



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الانسانية والإجتماعية

التخصص : علم اجتماع ادارة وعمل

شعبة علم الاجتماع

## دور الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الاداري

### دراسة ميدانية بإذاعة بسكرة الجهوية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في

علم اجتماع الادارة والعمل

- إشراف الاستاذة :

عرعور مليكة

- من اعداد الطالب :

قسامية محمد علي

السنة الجامعية : 2014/2013

# شكرو عرفان

في البداية لا يسعني إلا أن الحمد لله عز وجل الذي افار لنا طريق العلم وسدد خطانا ووقنا لإجاز هذه

المذكرة ونساله خير العلم وخير العمل كما اتقدم بالشكر والعرفان للاستاذة المشرفة عروس مليكة التي

لم تبخل علينا بنصائحها وجهدها وكانت لنا خير عون لإجاز هذه المذكرة

كما اتقدم بالشكر الى كل اساتذة القسم وخصوص الاساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة من قريب او من

بعيد خاصة الاساتذة دبلتة عبد العالي، لحم عبد الحميد، العيدي صوفيه، قسمية منوية

لما قدموا لنا من توجيهات هامة

اخيرا نشكر جميع عمال اذاعة بسكرة الجهوية على تعاونهم معي في اجاز هذه المذكرة

اخيرا لكم مني اسمي الاحترام والتقدير

## مقدمة

بالنظر إلى التغييرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغييرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، فعلى خلاف العصور السابقة بدأت أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليه أن يبدع وبيتك، ونتيجة لذلك أصبح الإبداع والابتكار والمنتجات الفكرية بصفة عامة لها أهمية وضرورة، إلى الحد الذي أظهر نمط حياة جديد يرتكز بالأساس على المعلومات والمعارف، فأصبحت بذلك المجتمعات بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات صبغة جديدة من حيث العلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتها الاجتماعية، ومن حيث نمط التصرف والتأقلم لتلك الوحدات ومن حيث الاتصال والتواصل فيما بينها، الأمر الذي قاد الفكر الإداري المعاصر إلى استعمال مصطلح مجتمع المعلومات كإشارة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف وانتشارها الواسع بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه التطورات والتغييرات عززت من تطور الفكر الإداري من خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري، وبشكل سريع ومكثف، الأمر الذي جعل الفكر الإداري حالياً سريع التجدد والتطور.

ومن أهمها التمكين الإداري الذي يقتضي توفير للفرد كافة الإمكانيات والظروف المناسبة لتحرير طاقاته وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري الملائم، وطبعاً لا يمكن أن يتم ذلك بمنى عن الاتصال الرسمي الذي يشكل حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين باختلاف مستوياته، من اتصال بين الرؤساء، وآخر بين العاملين، ومع المحيط، وبين الرؤساء والعاملين.

وفي هذا السياق بالذات اردنا ان نعرف الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الاداري كنموذج اداري بارز في الفكر المعاصر للإدارة ، تحت دراسة اسميها بـ " دور الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الاداري" لمعرفة ما اذا يمكن لأي مؤسسة خدماتية كانت او اقتصادية الاعتماد على الاتصال الرسمي لتحقيق التمكين الاداري و مشاركة ودور أكبر للعاملين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تحمل المسؤولية، و تطوير اساليب العمل سعياً وراء دراستنا لهذا الموضوع ، عمدنا الى تقسيم البحث الى اربعة فصول متتالية

احتوى الفصل الاول على الجانب التمهيدي الذي وضحنا فيه تحديد الاشكالية وصياغتها واهمية الموضوع الذي قمنا بدراسته والاسباب التي دفعتنا الى اختياره والاهداف التي نرجو الى تحقيقها والوصول اليها و طرح تساؤلات التي حاولت الاجابة عنها فيما بعد والفرضيات كإجابة مؤقتة للتساؤلات

كما خصصنا الفصل الثاني للمعالجة النظرية لمفاهيم الدراسة وقد تم تقسيمه الى جزئين جزء خاص بالاتصال الرسمي بتناولنا لمهيمته من حيث تعريفه وظائفه ثم تطرقنا بعد ذلك لأهدافه واهميته وعدها تناولنا انواعه واساليبه واخيرا تطرقنا الى شبكات الاتصال الرسمي .

اما الجزء الثاني فقد تناولنا فيه التمكين الاداري من حيث ماهيته فقمنا بتعريفه ثم تطرقنا الى خصائصه واهميته وبعد ذلك تناولنا ابعاده وفي الاخير تناولنا معوقاته .

بالنسبة للفصل الثالث فتناولنا فيه الجانب الميداني بمختلف اجراءاته من حيث مجالات الدراسة (المكاني والبشري والزمني) ، والمنهج المتبع في ذلك وخصائص مجتمع الدراسة والادوات التي استعنا بها في دراستنا .

و الفصل الرابع تناولنا فيه عرض البيانات التي حصلنا عليها من خلال اتصالنا بالمبجوثين وتحليلها و النتائج التي توصلنا اليها على ضوء التساؤلات المطروحة ونتائج الدراسة .

# الفصل الأول

# إشكالية الدراسة

## الفصل الاول : إشكالية الدراسة

- 1- موضوع الدراسة
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية وأهداف الدراسة
- 4- فرضيات الدراسة

# الفصل الثاني



## الفصل الثاني : المعالجة النظرية لمفومات الدراسة

### 1 ماهية الاتصال الرسمي

1.1 تعريف الاتصال الرسمي

1.2 وظائف الاتصال الرسمي:

1.3 اهداف واهمية الاتصال الرسمي

1.4 أساليب الاتصال الرسمي

1.5 شبكات الاتصال الرسمي

### 2 ماهية التمكين الاداري

2.1 تعريف التمكين الإداري

2.2 خصائص التمكين الإداري

2.3 أهمية واهداف التمكين الإداري

2.4 ابعاد التمكين الاداري

2.5 معوقات التمكين الإداري

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

1. مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني). المنهج المستخدم في
2. البحث
3. أدوات جمع البيانات
4. خصائص مجتمع البحث

# الفصل الثالث

## الفصل الرابع: المعالجة الميدانية للدراسة

1. تفريغ البيانات
2. نتائج الدراسة الميدانية
3. النتائج العامة

# الفصل الرابع

الملاحق

## 1. موضوع الدراسة:

يعد الجانب الإنساني والموارد البشرية أحد أهم عناصر المؤسسة إن لم يكن أهمها على الإطلاق لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن فشل المؤسسة أو نجاحها، حيث يعد اهتمام المؤسسة به وإدارته على النحو السليم وبتوجيهه وتحفيزه بالشكل المناسب من أهم القضايا التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من القضايا الملموسة إذ يركز الاتصال الرسمي على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها.

ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها، تقسيم العمال و توزيع اختصاصاتهم بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم. حيث يعد العنصر البشري محورا أساسيا في تنمية المنظمات وتطويرها.

وهنا يرجع البعض جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في علاقات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية في نهايات القرن التاسع عشر ميلادي وبداية القرن العشرين، بينما هناك من يرى أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم و إشراكهم في صنع قرارات العمل، لذا هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين، وذلك في الخمسينات والستينات من القرن الماضي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، 2002، ص02.

بما أن الكثير من المنظمات الإدارية ومنها العربية تعاني بشكل واضح الكثير من المشكلات التي تؤدي إلى خلق معوقات واضحة ومستترة تحول دون كفاءة العمل الادارية وسلامة الفاعلية الادارية، نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعدديتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح العاملين، الذي أصبح اليوم عائقا أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل أنه بات عبئا لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه وتبعاته، ولهذا كان من المناسب بناء منظمات عصرية متمكنة، تعتمد التمكين فلسفة ومنهجها في إدارة العاملين فيها، إضافة إلى أن سمات الألفية الثالثة ودخول عصر العولمة وتسارع المعرفة وازدهارها تستوجب تبني مفاهيم متطورة لرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرغوبة مثل الإبداع، التمكين، التميز، التعلم التنظيمي، وعليه فقد إمتد التمكين الاداري إلى الفئاعل مع الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الإداري ذاته في مختلف الجهات والتنظيمات الإدارية.

يركز التمكين الإداري مفهوم اداري على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقات بين الرئيس والمسؤولين كونها أساس نجاح الإداري، والثقة المرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم الى اكتساب المعارف والخبرات ليكون وقادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وعليه يؤسس التمكين الاداري على أربع مؤشرات أساسية لها علاقة تفاعلية تنظيمة بالاتصال الرسمي في المنظمة على مستوييه العمودي والآفقي.

بالنسبة لمؤشرات التي تربط بين الاتصال الرسمي العمودي والتمكين الاداري وادالة على دور الاتصال في تحقيق التمكين أولها هو تفويض السلطة، من خلال التفويض الفعال الذي يتطلب من الرئيس أن يصرف وقتنا كبيرا مع المرؤوس لإعطائه التعليمات ويحدد النتائج ويطلب



المعلومات المرتدة كل ذلك يبلور الاتصال كميّاً ونوعاً بالزيادة والسرعة أو العكس، كما يؤثر على العلاقات التنظيمية القائمة بين الرئيس والمرؤوس بالإيجاب أو السلب، أما المؤشر الثاني هو تنمية السلوك الإبداعي ويظهر لنا من خلال جميع التصرفات والأفعال الفردية المتفردة التي تمارس في موقع العمل وتشمل اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها علمياً، وبذل الجهود لتطبيقها في أي مستوى تنظيمي<sup>1</sup>.

بالنسبة للمؤشرات التي تربط بين الاتصال الرسمي الأفقي والتمكين الإداري في علاقة تفاعلية مبنية على دور تتمثل في مؤشر الأول وهو للعمل الجماعي فإنه يكون عن طريق تكوين فرق العمل التي هي عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن قد يكون قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة. وأخيراً التحفيز الذاتي الذي هو عبارة عن مواصلة في تحقيق نتائج مرغوبة في بيئة تتغير باستمرار قوة عمل ذاتية في التحفيز لا يتردد أفرادها في بذل مجهود أكبر في عملهم، لأنهم يريدون تقديم أفضل ما لديهم وليس لمجرد أنهم يخشون العقوبة أو لأنهم يريدون المكافأة، وإنما يكون الهدف من تحسين أدائهم هو الشعور بالإنجاز والنجاح.

في مقدمة تلك المؤسسات اذاعة بسكرة الجهوية لا سيما في ظل مهامها التي تحتم عليه أن تكون في صدارة المؤسسات من خلال تطوير أساليب العمل و جودة البرامج والحصص التي تقدمها إضافة إلى المكانة و أهميته كمؤسسة اعلامية واتصالية في مجال البحث و ضرورة

<sup>1</sup> . حسام، الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، 2008. ص 77.

