدارة للعمال التعليمات والتوجيهات الخاصة بأداء مهامهم.		
4	المعلومات التي ترسلها الادارة تاتي في الوقت المناسب.		
5	تجد صعوبة في تطبيق بعض القرارات المتعلقة بمهمة ما.		
6	تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر.		
7	تستشيرك الإدارة حول مسائل تخص مهامك في المؤسسة.		
8	طريقة اتصال الادارة معك تحفزك نحو العمل.		
9	طرق التواصل التي تستخدمها الادارة ترضي العمال.		
10	تواصل المشرف المباشر مع العمال يرفع مستوى ادائه لماهمه.		

المحور الثاني: دور الاتصال الصاعد في تحقيق اهداف التنظيم.

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	تواجه صعوبة في الاتصال مع المسؤولين.		
2	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال.		
3	يسمح لكم بمناقشة المسؤولين حول قضايا معينة.		
4	تفتح الإدارة باب الحوار والنقاش مع العمال حول تسيير العمل بالمؤسسة.		
5	يوجد اتصال مباشر مع المشرف اثناء القيام بالمهام.		
6	تحل المشاكل المتعلقة بالعمل من خلال الاتصال بالادارة.		
7	تهتم الادارة باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم.		
8	تأخذ الانشغالات المطروحة من طرف العمال بعين الاعتبار.		
9	يحرص العمال على تطبيق تعليمات وتوجيهات الإدارة.		

المحور الثالث: دور الاتصال الافقي في تحقيق اهداف التنظيم.

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	تتصل بالزملاء في الاقسام الاخرى.		
2	تعاني من خلافات مع زملائك بسبب العمل.		
3	الزملاء في العمل يقومون بنقل المعلومات إليك بسهولة.		
4	تتصل باحد الزملاء في حال اعترضت مشكلة متعلقة بالعمل.		
5	تستشير الزملاء في العمل حول قضايا العمل المشترك.		
6	تدرك أهمية التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية.		
7	الإتصالات التي تتم بينك وبين زملائك في العمل ترفع من مستوى ادائك.		
8	الاحاديث الجانبية تساهم في اداء الاعمال بشكل افضل.		

		تجد مشكل أو خلل عند اتصالك بالغير داخل المؤسسة.	9
		للاتصال دور في نشر روح الفريق والتعاون.	10

ملخص الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- ما الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في تحقيق اهداف التنظيم؟
وللاجابة عليه تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور الاتصال النازل في تحقيق اهداف التنظيم؟

- ما دور الاتصال الصاعد في تحقيق اهداف التنظيم؟

- ما دور الاتصال الافقي في تحقيق اهداف التنظيم؟

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحقيق اهداف التنظيم وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- معرفة مدى مساهمة الاتصال النازل في تحقيق اهداف التنظيم.

- التعرف على مدى مساهمة الاتصال الصاعد في تحقيق اهداف التنظيم.

- معرفة مدى مساهمة الاتصال الافقي في تحقيق اهداف التنظيم.

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استمارة مكونة من ثلاثة محاور، الاول يحتوي الاتصال النازل ويتكون من 10 عبارات، الثاني يحتوي الاتصال الصاعد يتكون من 9 عبارات، الثالث يحتوي الاتصال الافقي ويتكون من 10 عبارات.

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبير كينيا وكيميا، كما تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية مكونة من 52 موظف بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بسكرة. ثم تاتي مرحلة جمع وتحليل بيانات الدراسة، وذلك للوصول الى تحقيق الهدف من وراء هذه الدراسة.

ومن خلال مناقشة وتحليل البيانات كيميا وكينيا تم الخروج بمجموعة من النتائج والتي كانت بمثابة

اجابة على التساؤل الرئيسي.

وتمثلت نتائج الدراسة في ما يلي:

- الاتصال التنظيمي له دور في تحقيق اهداف التنظيم.
- هناك اتصال نازل من الرؤساء الى المرؤوسين وذلك من خلال انسياب المعلومات والقرارات الى كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة وهو ما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة.
- هناك اتصال صاعد من المرؤوسين الى الرؤساء وذلك من خلال الاتصال المستمر بين الادارة والموظفين ماي جعل قنوات الاتصال مفتوحة بالمؤسسة وهو ما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.
- هناك اتصال افقي يسود المؤسسة وله دور ايجابي في تقوية العلاقات ونشر روح الجماعة بين الموظفين مما يزيد من مستوى اداء المهام بشكل جيد.