مجارات أساليب العمل و الأداء فيه لمفاهيم التطور هو ما دعى الباحث لتناول موضوع دور الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الإداري لدى عمال إذاعة بسكرة الجهوية، ونظرا لتعدد أنواع الاتصال الرسمي فقد اقتصر الباحث على تناول نمطين ليتمكن من وضع التساؤلات التالية:

أولها التساؤل الرئيسي:

**كيف يقوم الاتصال الرسمي لتحقيق التمكين الإداري لدى عمال بسكرة الجهوية؟**

حيث يندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلين فرعيين كل واحد منهما يبحث في قضايا جزئية

مرتبطة بالاتصال:

**1. كيف يقوم الاتصال الرسمي العمودي لتحقيق التمكين الإداري لدى عمال إذاعة بسكرة**

**الجهوية؟**

وحيث تؤسس معالجة هذه القضية على مؤشرين ميدانيين هم تفويض السلطة وتنمية السلوك

الابداعي، وهم محددات التمكين الإداري في ذات الوقت.

**2. كيف يقوم الاتصال الرسمي الأفقي في تحقيق الاستقلالية في فرق العمل لدى عمال**

**إذاعة بسكرة الجهوية؟**

وحيث تؤسس معالجة هذه القضية على مؤشرين ميدانيين هم العمل اجماعي والتحفيز الذاتي

وهم محددات التمكين الإداري في ذات الوقت.

## 2. أسباب اختيار الموضوع :

جاءت هذه الدراسة السوسيولوجية في مجال العمل الإداري مستندة إلى أسباب عدة منها ما هو متعلق بالموضوع وجدديته، ومنها ما هو متعلق بالباحث وطموحاته ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة الجزائرية وبناءها، وعليه فإن الأسباب بالتفصيل كالآتي:

- تعد قلة الدراسات المتخصصة حول موضوع التمكين الإداري في السياق السوسيولوجي من الأسباب الأولى، على اعتبار أنه من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي دفعت إلى اختياره وجعل الباحث يطمح إلى فهمه والوصول إلى نتائج تكون كمنطق لدراسات أخرى في المستقبل .

- الاهتمام الأكاديمي المتزايد في مجال البحث بموضوع الاتصال وإبراز دوره في تجسيد الإجراءات الإدارية المعاصرة في الإدارة الجزائرية وإحداها التمكين الإداري كونه أحد المفاهيم والإجراءات الإدارية المعاصرة.

. يعد التمكين من المفاهيم التي أثارت فضول الباحث لأجل البحث والغور فيها كونه مفهوم إداري معاصر ويندرج ضمن تخصصه المعرفي بزاوية معينة، إضافة إلى محاولة معرفة وجودية هذا الإجراء الإداري في المؤسسة الجزائرية.

- التحقق من واقعية ظاهرة التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية والأهم فاعليتها في

تفاعلها مع الاتصال بشقيه الرسمي وغير الرسمي، بمرجعية خصائص المؤسسة الجزائرية.

### 3 - أهمية وأهداف الدراسة:

تبحث الدراسة السوسيوولوجية «دور التمكين الإداري» في أحد أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة وهو التمكين الإداري وأهمية تطبيقه المؤسسات لتحقيق مشاركة ودور أكبر للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية، وتطوير أساليب العمل وتقليل الرقابة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء، حيث أخذ الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم والتدريس واكتسابهم الخبرات وإطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى الاداء. و اعداد ملاكات كفوءة وقيادات ادارية فعالة قادرة على تولي المناصب الادارية الاعلى مستقبلا و بالتالي لا يمكن تحقيق كل هذا بمنأى عن الاتصال الرسمي الذي يعتبر جانب حساس في كل اتجاهاته سواء كان صاعدا ام نازلا، أم أفقيا فالاتصال صفة عامة و الاتصال الرسمي صفة خاصة له دور أساسي في كل جماعة أو تنظيم. من تسهيل العمل و ماله من قدرة فائقة على نقل الرسائل و تبادل المعلومات، و كذلك تغيير الأفكار والاتجاهات، و من هذا منظور اعتبر ان التنظيم مختلف الأنشطة و خاصة الاتصال الرسمي الذي يمكن المؤسسة الاعتماد عليه للحصول على ميزة الاتصالية تكون بالنسبة لهما كميزة تنافسية ضمن محيط الذي تتواجد فيه.

- أما بالنسبة للهدف من معالجة موضوع "الاتصال الرسمي ودوره في تحقيق التمكين الإداري" يتمثل في ايجاد إجابة علمية واقعية للتساؤلات التي أسست عليها هذه الدراسة السوسيوولوجية، بحيث أنها تراعي المعطيات الأساسية للمؤسسة الجزائرية ذات الهوية المتميزة والمختلفة عن بقية مؤسسات العالم من حيث طبيعة المورد البشري العامل

بها والظروف السياسية و الاقتصادية التي وجدت بها المؤسسة التي أجريت فيعا المعالجة الميدانية للموضوع، ومن ثمة معرفة آليات التمكين فيها ودور الاتصال في ذلك ، إضافة إلى الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه التمكين.

#### 4. فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات المذكورة سلفاً فإن الفرضيات التي تصبو الدراسة السوسولوجية الموالية

التحقق منها في المجال الإداري تتمثل في التالي:

##### الفرضية الرئيسية:

يقوم الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الإداري لدى عمال المؤسسة الاعلامية الجزائرية

ويندرج تحت الفرضية الرئيسة فرضيتين فرعيتين كل واحدة منها تبحث في قضايا جزئية

مرتبطة بنوع الاتصال:

1- يقوم الاتصال الرسمي العمودي في تحقيق التمكين الإداري لدى عمال

المؤسسة الاعلامية الجزائرية بالاستناد لتفعيل كل من تفويض السلطة التنظيمية

وتنمية السلوك الابداعي عند فئة متميزة من العمال الاداريين.

2 - يقوم الاتصال الرسمي الأفقي لتحقيق التمكين الإداري لدى عمال

المؤسسة الاعلامية الجزائرية بالاستناد لتفعيل كل من العمل الجماعي والتحفيز

الذاتي عند فئة العمال الاداريين

إن وجود هذه الاشكالية في المساق المعرفي السوسولوجي وبالتحديد الاداري يتطلب معالجة

من مستويين النظري والميداني للتأكد من واقعيتهما في المؤسسات الجزائرية وإحداها الاعلامية بما

لهذه الأخيرة من خصوصية مستمدة من خصوصية المجتمع والدولة الجزائرية.

## تمهيد

تعد معالجة المفاهيم من البعد النظري أحد أهم الخطوات للبحث العلمي السوسيولوجي، حيث يتم توضيح القاعدة المفهومية التي يتم العبور إلى الاسقاط الميداني والذي يعد تأكيداً لأفكار الواردة في الاشكالية، والمفاهيم التي تعالج هنا هما المتغيرين الأساسيين للاتصال والتمكين الاداري ومضموناتهم.

## 1. ماهية الاتصال الرسمي:

يعد الاتصال الرسمي روح التنظيم والآلية التي تربط مكونات التنظيم بعضها ببعض وتخلق الحيوية والفاعلية التنظيمية.

1.2. تعريف الاتصال الرسمي: يعرف معجم مصطلحات الاعلام والاتصال، الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الادارية المختلفة في هيئة او مؤسسة بالطرق الرسمية المنفق عليها في نظمها وتقاليدها حيث يوجد في كل مؤسسة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بانواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

وهو كذلك الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المنفق عليها مسبقاً في محيط عمله، أي أنه يقوم أساساً على الهيكل التنظيمي للهيئة أو منشأة وهو أيضاً الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع الفقرات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي<sup>2</sup>، ويتمثل

<sup>1</sup>- فوظيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 43.

<sup>2</sup>- عبد الحميد عطية و محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية و المكتسب الجماعي الحديث، الاسكندرية، 2003:ص375.

الاتصال الرسمي في انسياب البيانات والمعلومات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المنظمة<sup>1</sup>.

كما عرف كذلك بأنه أسلوب من أساليب الاتصال الذي يخضع للقواعد والاجراءات التي يقرها التنظيم الرسمي ومن ثم فإنه يعكس انماط السلوك والعلاقات والادوار التي تحددها الهياكل التنظيمية الرسمية المنظمة<sup>2</sup>

من المعالجة النظرية لمصطلح الاتصال الرسمي تصل الدراسة إلى تعريف إجرائي مفاده أنه مفهوم إداري يركز على الاهتمام بجميع الاتصالات التي تتم داخل المؤسسة في كل الاتجاهات ويعبر هذا النوع من الاتصال بالإجمال على كل تلك الشبكات الاتصالية الرسمية للمؤسسة أو التنظيم، حيث تقوم هذه الشبكات بتحقيق مركزية المعلومات وهي خاصة بالاتصال الداخلي الذي هو جملة الإجراءات المتخذة ، بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل، وهي أيضا شبكات خارجية التي تعبر عن كل ما هو خارج إطار المؤسسة و تتضمن كل أنواع الاتصال الأخرى، وهو الذي يربط المؤسسة بمحيطها وزبائنها، ويعمل على إيجاد إجابات سريعة وفعالة لتساؤلات الجمهور، كما أنه يربط البناء التنظيمي الرسمي للمنظمات، ويتضمن تنقل كل أنواع المعلومات الرسمية بالتركيز على الاتصال الصاعد والاتصال النازل، ان القرارات واللوائح وما شابه ذلك تنزل من اعلى هيئة في مؤسسة الى أدنى هيئة في المؤسسة و العكس من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى، وبالتالي هناك تغذية عكسية بالنسبة للاتصال

<sup>1</sup>-شريف الحموي: مهارات الاتصال. دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، 2007:ص26

<sup>2</sup> - محمد سيد فهمي: فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار الوفاء، 2006، ص

النازل، ومن خلال البيانات والمعلومات التي تتم نقلها في مختلف اتجاهات الاتصال الرسمي صاعداً كان أم نازلاً أم أفقياً وبمختلف وسائل الاتصال الحديثة.

2.2. وظائف الاتصال الرسمي: يمكن احتمال أو توضيح بعض وظائف الاتصال

الرسمي، حيث أن كل الوظائف تصب في النهاية في اتجاه خدمة مصالح العمل و التأثيرات في الأفراد ودفعهم اتجاه تحقيق الأهداف<sup>1</sup>، وتتمثل تلك الأهداف في الوظائف التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وامكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجهات والأوامر إلى العاملين
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي .

- توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات .

- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.

- توظيف الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة.

- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي

منظمة.

- تسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة و يقلل من الجهد و الوقت اللازمين

لتبادل المعلومات بينها

<sup>1</sup> - هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه و اساليبه و مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 200، ص 54.



- حل الصراعات ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء الإدارة أو الإدارتين، حيث أن الاتصال الرسمي في مثل هذه الحالة يسهل عملية تنسيق بين الإدارات المختلفة و يقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

3.2. أهداف الاتصال الرسمي: للاتصال الرسمي عدة أهداف تختلف حسب طبيعة أو نوع الاتصال الرسمي لأنه هذا الأخير يؤثر بشكل أو بآخر على نشاط العملية الاتصالية ولهذا سوف نتناول حسب هذا العنصر أهداف الاتصال الرسمي حسب أنواعه:

1.3.2. أهداف الاتصال النازل: لقد حدد كاتز وكان (KATZ ET KAHA) أهداف الاتصال

النازل فيما يلي:

✓ توصيل المعلومات الى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن ادركهما و

فهمها

✓ قبول التلقين المعلومات عن طريق الاقناع الشخصي من الرئيس الى المرؤوسين<sup>1</sup>.

✓ توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام و المهن.

✓ توفير المعلومات اللازمة للمهمة.

✓ توفير معلومات عن تطبيقات و الاجراءات التنظيمية<sup>2</sup>.

✓ امداد المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن أدائهم.

✓ تقديم المعلومات ذات طبيعة ايدولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.

<sup>1</sup> - محمد يسري ابراهيم، الاتصال و السلوك الانساني، سلسلة 18، البيطاش، سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1979، ص183.

<sup>2</sup> - بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط2، 2006، ص 37.

## 2.3.2. أهداف الاتصال الصاعد: (مكرر)

- ✓ إعطاء الفرصة للمسؤولين في إيصال المعلومات لرؤسائهم و منه زيادة و دور المرؤوسين في مشاركة في عملية الادارية.
- ✓ يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم و فرح مشاكل هم للقيادات الادارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة<sup>1</sup>.

✓ عرض الأفكار الشخصية الشكاوي المظالم، و حل المشكلات

✓ طرح المقترحات المتعلقة بتطوير أو تحسين العمل.

✓ تأكيد قبول الأهداف

✓ يجعل الادارة على علم أو ادراك حاجاتهم و طموحاتهم

✓ المشاركة في اتخاذ القرارات

✓ طلب الارشاد أو أو عرض الأسئلة المتعلقة بطرق و اجراءات العمل<sup>2</sup>

## 3.3.2. أهداف الاتصال الرسمي الافقي:

✓ تعزيز العلاقات التعاونية بين النتوجات الادارية المختلفة

✓ تنسيق الوظائف و حل المشكلات

✓ تحسين و تطوير نوعية و فعالية القرارات

✓ تحقيق الادارة الفعالة و الاتصالات الانسانية الفعالة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 218.

<sup>2</sup> - صباح حميد علي و غازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الادارية، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، 2007، ص 29

<sup>3</sup> - صباح حميد علي و غازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الادارية، ص 29.

4.2. أنواع الاتصال الرسمي: ينقسم الاتصال الرسمي داخل التنظيم إلى نموذجين من الاتصال لا يفصل أحدهما عن الآخر ولا يتم أحدهما دون الآخر، هما الاتصال الصاعد والنازل يوضح، كلاهما فيما يلي:

1.4.2. الاتصال الرسمي النازل: يطلق عليه البعض الاتصال المتجه للأسفل وبناءً عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر وتوجيهه والتعليم<sup>1</sup>، ويتفق الكل على أن هذا الاتصال الرسمي النازل يشير إلى انسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup>

1.1.4.2. مزايا الاتصال النازل: للاتصال النازل مزايا عديدة منها:

- ✓ تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح الموقف المختلفة لهم وهذا ما يعلم على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ كيف؟ و متى يعمل؟
- ✓ يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام و تقدير الإدارة في مستويات العليا وهذا يخلق لدى فرد روحاً من كبرياء و الاعتزاز بالنفس و العمل.
- ✓ تمكين العاملين من متابعة التغييرات و التحديدات المختلفة تحدث في المنظمة و ماهو موقف الإدارة منها و مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص353-352.

<sup>2</sup>. ابراهيم ابو عرقوب ، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الانساني ، 1993، ص 136.

<sup>3</sup>-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداريو التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار وهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص224.

1.1.4.2. معوقات الاتصال النازل: ان أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع الى

معوقات عدة نذكر منها:

✓ حجز أو حجب بعض المعلومات ذات الأهمية التنظيمية وعدم تمريرها الى المستويات

الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً و بشكل فعال في احداث الأثر المرغوب للرسائل النازلة من الادارة للعاملين.

✓ تعتمد العديد من التنظيمات غالباً على وسائل اتصال ميكانيكية و كتابية و يتحاشى

الرسائل الشفهية و المواجهة (وجها لوجه) مما يفتقد للاتصال قيمته و هدفه

✓ نقص فهم و المعرفة من طرف المرؤوسين و يتمثل في عدم ادراكهم بان هذه

المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للاخرين منهم في مستويات تالية و هذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.

✓ مصداقية المرسل و مدى سلطته و مدى ثقته فيه، و الخبرات السابقة.... و كل هذا

من شأنه أن يثر سلباً على الاتصال و العكس.

✓ التوقيت و يقصد به الوقت المناسب لا استقبال المتلقي للرسالة، و كذا المكان المناسب

و الحلة النفسية التي عليها متلقي الرسالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - شعبان فرج، الاتصال الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص199.



الشكل رقم (01) يوضح الاتصال الرسمي النازل

2.4.2. الاتصال الصاعد: هو الاتصال الذي يتم عكس الاتصال النازل و يقصد به

الرسائل القادمة من المستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا، و يبدأ من أدنى المستويات الادارية ليصل الى أعلاها عبر المستويات الادارية ليصل الى الهرم في الهيكل التنظيمي الى أعلاه<sup>1</sup>، ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من "ليسلي و ليود" في أربع نقاط أساسية :

- ✓ معلومات حول أداء المرؤوسين و مدى تقديمه و خططه المستقبلية .
- ✓ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير و التي تتضمن جملة الشكاوي و المشاكل التي يعاني منها الفاعل
- ✓ أفكار تحسين سبل العمل لطلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في اداء عملها.

✓ معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- محمد ابو سمرة ، الاتصال الاداري و الاعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان2008،ص47

<sup>2</sup>-طريف شوقي فرج و اخرون، علم النفس و متكالات الصناعية، دار غريب، القاهرة ، بدون سنة، ص289.

1.2.4.2. مزايا الاتصال الصاعد: للتصال الصاعد العديد من المزايا على الفرد من الناحية النفسية الاجتماعية والتنظيمية الادارية وبناءً عليه، فإن يعد المرؤوسين جزء هام في المنظمة، لا يقل أهمية عن متخذي القرار، حيث أن القرار لا جدوى منه إن لم يتجسد على أرض الواقع من طرف هؤلاء، مما يجعله يبدلي كفاءته البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل و في ظل الظروف الجافة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير و تحسين ظروف العمل و رفع مستوى الداء و زيادة الانتاجية<sup>1</sup>، وأهمها الآتي.

✓ التمكين الأفراد من التعبير عن احساسهم و مشاعرهم، و هذا بالطبع لإرضاء للحاجات الاجتماعية و الذاتية لهم.

✓ التمكين من اكتشاف الخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها.

✓ المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية و تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس.

1.2.4.2. معوقات الاتصال الصاعد: هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الهداف

الموجوة من الاتصال الصاعد و هي :

✓ البعد المكاتب و الاداري بين الرؤساء و المرؤوسين.

✓ التقاليد الادارية في المنظمة مثل اعتبار أنه طبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين و

ليس العكس و يعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

✓ رفع المعلومات السارة فقط و حجز الأخرى عن الادارة العليا.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري ، ص224

✓ حب العزلة لدى الرؤساء و اتباع سياسة الباب المغلق و البعد عن الاتصال المباشر

بالمرووسين و يترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس و المرؤوسين

✓ عدم الثقة في المستويات العليا<sup>1</sup>.



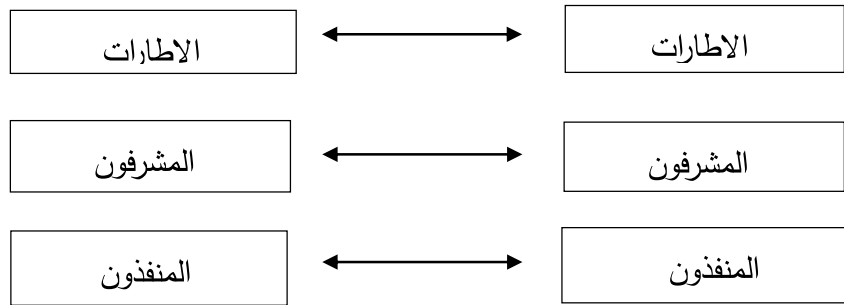
شكل رقم (02) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

3.4.2. الاتصال الافقي أو الموازي: يتم هذا الاتصال على نفس المستوى التنظيمي

الاداري كأن يتصل مدير الانتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، والتغلب على المشكلات

التي تتعرض التنفيذ<sup>2</sup>، كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات و الآراء

والمقترحات من كل جانب، و يسمح بالتنسيق بين الادارات المختلفة بتحسين الانتاجية<sup>3</sup>.



الشكل رقم (03) يوضح الاتصال بين المستويات التنظيمية والادارية

<sup>1</sup> شعبا فرج، الاتصال الاداري ، ص 199

<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ، ص 219

<sup>3</sup> محفوض أحمد بودة، العلاقات العامة و ممارسات، دار وهران للنشر و التوزيع، 2008، ص 157.

يركز هنري فايول (HENRIFAYOL) على أهمية هذا النوع من الاتصال نظراً لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بنائه على سياسة موضوعية و ان يخاطر الرؤساء بالنتائج التي تعبر عنها الاتصالات الأفقية فيما بينهم و بين اداراتهم و الادارات الأخرى<sup>1</sup>.

1.3.4.2. مزايا الاتصال الأفقي: للاتصال الافقي مزايا عديدة نذكر منها:

✓ يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً الأمر الذي يعطي للمدبرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية، من ثمة يفعل العمل الجماعي بجد وجدية.

✓ يساعد على دفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الادارة أكثر منهم مروضين عليهم السمع والطاعة<sup>2</sup> المبنية على المعرفة الحقيقية بالاجراءات التنظيمية والادارية وأهمها تفويض السلطة.

2.3.4.2. معوقات الاتصال الأفقي: بالرغم من هذه المزايا التي تتم بها الاتصالات الأفقية

فان هناك عدة معوقات تفوق أداؤها و منها:

✓ يفرز تضيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة أنواع متعددة من الولاء داخلها الى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

✓ ان تحقيق الاتصال بالسرعة المطلوبة ويعود إلى شدة التمسك بالكلية والمبالغة في اطالة الاجراءات و التعقيدات.

✓ قلة الاستخدام تؤثر على عملية التنسيق المطلوبة.

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، نفس المرجع، ص 219.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، الاتصال الاداري، ص 225.



✓ عدم الرغبة في مشاركة المعلومات تؤثر تأثير يحتوي على هذا النوع من الاتصال<sup>1</sup>.

5.2. أساليب الاتصال الرسمي: هناك مجموعة من الأساليب الخاصة بالاتصال الرسمي، وهي تلك الأدوات المختلفة للخطابات و تختلف حسب طبيعة الحالة و الموقف و من أهمها:

1.5.2. الاتصال المكتوب: ويعني ضرورة تدوين الرسائل في صور مكتوبة و أهم ما يميز هذا الأسلوب:

- ✓ القدرة على استرجاع المعلومات و حمايتها من التحريف و المقدرة على حفظها.
  - ✓ أنه يضمن تحديدا المسؤوليات و لا يسمح بالتتكير لها في حالات الفشل
  - ✓ أنه يحقق شرط الوضوح فالمادة المكتوبة هي أكثر من مواد الاتصال تحديدا
  - ✓ يتيح للمستقبل الوقت الكافي للدراسة و الفهم.
  - ✓ امكانية حفظه لمدة طويلة و الرجوع اليه بشكل سريع<sup>2</sup>.
- 2.5.2. طرق الاتصال المكتوب: يتخذ الاتصال المكتوب أشكال عدة كل واحدة منها لها دور معين في نقل معلومة معينة وكلها يتكاتف لتوصيل المعلومة في الوقت المناسب والمكان المناسب:
- ✓ الأوامر والتعليمات: وتكون في معظم الأحيان بصورة اصدار القرارات أو أعضاء اوامر أو ارشاد و التوجيه للعاملين و جميعها تصدر مكتوبة من أعلى الى أسفل لكي تنفذ على أيدي المستويات الأدنى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - شعبان فرج، السلوك الاداري ، ص199.

<sup>2</sup> حصة محمد ال مساعد و احلام عبد السميع، مهارات الاتصال و التفاعل، دار لو الكتب القاهرة ، 2011، ص20

<sup>3</sup> ختام العناتي و علي العياصي، الاتصال المؤسستي في الفكر التربوي ، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2007، ص91.

✓ الشكاوي: الشكاوي في معظم الأحيان تحدث عندما تكون أسباب قاهرة لها و هي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعداد كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، والشكاوي في معظم الحوال تقدم على المستوى الاتصال الأدنى الى الأعلى أي من العاملين الى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل الاهتمام بها، و معرفة أسبابها و القضاء عليها.

✓ التقارير: و هذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل الى أعلى بهدف تسهيل مهمة الادارة في متابعة و مراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالاحداث التي تحدث أثناء القيام بالاعمال المطلوبة من كل فرد.

✓ المذكرات و الاقتراحات: و هي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان التي يقوم باعدادها و كتابتها العاملين أو المرؤوسين عنهم و عن ادارة المؤسسة أو المنتظمة بهدف القيام بتوضيح و تفسير بعض الجوانب و المشكلات التي تصادف العمل و التطبيق

3.5.2. الاتصال الشخصي أو الشفوي: يعني انتقال المعلومات من شخص لأخر بواسطة الكلام الملفوظ، تنتقل الرسالة من شخص لأخر او مجموعة عن طريق المناقشة وتبادل الحديث بين المرسل و المستقبل مباشر وغير مباشر، وللاتصال الشفوي مزايا عديدة منها ما يلي:

✓ يحافظ على قدر كبير من السرية و يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات لاطراف الاخرى.

✓ سريع حيث يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار بأقصر الطرق و ايسرها.

✓ الاتصال الشفوي من أهم أنظمة الاتصال المفتوح المباشر

✓ يحقق درجة معينة من الفهم و ذلك لانه تتيح الفرصة للاستئلة و ايضا الحصول على التغذية العكسية مما يساعد على وضوح المعاني.

4.5.2. وسائل الاتصال الشفوي: من أكثر وسائل الاتصال استخداما في المنظمة في

الشكل الأفقي للاتصال الرسمي وتتمثل في ما يلي:

✓ المقابلة الشخصية: وهي احدى الأساليب و الوسائل الفعالة المتبعة في عمليات الاتصال الرسمي و جوانبها المختلفة و الحياة العملية و هي من الكهارات الادارة الهامة و هي المقدره على القيام بعمل مقابلات مجدية مع الأفراد الذين يعملون في اطار منظمة أو مؤسسة معينة، و لهذا تكون المقابلة ناجحة يجب أن تكون الهيئة الظروف التي تعمل على انجاحها<sup>1</sup>.

✓ المحادثة الشفوية: يحدث او يتم مباشرة أي وجه لوجه ومن ممكن اي يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التاجيل لاهميتها، وتحدث عن بعد، وذلك بواسطة استعمال الاجهزة اللاسلكية، وهذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية ومنظمة.

✓ المقابلات الجماعية (المؤتمرات و الاجتماعات): و هذا النوع من انواع الاتصال الشفوي الذي يحدث عن المقابلات الجماعية، و التي تتمثل في شكل اجتماعات او ندوات، و يعتبر أوضح الأنواع أو أكثرها فائدة، ايضا يعطي فرصة لعملية تبادل الاراء و الافكار كي تكون منها الفائدة لجميع الحاضرين و المتواجدين في نفس المكان و بما أن هذا النوع يؤدي الى تجمع عدد كبير من العاملين مع بعضهم البعض في نفس المكان و الوقت فانها تفسح المجال أمام الاراء و الافكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين.

<sup>1</sup> حصة محمد ال مساعد و احلام عبد السميع، مهارات الاتصال و التفاعل،، ص94-95-37.

✓ المحادثات التلفونية و الندوات و المحاضرات و الزيارات و الميدانية و الابواب المفتوحة و الراديو و التلفاز و الاشاعات<sup>1</sup>.

5.5.2. الاتصال غير اللفظي: يتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم، او ما يعرف بلغة الجسد، و التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة الحركات و التغييرات الوج و الاثيمات و حركات اليدين و العيون و غيرها، و من الامور الهامة منها أن المرسل يقوم بنقل رسالتين في آن واحد او احدهما لفظية تستخدم فيها الكلمات و الاخرى غير لفظية، و عند تعرضها غالباً ما تكون الرسالة غير لفظية أكثر تعبيراً و صدقاً<sup>2</sup>.

6.2. شبكات الاتصال الرسمي: ان الاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات فردية، وإنما تتخذ اشكالا أكثر تعقيداً تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الافراد وهذا ما يسمى بشبكات الاتصال حيث تعد الشبكة الهيكل الذي تنتقل منه المعلومات عبر الأطراف المتعددة في التنظيم او انها " الترتيب المخطط لمجموعة صغيرة من الافراد الذي يسمح لهم بتبادل المعلومات في نمط محدد<sup>3</sup> والشبكة هي " تفاعل بين اكثر من وحدة او مصدر للمعلومات " لشبكات الاتصال انواع مختلفة نستعرض اهمها مع توضيحها بمخططات تفصيلية، تجدر الاشارة في الاخير الى ان شبكات المركزية لها فاعلية كبيرة في حل المشكلات الروتينية اليومية، التي تعتمد جميع البيانات، اما الشبكات اللامركزية التي تمثلها الشبكة النجمة والدائرية فهي تفيد في مواجهة المشكلات

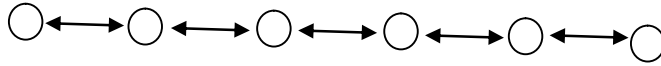
<sup>1</sup> خنتام العنالي و علي العياصرة ، الاتصال المؤسستي في الفكر التربوي ، مرجع سابق ص 97-98.

<sup>2</sup> خنتام العنالي و علي العياصرة ، الاتصال المؤسستي في الفكر التربوي ، ص 93-101-102.

<sup>3</sup> فرحاتي لويزة،الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية ، ماجستير فرع موارد بشرية جامعة باتنة، 2008، ص 30

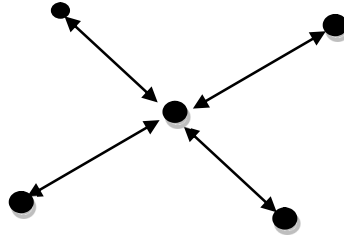
الطارئة غير الروتينية ، بحيث تتحقق امكانية الاتصال المباشر بين كل اعضاء المجموعة ودرجة اكبر من الحرية في التعبير عن الاراء ووجهات النظر<sup>1</sup>.

1.6.2. شبكة السلسلة: هي قراءة عميقة للاتصالات الرئيسية الهابطة، توضح تدرجها، يشير اعلاها على المرسل ويشير اخرها الى منلقي الرسالة او المستقبل ، اذن المعلومة هنا تنتقل في اتجاه واحد عمودي عبر عدد من الافراد.



الشكل رقم 04 الشبكة السلسلة

2.6.2. شبكة العجلة: في هذه يوضع احد الاعضاء في نقطة المركز، ثم يوضع اربعة اعضاء او اكثر حول المركز الي يمثل القائد ، وهذا النوع يمثل المركزية الشديدة ، حيث لا يستطيع الاعضاء الاتصال بعضو المركز فقط ، والذي يمثل مركز الاتصالات داخل الجماعة.

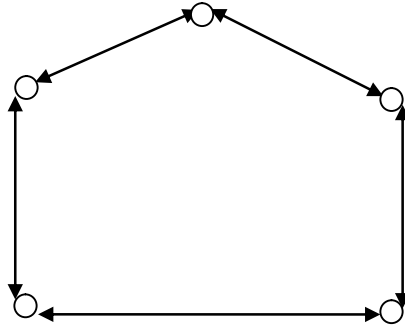


الشكل رقم 05 الشبكة العجلة

3.6.2. شبكة الدائرية: تتمثل ميزتها الاساسية في انها تسمح لشخصين او اكثر بالتواصل معا دون اشراك القائد معهما مما يوفر الوقت وهذا النوع من الشبكات يميل الى اللامركزية فيستطيع أي فرد فيها الاتصال بالعضوين المجاورين له<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فرحاتي لويزة، الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية ، ص31

<sup>2</sup> - فرحاتي لويزة، نفس المرجع، ص30

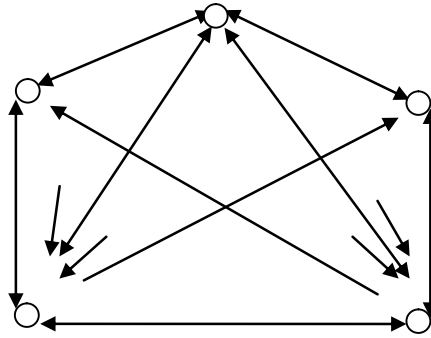


الشكل رقم 06 : الشبكة الدائري

4.6.2. الشبكة كاملة الترابط او النجمة: هذه الشبكة تظم مجموعة افراد من التنظيم يمكن

لكل واحد منهم الاتصال مباشرة بكل عضو اخر في مجموعته، وبالتالي يتشكل له عدد من

العلاقات التنظيمية الخاصة به، وهي تمثل اللامركزية الشديدة .

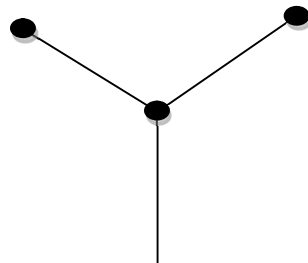


الشكل رقم 07: الشبكة النجمة

5.6.2. الشبكة على شكل حرف y : يمثل هذا النوع من الاتصال امكانية المدير (الرئيس)

الاتصال عبر قنوات اتصالية في الوسط حيث يستعين من خلالها بطرفين مساعدين، وطرف اخر

يمتلك امكانية الاتصال بغيره



الشكل رقم 08 : الشبكة على شكل حرف y

## 2. ماهية التمكين الإداري:

إن التطور الذي أحدثه للفكر الإداري أفرز الكثير من المفاهيم الإدارية والتي غدت آليات وإجراءات تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تفعيل نشاطاتها، وأحد تلم المفاهيم وموضع هذه الدراسة وهو التمكين الإداري.

1.2. تعريف التمكين الإداري: يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب

لابن منظور بمعنى القدرة أو الاستطاعة (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً و قدرة وسهل ويسر عليه<sup>1</sup>، أما من الناحية الاصطلاحية يشير التمكين إلى " إستراتيجية تنظيمية ومهارة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا<sup>2</sup>"

وهناك من يرى أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال

الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية و من ناحية أخرى منح حرية المشاركة و ابداء الرأي في أمور سياق الوظيفة أي خارج اطار الوظيفة<sup>3</sup> تعريف (GOESTSEK 1 ANLY) هو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> ابن منظور محمد بن مكرم، معجم لسان العرب عربي عربي. "المجلد الثالث عشر". دار منار، بيروت، لبنان، 2010، ص412.

<sup>2</sup> أبوهنتلة خالد سعيدة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون الأردن، 2008، ص24.

<sup>3</sup> ملحم يحي سليم ، التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث و دراسات مصر الجديدة، القاهرة، 2006: ص18.

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها .

أن هنالك آراء مختلفة حول التعريف التمكين الإداري وهي نابعة من الاختلاف البديهي في المداخل والتصورات النظرية، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة، وعليه فإن التمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. بينما عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدية. ومن هنا ننطلق معاً في مناقشة التمكين ومعرفة أهم مداخله واتجاهاته من هذا المنطلق، تعددت المداخل التصورية التي تحدد تعريف التمكين الإداري، المدخل الهيكلي للتمكين، حيث يركز هذا المدخل على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل،



وبالتحديد التركيز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات والذي يختلف عن المدخل النفسي الذي يركز على تفاعل العاملين مع البناء التنظيمي والسياسات والعمليات وإدراكهم لها، ومن ثمة فان مفهوم التمكين الهيكلي الاجتماعي ينص على ان القوة تسكن بالتساوي يداخل الافراد وكافة المستويات في الانظمة المختلفة وبالتالي فان العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي يمكن تمكينهم اذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد .

وكما ان جوهر مفهوم التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين، مع تحقيق هدف تنازل اصحاب القوة والقرار للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم<sup>1</sup>، وبالتالي فالتمكين من وجهة نظر المدخل الهيكلي هو المشاركة في مصادر القوة وتوزيع المسؤوليات خلال سلاسل القيادة بالمنظمات الى المستويات الأدنى ومشاركتهم بصناعة القرار ما يوفر الوقت للإدارات العليا للتفكير استراتيجياً وبشكل مبدع حول كيفية نقل المنظمة الى الامام<sup>2</sup>، إضافة إلى تركيز هذا المدخل على كيفية قيام مستلزمات التمكين الهيكلي (ادوات القوة) مثل : ( القادة الممكنة والعمليات الممكنة والثقافة الممكنة والمعرفة وفرق العمل وتوافر تكنولوجيا الانتاج ) على تعزيز القوة لدى الافراد وإزالة الضعف في بيئة العمل ، حيث ان المؤسسات قد تغير سياستها وعملياتها وإجراءاتها وحتى تنظيمها من الأعلى إلى الأسفل، نحو اشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي<sup>3</sup>، وعلى الرغم من اهمية هذا المدخل إلا ان بعض الممارسين يشيرون الى حالات تم بها توفير ومنح ادوات القوة أياً المقصود هنا السلطة وآليات تفويضها، إلا ان ذلك لم يؤد الى منحهم الشعور الفعلي بالتمكين في

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة وآخرون ، قضايا ادارية معاصرة، ط1، دار وائل، عمان، 2011، ص 198.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص198.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص198.

حين هناك حالات أخرى، وجد ان افراد لا يملكون شيئاً من متطلبات التمكين في بيئة العمل إلا انهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال الممكنين .

وهذا التحديد ساعد في ظهور **مدخل التمكين النفسي** يرى باحثون ان ادوات القوة على اخلاف مسمياتها سواء مثل مستلزمات القوة التي تم التطرق اليها هي ادوات او مستلزمات تعزز القوة والفعالية الفردية لدى العاملين كما تخفض الضعف، وخصوصا اذا اتاحت لها الفرصة والمعرفة والدعم والموارد.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للمدخل النفسي في تفسير التمكين الإداري فإنه يصوره الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي او الممارسات الإدارية وعلى احساس الفرد بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات، فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم<sup>2</sup>، وهذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظمتهم، يعبر عن التمكين كمهمة حفز داخلية ذات أربعة مدارك ( المعنى والجدارة والاستقلالية والتأثير).

تعكس مواقف الافراد نحو المهام التي يقومون بها، وعرفا التمكين بأنه مجموعة من المدارك او الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة، التي تساعد العاملين على التوجيه عملهم بنشاط، غير أن ادراك التمكين يستند إلى أربعة أبعاد أولها المعنى وتعني ادراك الفرد ان المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين بمعنى ان هناك توافقاً بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها من جهة، والاعتقادات والقيم التي والسلوكيات من جهة أخرى الثانية الكفاية او الجدارة وتعني ادراك الفرد بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح، وبمهارة عالية استناداً الى

<sup>1</sup> \_ عبد الباري ابراهيم درة وآخرون ، قضايا ادارية معاصرة ، ص 199.

<sup>2</sup> \_ نفس المرجع، ص 201.

خبراته ومهارته ومعرفته، الثالثة الاستقلالية وحرية التصرف وتعني ادراك الفرد بأنه يملك حرية اختيار طرق تنفيذ عمله وأخيرا التأثير وتعني ادراك الفرد بان له تأثير على القرارات التي تم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة والتي تتعلق بعمله<sup>1</sup>، فالتمكين يتوقف على فعالية المدير او الادارى لان القائد مهمته هو تمكين الاخرين فى العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية، والتمكين هو المفهوم الذى يعطي العاملين او الموارد البشرية السلطة لحل مشكلاتهم اليومية.<sup>2</sup>

أما المدخل الثالث الذي حاول تحديد معنى التمكين الاداري فيه هو **مدخل العملياتي**، ولقد عرف التمكين بأنه العلاقة بين مستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين، وبالتالي فان المخل العملياتي للتمكين يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين مستلزمات او المتطلبات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين .

رغم ان مدخل العمليات كما عرفه (thomas&velthouse) يهتم بدرجة التغيير الحاصل في مستوى ادراك العاملين، والذي يؤثر على دافعية العاملين للعمل بالمنظمة، ويرى علماء ان المدخل الهيكلية للتمكين يدرس ليظا الابعاد الاتية (السياسات، والممارسات والعمليات) ودرجة اسهام كل منهم بالتمكين قد اختير بحثيا من خلال بحوث تجريبية والمدخل النفسي قد اختير على مستوى واسع بالعلم كما ذكر انفا عند التطرق الى التمكين النفسي، اما المدخل العملياتي يدرس العلاقة بين المدخل الهيكلية والذي تمثله مستلزمات (القيادة والعمليات، والثقافة، وفرق العمل، وتكنولوجيا الانتاج)، **والمخل النفسي** بإبعاده المعروفة (المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_ نفس المرجع، ص 200.

<sup>2</sup> [www.najah-mag.net/index.php?page...2](http://www.najah-mag.net/index.php?page...2)

<sup>3</sup> \_ نفس المرجع، ص 201.

وهناك اتجاهان للتمكين اتجاهاً اتصالياً واتجاهاً تحفيزياً، فالاتجاه الاتصالي هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل و يتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة و بالتالي يتضمن التمكين ممارسات اثراء الوظيفية ادارة ذاتية و استقلالية في فرق العمل، وهو جوهر هذه الدراسة وقاعدتها المعرفية التصورية، أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على انجاز مهامهم حيث يتضمن فعالية الاداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمته مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الاداري تحسين جودة الخدمة وثقته بين العاملين المستفيدين وزيادة في انفتاح والاتصال مما يؤثر في التمكين العلاقة بين المنظمة ومخرجاتها وتمكين القادة و تمكين لموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي<sup>1</sup>، وكما أنّ التمكين يختلف عن التفويض، والمشاركة، والاندماج، فإنّ الأمر كذلك بالنسبة للإبداع، وهذا ما يؤكده "المدهون" حيث يشير إلى أنّ التمكين من الناحية اللغوية يعني إعطاء السلطان، والحكم، والقوة، أو القدرة، فهو لا يعني تفويض صلاحية، ولا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، وإنما إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصّه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات، والأدوات والمعلومات والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد أو المدير .

<sup>1</sup> Berry L.L, relationship Marketing of services grousing interest: Emerging perspectives journal old Idea easing of Marketing science, 2007, pp236-245.

في نهاية مطاف المعالجة النظرية لمصطلح التمكين الإداري يصل البحث إلى وضع تعريف إجرائي هو مفهوم اداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقات بين الرئيس والمسؤولين كونها أساس نجاح الإداري والثقة المرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية و العمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم الى اكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات.

2.2. خصائص التمكين الإداري: يرى الكبيسي ان التمكين لا يتحقق في المنظمة الا

بتمكين افرادها على اختلاف مستوياتهم وان من خصائص تمكين العاملين ما يلي :

✓ التقرير الذاتي : ويعني حرية العاملين في قراراتهم واختيار اساليب عملهم والمفاظلة بين

مبادئهم لصياغة قراراتهم

✓ الاهمية الذاتية : ويقصد بها احساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم واهمية

الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحضون به

✓ تقنهم بانفسهم : يدرك العاملين امكانياتهم وما لديهم من طاقات ويقون بقدرتهم على

اداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على انفسهم في مواجهة الصعاب

✓ قدرتهم على التأثير : يعني ايمانهم بقدرتهم على ان يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم

واحساس الاخرين بهم وسماعهم ، والاستأناس بمقترحاتهم والاخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله .

✓ يحقق الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع اعطاء الحرية في ممارسة .

✓ يعني التمكين بتزويد القادة المقدره حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.

✓ يجعل الأفراد أقل اعتماداً على ادارة في ادارة أعمالهم و يجعل الافراد مسؤولين على

نتائج أعمالهم.

3.2. أبعاد التمكين الإداري: للتمكين الإداري خمس أبعاد كما ذكرها الباحث سعد العتيبي،

والتي رتبها كآآتي:

البعد الأول: المهمة (Task): يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من

أداء المهام التي وطف من أجلها. وإلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال<sup>1</sup>.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية

الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

البعد الثالث: القوة (Power): أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز

على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر، 17-18 أبريل 2005.

<sup>2</sup> \_ سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، ص 88

البعد الرابع: الالتزام (Commitment): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture): يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين<sup>1</sup>.

5.2. أهمية التمكين الإداري: يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية وهناك عدد من مزايا

والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

✓ تحقيق الانتماء والمشاركة الفاعلة و تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعارف والمهارات والمحافظة على الموظف من قبل المنظمة و شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي

✓ الاهتمام بتنفيذ الانسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات، وتمكين العامل ومنحه الصلاحيات التي تخول له في اتخاذ القرارات التي تسهم في اتقان الاداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة وتنمية العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد.

<sup>1</sup> \_ سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ص 89

6.2. أهداف التمكين الإداري: إن تفعيل التمكين الإداري في المنظمة يصبو إلى تحقيق عدد من الأهداف التنظيمية والإدارية، تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمؤسسات على اختلاف أنشطتها وتعرف على أنها التزاماً إدارياً يحقق أهداف أداء محددة وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية المؤسسة في مستوى أعلى، هي كالاتي:

- ✓ رفع القدرة وزيادة الانتاجية
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية
- ✓ تحقيق أهداف المؤسسة
- ✓ زيادة انتماء الداخلي
- ✓ تطوير مستوى الأداء
- ✓ رفع مستوى رضى الموظفين وتحقيق التميز

7.1. معوقات التمكين الإداري: يتم التمكين الإداري من خلال عدد من الإجراءات الإدارية والعمليات التنظيمية، وعليه فإنه من البديهي حدوث معوقات تعرقل السير الحسن لعمليات الإدارية من جميع النواحي في تسيير المؤسسات سواء في المسؤوليات وعدم تحمل المسؤولية، عدم الثقة، أهمها تتمثل في الآتي:

- ✓ البناء التنظيمي الهرمي
- ✓ المركزية الشديدة في السلطة في اتخاذ القرارات
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
- ✓ عدم الرغبة في التغيير
- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم و السلطة
- ✓ خوف المشرف من تحمل المسؤولية



- ✓ المنظمة والإجراءات الصارمة التي تشجع على المبادئه و الابتكار
- ✓ السرية في تبادل المعلومات
- ✓ طعن الانتظام وتحفيز
- ✓ تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية
- ✓ طعن التدريس و التطوير الذاتي
- ✓ عدم الثقة الادارية
- ✓ عدم ملاءمة نظام المكافآت.

### 3. آليات التمكين الاداري:

يتجسد التمكين الاداري في المنظمة باهدافه وأبعاده مع عملية الاتصال الرسمي بشقيه الأفقي من خلال عمليات أو اجراءات ادارية تعد جوهر التمكين الاداري وهي القضايا الفرعية لهذا البحث، وتتمثل في تفويض السلطة، المشاركة، والاندماج والإبداع، فعندما تفوض السلطة أو تكون هناك مشاركة أو اندماج فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرقاً كبيراً بين التمكين وتلك المفاهيم، وعليه يمكن بيان تلك الفروق كالتالي:

1.3. تفويض السلطة: يقصد بالتفويض إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى<sup>1</sup>، ويتعلق التفويض بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقاً، ويعني ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس قائمة أمام رؤسائه عن الاختصاصات، والمهام الموكلة إليه حتى وإن كان قد فوض إلى أحد معاونيه سلطة إنجازها، وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه، أو يحجمه، أو يعدل نطاقه،

<sup>1</sup> \_ الهوارى سيد، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، مكتبة ،عين شمس ، القاهرة ، 2003 ص 223.

غير أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة، و فلسفة إدارية لدى المديرين الذي يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفائهم من الصف الثاني، على أسس موضوعية، وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر، بل يسهم في إتاحة فرص التعلم، والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء<sup>1</sup>، كما يعرف تفويض السلطة بأنه " منح السلطة واتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل ولاعتماد على النفس<sup>2</sup>.

✓ يوفر مزيداً من الوقت لانجاز الأعمال الأكثر أهمية، ويستفيد من غيره (المفوض له) في الأمور أقل أهمية و بالتالي تنمو المهارات المفوض و المفوض ايه وينشغل كل واحد منهم كما هو كما هو مفيد و تكون الأعمال أكثر فعالية و انجازاً.

✓ يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في مستويات الوسطى والدنيا و تتيح لهم الفرصة في ممارسة المهام في قدرة من حرية والمرونة دون حظوظ و التمتع بقدرة من السلطة وإحساس بالمسؤولية، وزيادة فعالية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

✓ ان التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة و التقويم المستمر تمنح مدير فرصة وسلطة تركيز على النتائج مع توفير الاراء و الخبرات للعاملين و المفوضين لإتمام وانجاز الاعمال المطلوبة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> \_ مصطفى محمد ابو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية ، الابراهيمية ، 2006 ، ص 129.

<sup>2</sup> \_ دي ديرلوف ، فكر الرجال الاعمال الطريق الى النجاح المتكامل، مكتبة الشقيري، المملكة العربية السعودية،2003، ص128.

<sup>3</sup> \_ الهواري، السيد و اخرون: مبادئ الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص245.

<sup>4</sup> \_ فليبه فروق، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 325.

✓ عملية التفويض تخلق جو مناسباً للعمل داخل المنظمة، فالموظف يشعر أنه لا توجد عملية انفصال بنية بين القيادة.

✓ زيادة الرضى المفوضين يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الايجابي بالنسبة المعنويات الموظف، فزيادة الاتصال بين المدير و المرؤوسين والتعليم أثناء العمل و الشعور بزيادة المسؤولية و المشاركة، كل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين و تطوير المعنويات<sup>1</sup>.

وعليه يمكن القول، أن التمكين يختلف عن التفويض، فالتمكين أكثر ثراءً من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرًا يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض، وليس بالمفوض إليه. أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية الهامة التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني فإن كانت إيجابية تتم مكافأته وإن كانت سلبية تتم محاسبته حيث يجب أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ.

2.3. المشاركة العمالية: يرى شيرمرهون Schermerhorn أن المشاركة السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس، أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي، كونا تعد شكل من أشكال التحفيز الذاتي الذي يلجأ إليه العمال في المنظمة، ومن ثمة فإن دراسة الحوافز تعتبر وسيلة لمعرفة

<sup>1</sup> \_ أبو معمر و صفية سليمان، درجة ممارسة القيادة الادارة في الجامعات الفلسطينية لمحافظة غزة لتفويض السلطة و سبل تفجيلها، رسالة محبشار منشورة، فلسطين، جامعة الاسلامية، 2009، ص96.

الكيفية التي يتم بها اشباع حاجات العاملين فإذا رأت القيادة أن تزيد من إنتاجية و كفاءته العاملين لديها عليها التعرف على الدوافع على دوافعهم و تنمي حاجاتهم التي تقدم لهم حوافز مناسبة و تحفزهم السلوك المرغوب و أساس التمكين هو التعزيز الايجابي<sup>1</sup>.

### 3.3. العمل الجماعي: العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكائنات المترابطة

لديها هدف مشترك و هناك اختلاف و نضج بين فرق العمل و الجماعات من حيث شمولية العمل فالفرق مكلف بانجاز المهمة و تحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي<sup>2</sup>، و يعد عنصرًا داعم و معزز للثقة يشترط توفر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون و المساواة و التعاقد و التكامل و الهموم و الطموحات، والأمال المشتركة، ينظمها علاقة التعارف و صلات، و قد تحيا الجماعة قد تشكل كفرق عمال من أجل انجاز مشروع ما نؤجل مشكلة ما<sup>3</sup>، و من ثمة تفعيل الاندماج مع الجماعة، الذي يشير هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أو المنشأة لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع

### 4.3. السلوك الابداعي و تنميته: يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين و الإبداع،

فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول

<sup>1</sup> - القاضي حاج ، ابعاد التمكين الايداري لدى القادة في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال و علاقته بالتدريب الايداري، رسالة محبشار منشورة جامعة اليرموك الاردن، 2088 ص 12.

<sup>2</sup> - القحطاني، لاحق عبد الله ، الايداع الايداري معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض رسالة ص 23

<sup>3</sup> - القاضي حاج ، ابعاد التمكين الايداري لدى القادة في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال و علاقته بالتدريب الايداري، ص 12.

توم بيترز ووترمان في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سرّ الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية).<sup>1</sup>

إن تنمية السلوك الإبداعي يعني كسب القدرة على امتلاك طرق و مهارات تفكير غير تقليدية و تميمتها، و ترجمتها الى الواقع الملوس مما يساهم في ايجاد اساليب وأفكار جديدة تساعد على انجاز المهمات الإدارية بكفاءته وفعاليتته<sup>2</sup>، ويعرفه أبوفارين بأنه " القدرة على ابتكار أساليب ووسائل و أفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه أفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين عليها في المنظمات و تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الانتاجية بصورة أفضل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2006، ص 278.

<sup>2</sup> - القحطاني، لاحق عبد الله، الايداع الايداري معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض رسالة محبستار منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2007، ص 17

<sup>3</sup> - البيتي محمد علي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الايداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة محبشار منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 31

## تمهيد

تحتل مرحلة الإجراءات منهجية للإسقاط الميداني خطوة مفصلية في إنجاز البحث في المسار السوسيولوجي، لا تقل أهمية عن التأطير النظري لمفاهيم البحث، وذلك لأن قيمة البحث الإجتماعي لا تتمثل فقط في جمع التراث النظري وإنما تتمثل القيمة الحقيقية للبحوث الإجتماعية في اعتمادها على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته ، وذلك بإتباع المنهج العلمي السليم الذي يتوافق مع الدراسة، والإعتماد على أدوات جمع البيانات التي يراها الباحث تتناسب مع هذا المنهج، والتي تسهل له عملية الإتصال بالمبحوثين، و ثم معالجة البيانات الميدانية التي حصل عليها واستخرج النسب الإحصائية وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة تجيب على تساؤلات الدراسة .

### 1. مجالات الدراسة:

لكل ظاهرة اجتماعية ثلاث أبعاد تبلورها من دراسة لأجل وهذه الأبعاد هي مجالات الدراسة وتتمثل في الآتي:

#### 1.1. المجال المكاني : المجال المكاني للدراسة تمثل في اذاعة الجزائر من بسكرة (اذاعة

الزيبان سابقا ) التي كانت اول انطلاقة لها في سنة 1999 ، ويمتد بثها الى عدة ولايات من الشرق والجنوب الجزائري ، وهي تقع وسط مدينة بسكرة ، وهي مؤسسة اعلامية متشكلة من عدة اقسام ادارية ، ( انظر الملحق رقم 02 ) وهي على التوالي قسم الادارة وقسم الاخبار التقني وقسم الانتاج (انظر الملحق رقم 03 و 04 )

#### 2.1. المجال البشري : يتمثل مجتمع البحث في عمال وموظفي اذاعة الجزائر من بسكرة

وعدددهم 44 عامل موزعين على أقسام ومستويات ادارية مختلفة ، حيث قمنا بمسح شامل لكل

العاملين داخل المؤسسة لكي تشمل كل المستويات الادارية التي ينطبق عليها انواع الاتصال الرسمي ، الصاعد والنازل والافقي. (أنظر الملحق رقم 2 )

ويعتبر المسح الشامل المناسب لمثل هذه الدراسات لانه عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة معينة وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر ، دون الخوض في تأثير الماضي والتعمق في فيه ، كما انها تدرس الظواهر كما هي دون تدخل الباحث فيها والتأثر على مجرياتها ، ويتمثل الغرض الرئيسي من اجراء المسح الشامل من انتاج بيانات تشكل اساسا للتعميم حول مجتمع المسح اوالجماعات المستهدفة حيث تجمع معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع وحدات البحث بيانات مقننة من مجتمع البحث وتعد سواء كانت افراد او جماعات<sup>1</sup>

**3.1. المجال الزمني :** انطلقت الدراسة في شهر نوفمبر ابتداء من اختيار الموضوع وعرضه على الاستاذة المشرفة من ثم الشروع في جمع المراجع وصياغة الجانب النظري ، حتى الوصول الى الجانب الميداني في شهر مارس حيث قمنا بدراسة استطلاعية وجمع معلومات حول المؤسسة والاتصال بالمبحوثين ، ثم توزيع الاستمارات وجمعها وتفريغها وتحليلها وصياغة النتائج في الاخير .

## 2. المنهج المستخدم:

ان القيام بأي بحث علمي منظم لا بد من الاعتماد على منهج باتباع خطوات للوصول الى نتائج علمية وموضوعية دقيقة ، وعليه فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة<sup>2</sup>، وهو أيضا عبارة عن اسلوب او تنظيم او استراتيجية او خطة عامة تعتمد

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة ، اسس ومبادئ البحث العلمي ،مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ،التسكندرية ،2002،ص 94

<sup>2</sup> محمود محمد الذنبيات و عمار بوحش، منهاج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.

على مجموعة من الاسس والقواعد والخطوات يستفيد منها في تحقيق اهداف البحث العلمي او العمل العلمي<sup>3</sup> حيث توجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث وهي تختلف باختلاف المواضيع لان طبيعة موضوع الدراسة هو الذي يفرض نوع المنهج الذي يستوجب استخدامه ، وبما ان موضوع الدراسة يدور حول دور الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الاداري، فان انسب منهج هو المنهج الوصفي التحليلي حيث كونه يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام ادوات وتقنيات البحث العلمي<sup>4</sup>، ومنه فالمنهج الوصفي التحليلي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على مجموعة من الحقائق والبيانات وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها وصولا الى نتائج وتعميمات للظاهرة او الموضوع محل الدراسة والبحث<sup>5</sup>.

### 3. ادوات جمع البيانات:

تعد أدوات البحث آليات يتم بها اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الموضوعي بشروط مكانية وزمنية وبشرية تمثلت ادوات جمع البيانات في :

1.3. الملاحظة البسيطة : يجمع الباحثون على ان اداة الملاحظة من اهم الاجراءات التي

تستخدم في البحث العلمي ، اما في البحث السوسولوجي الذي هو جزء لا يتجزأ من البحث

العلمي تستخدم فيه الكثير من الدراسات الاستطلاعية الاستكشافية<sup>6</sup>، من خلال اجراء دراسة

<sup>3</sup> السيد عبد المعطي و آخرون، البحث العلمي الاجتماعي، دارالمعرفة الجامعية، 2003، ص89.

<sup>4</sup> - خالد حامد: ،منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، ط1، دار جسور، الجزائر، 2008، ص126.

<sup>5</sup> - بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص42.

- فضيل دايو و آخرون، اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2002<sup>6</sup>، ص51.



استطلاعية و ملاحظة كيفية الاتصال بين العمال وما هي اساليب الاتصال الرسمي التي يتم اتباعها لتمكينهم في العمليات الادارية المختلفة المتبعة داخل المؤسسة.

2.3. استمارة استبيان : تعتبر الاستمارة هي الاداة الاساسية المستعملة في هذه الدراسة لانها تسمح بمعرفة دور الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الاداري، اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان لانها الاكثر ملائمة لموضوع الدراسة ونوع المنهج والعينة المختارة حيث قمنا الى بتقسيمها الى ثلاثة محاور وكل محور يحتوي على مجموعة من الاسئلة حيث احتوت على عشرون سؤالاً متنوعة الاسئلة بين الاسئلة المغلقة والاختيارية والمفتوحة لكي نتمكن من الاحاطة بكل جوانب الموضوع ، ونعطي فرصة للمبحوثين من الاجابة بكل ارتياح ومصداقية

. المحور الاول : ويشتمل على البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين.

- المحور الثاني : ويتعلق بالاسئلة الخاصة بدور الاتصال الرسمي العمودي في تحقيق

التمكين الاداري.

المحور الثالث : المتعلق بالأسئلة الخاصة بدور الاتصال الرسمي الافقي في تحقيق التمكين

الاداري.

3.3. خصائصها: أفرز تفرغ بيانات الاستبيان كم معلومتي حول مجتمع الدراسة تم ترتيبه

وتصنيفه وترتب عنه الخصائص التالية لمجتمع البحث:

الجدول رقم (1): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	المجموع	الجنس
73	32	ذكور
27	12	إناث
<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث حيث قدرت بـ 73%  
اما نسبة الاناث فقدرت بـ 27% وهذا التفاوت يرجع مختلف التخصصات الموجودة وميول الذكور  
الى الجانب التقني والصيانة والاخراج اما الاناث فيكمن وجودهم في الصحافة والتقديم الازاعي  
والادارة

الجدول رقم (2): يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	فئات السن
11	05	[24-29]
34	15	[35.30]
39	17	[41.36]
16	07	من 41 فما فوق
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان عدد افراد العينة يرتكز يرتكز في الفئة العمرية من 36  
الى 41 سنة حيث قدرت بـ 39% ، ثم تليها الفئة العمرية 30 الى 35 سنة قدرت بنسبة 34% ،  
في حين نجد الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق قدرت بـ 16%، اما الفئة العمرية من 24 الى

29 سنة فقدرت بـ 11% ، وهذا التفاوت في الفئات العمرية يرجع حداثة اذاعة بسكرة الجهوية بحيث انها كانت تتطلب افراد لهم خبرة في مجال العمل الاذاعي في البداية .

الجدول رقم (3): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
09	04	متوسط
32	14	ثانوي
59	26	جامعي
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة المستوى الجامعي هي اعلى نسبة حيث قدرت بـ 59% ، تليها نسبة المستوى الثانوي بـ 32% ، في حين نسبة المستوى المتوسط فقدرت بـ 09% ، اما نسبة المستوى الابتدائي فمنعدمة تماما ويرجع هذا الى طبيعة العمل تفرض ذلك لان اغلب عمال المؤسسة صحافيين ومخرجين وتقنيين .

الجدول رقم (4): يوضح مدة العمل في المنصب

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
39	17	اقل من 5 سنوات
61	27	اكثر من 5 سنوات
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان اعلى نسبة لمدة العمل في المنصب كانت لأكثر من 5 سنوات حيث قدرت بـ 61% ، اما نسبة اقل من 5 سنوات قدرت بـ 39% ، وهذا راجع الى نجاعتهم في العمل ونشاطهم المستمر من انطلاق المؤسسة التي تعتبر حديثة النشأة .

الجدول رقم (5): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي(منصب العمل)

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى الوظيفي
14	06	الادارة
25	11	قسم الاخبار
29	13	قسم الانتاج
14	06	القسم التقني
18	08	اعوان الامن والسائقين
100	44	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة الذين يعملون في قسم الانتاج هي اعلى نسبة حيث قدرت بـ 29% ، ثم يليها الذين يعملون في قسم الاخبار و قدرت بـ 25% ، ثم نجد ان نسبة الذين يعملون في القسم التقني قدرت بـ 14% ، ونفس النسبة بالنسبة لعمال الادارة اما فيما يخص الذين يعملون كأعوان امن وسائقين فقدت نسبتهم بـ 18% ، وهذا راجع الى ان قسم الانتاج والأخبار هم الاقسام الاكثر نشاط وحيوية في المؤسسة بالإضافة الى انه متعدد النشاطات والمسؤوليات .

## تمهيد

بعد الحصول على كم من معلومات غير المنظم وغير المرتب من الواقع الميداني نتيجة توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة، تم تفرغها وتبويبها في جداول لها علاقة مباشر واضحة ودقيق بفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وبناءً عليه فقد جاء هذا الفصل وما ورد فيه.

## 1. تفرغ البيانات الميدانية

تم تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستبيان في أربع عناصر فرعية بمرجعية البناء الوارد في اشكالية البحث الواردة في الفصل الأول.

## 1.1. تفويض السلطة:

الجدول رقم (6):

المعلومات التي تصل من الأعلى تمكن العامل من الشعور الذاتي بالمسؤولية

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
52	23	نعم
48	21	لا
100	44	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول ان نسبة العمال ومن خلال خبرتهم في العمل بان المعلومات التي

تصل من الاعلى تمكن العامل من الشعور بالمسؤولية هي اعلى نسبة حيث قدرت بـ 52% ، اما

بالنسبة للذين اجابوا بلا فقدت بـ 48% ، وكلا النسبتين متقاربتين نوع ما وهذا يبين لنا ان

المعلومات التي تصل من الاعلى تتماشى حسب طبيعة المسؤوليات في المؤسسة وتختلف

باختلاف منصب العمل .

## الجدول رقم (7):

المعلومات التي تصل من الأعلى ترفع من الثقة بالنفس

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
57	25	نعم
43	19	لا
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يوضح لنا الجدول ان الذين أحسوا بان المعلومات التي تصل من الاعلى ترفع من

الثقة بالنفس هي اعلى نسبة حيث قدرت ب 57%، اما نسبة الذين أجابوا بلا فقدرت

نسبتهم ب 43%، وهذا يبين لنا ان المعلومات التي تصل من الاعلى ترفع من الثقة

بالنفس ان كانت صالح العمال وطموحاتهم واعطائهم المزيد من الصلاحيات .

## الجدول رقم (8):

المعلومات التي تصل من الأعلى تعطي قيمة الواجب المناط بالموظف

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
68	30	نعم
32	14	لا
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يبين هذا الجدول ان نسبة الذين أجابوا بان المعلومات التي تصل من الاعلى

تعطي قيمة الواجب المناط بالموظف وقدرت ب 68% ، اما الذين أجابوا ب لا فقدرت

نسبتهم ب 32% ، وهذا يرجع الى ان الموظف يعي جيدا الواجب المناط بالوظيفة

الموكلة اليه ويعي قيمتها أيضا ويعي جيدا ان اي وظيفة لا بد لها من معلومات من

مصدرها الاساسي من الاعلى لكي تكون اكثر فاعلية واكثر قيمة وموثوقة .

## الجدول رقم (9):

المعلومات النازلة تؤثر على الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	36	82
لا	08	18
المجموع	44	100

يبين الجدول ان المعلومات التي تصل من الاعلى تؤثر على الموظف وهذا واضح جدا في

الجدول حيث قدرت نسبة الذين اجابوا بنعم بـ 82% ، اما الذين اجابوا بـ لا فقدت نسبتهم بـ 18%

وهذا راجع الى ان معظم القارات النزلة تؤثر على الموظف بشكل سلبي او ايجابي

## الجدول رقم (10)

المعلومات التي تصل من الأعلى تؤثر على العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	36	82
لا	08	18
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان المعلومات التي تصل من الاعلى تؤثر على العمل

ويظهر ذلك من خلال نسبة الذين اجابو بنعم فقد قدرت نسبتهم بـ 82%، اما الذين اجابو بلا

فقدت نسبتهم بـ 18%، وارجعو ذلك الى انها احيانا تكون سلبية على العمل وحيانا تكون ايجابية

ولكن لها تأثير يؤثر على طبيعة العمل وسيورته.

## الجدول رقم (11)

المعلومات التي تصل من الأعلى تؤسس الشعور بالاستقلالية لدى العامل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	25	57
لا	19	43
المجموع	44	100

يبين لنا الجدول ان نسبة الذين أجابوا لان المعلومات التي تصل من الاعلى تؤسس

الشعور بالاستقلالية لدى العامل هي اعلى نسبة حيث قدرت بـ 57%، اما الذين كانت اجابتهم بـ

لا فقدرت نسبتهم بـ 43%، ويرجع هاذه الى التخصص في العمل وطبيعة المعلومات التي تصل

من الاعلى .

## الجدول رقم (12):

تقييم العمال لتفويض السلطة في اعطائها فرصة للعامل لإبراز قدراته المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
روح المبادرة	08	18
تحسين اداء العامل	20	46
زيادة الخبرة	16	36
المجموع	44	100

يوضح لنا الجدول راي العمال بخصوص عملية تفويض السلطة في اعطائها

فرصة للعامل لإبراز قدراته المهنية فكانت تدور آرائهم حول روح المبادرة وتحسين اداء

العمل وزيادة الخبرة حيث قدرت اعلى نسبة في تحسين اداء العمل بـ 46%، وتليها زيادة

الخبرة بـ 36%، اما روح المبادرة فقدرت بـ 18%، ويرجع هاذا الى احتكاكهم المتواصل

بالعمل وملاحظاتهم المتواصلة لعملية تفويض السلطة وأيضاً انها تكسب العامل الخبرة



في العمل مما يؤهله الى اكتساب مهارات جديدة قابلة للتطوير وتحسين اداء العمل وبعث روح المبادرة .

## 2. تنمية السلوك الابداعي:

### الجدول رقم (13):

القرارات النازلة تعمل على مواكبة العلم

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
41	18	نعم
59	26	لا
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يبين الجدول ان الدين اجابو بان القارات النازلة لا تعمل على مواكبة العلم هي اعلى نسبة

حيث قدرت بـ 59%، اما الذين اجابو بـ لا فقدرت بـ 41%، وهذا راجع الى الوسائل البيداغوجية

والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة ومدى تطورها وانتشارها في ظل العولمة وايضا مدى التكوين في

شتى المجالات في المؤسسة .

### الجدول رقم (14)

القرارات النازلة تعمل على تنمية مهارة العامل

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
68	30	نعم
32	14	لا
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يبين لنا الجدول ان أن القرارات النازلة تعمل على تنمية مهارات العامل فقد قدرت نسبتهم بـ 68%، اما الذين أجابوا بـ لا فقدرت نسبتهم بـ 32%، ويرجع هذا المهام التي تعطى اليك على شكل قرارات تكسب العامل مهارات شتى في مجال عمله .

#### الجدول رقم (15):

القرارات النازلة تؤسس على تدفق المعلومات النابعة من العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	68
لا	14	32
المجموع	44	100

يبين لنا الجدول ان القرارات التي تنزل من تؤسس على تدفق المعلومات النابعة من العمال وكانت اعلى نسبة حيث قدرت بـ 68%، اما الذين كانت اجابتهم بلا فقدرت نسبتهم بـ 32%، ويرجع هذا ان الادارة العليا لا تستطيع ان تعمل بدون تدفق المعلومات النابعة من العمال التي تنزل فيما بعد على شكل قرارات نازلة .

#### الجدول رقم (16):

القرارات النازلة تسهم في تنمية إبداع أفكار العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	04	09
لا	40	91
المجموع	44	100

يبين لنا الجدول ان القرارات النازلة لا تسهم في تنمية ابداع افكار العمال فقد كانت اعلى نسبة حيث قدرت بـ 91%، اما الذين اجابو بنعم قدرت نسبتهم بـ 9%، ويرجع هذا الى حقيقة وهو

ان الاوامر النازلة على شكل قرارات تقتل ابداع وافكار العمال فهي يجب ان تطبق وبدون تحريف او تغيير او ابداع .

#### الجدول رقم (17)

القرارات النازلة تسهم في استخدام الأفكار الجديدة والتميزة عند العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	04	09
لا	40	91
المجموع	44	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان القرارات النازلة لا تسهم في استخدام الافكار الجديدة والتميزة لدى العمال حيث قدرة اعلى نسبة بـ 91%، للذين اجابون بلا اما الذين الجابو بنعم فقدرت نسبتهم بـ 09%، ويرجع هذا الى طبيعة هذه القارات ومدى التزام العامل بتطبيقها .

#### الجدول رقم (18)

إتاحة الفرص للعمال وساعدتهم على تنمية سلوكهم الابداعي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
مجالات مختلفة	32	73
لا يوجد فرص	12	27
المجموع	44	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان الفرص التي اتاحها رئيس العمل للعمال وساعدتهم على تنمية سلوكهم الابداعي كانت في مجالات مختلفة وقدرت لها على نسبة بـ 73% ، اما من ناحية انه لا يوجد فرص فقدرت بـ 27%، وهذا يبين ان ريس العمل اعطى العمال فرص ساعدتهم على تنمية سلوكهم الابداعي ولكن في مجالات مختلفة كمجال الصحافة والمشاركة في المسابقات والتحديات الداخلية والخارجية في ابراز قدراتهم وسلوكهم الابداعي

## 3. العمل الجماعي:

## الجدول رقم (19)

التفاعل داخل الجماعة يمكن من انضباط العمال التام

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
09	4	نعم
91	40	لا
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة الذين اجابو بـ لا كانت على نسبة حيث

قدرت نسبتهم بـ 91%، بخصوص التفاعل داخل الجماعة وانه لا يمكن من انضباط العمال التام اما

الذين كانت اجابتهم بـ نعم فقدرت نسبتهم بـ 4%، ويرجع هذا الى نشوء العلاقات غير الرسمية

داخل مجال العمل مما يؤثر على انضباط العمل التام وسيورته

الجدول رقم (20): يوضح ما اذا كان التفاعل داخل الجماعة يمكن من الايمان باهمية

التعاون العمالي

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
95	42	نعم
05	02	لا
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يبين الجدول ان نسبة كبيرة من العمال اقرو بان التفاعل داخل الجماعة يمكن من الايمان باهمية التعاون العمالي حيث قدرت نسبتهم بـ 95%، اما الذين قالو لا فكانت نسبتهم بـ 5%، ويرجع هذا الى ايمانهم الشديد باهمية التعاون العمالي عن طريق التفاعل داخل الجماعة عن طريق تبادل الخبرات والتوجيهات

الجدول رقم (21): يوضح ما اذا كان التفاعل داخل الجماعة يعطي لكل فرد حقه من

الاهتمام والتقدير

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	28	64
لا	16	36
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة كبيرة من العمال اجابو بنعم بخصوص ات التفاعل داخل الجماعة يعطي لكل فرد حقه من الاهتمام والتقدير وقد قدرت نسبتهم بـ 64%، اما الذين اجابو بلا فقدت نسبتهم بـ 36%، ويرجع هذا الى ان العامل يحس بإمكانته داخل الجماعة اكثر مما يحس بها من الادارة وهذا لقربه من الجماعة وتفاعله معهم وتبادل الاهتمام فيما بينهم .

الجدول رقم (22): يوضح ما اذا كان التفاعل داخل الجماعة يمكن من الثقة المتبادلة مع

الزملاء

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
64	28	نعم
36	16	لا
100	44	المجموع

تلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة كبيرة من العمال والذين كانت اجابتهم بنعم بخصوص ان التفاعل داخل الجماعة يمكن من الثقة المتبادلة مع الزملاء حيث قدرت نسبتهم بـ 64%، اما الذين اجابوا بلا فقدرت نسبتهم بـ 36%، ويرجع هذا الى ان مدة العمل في المنصب وتفاعل الجماعة فيما بينها يمكن من الثقة المتبادلة مع الزملاء وهذا ما اكدت عليه مدرسة العلاقات الانسانية عن طريق تجاربها وثورن بأمريكا .

الجدول رقم (23): يوضح رأي المبحوثين في كيفية مساعدة العمل الجماعي في تكوين

العامل

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
27	12	وجود تكافؤ
23	10	العمل المنتظم
32	14	التشارك وتبادل الخبرات
18	08	العدالة
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يبين لنا هذا الجدول رأي المبحوثين في كيفية مساعدة العمل الجماعي في تكوين العامل

فكانت آرائهم مختلفة فمنهم من رأى أنها تكمن في التشارك وتبادل الخبرات وهذه أعلى نسبة وقدرت بـ 32%، ومنهم من رأى أنها تكمن في وجود تكافؤ وقدرت نسبتهم بـ 27%، ومنهم من يرى أنها تكمن في العمل المنتظم وقدرت نسبتهم بـ 23%، وآخرون اعتبروها تكمن في العدالة وقدرت نسبتهم بـ 18%، ويرجع هذا الاختلاف في آراء العمال إلى طبيعة هذه المساعدة وأهدافها في تكوين العامل.

الجدول رقم (24): يوضح ما اذا كان الدعم الجماعي يمكن من الاعتماد على النفس في

اداء العمال

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
91	40	نعم
9	04	لا
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان الدعم الجماعي يمكن من الاعتماد على النفس وهذا

ما ورد في الجدول من خلال الاجابة بنعم حيث قدرت نسبتهم بـ 91%، اما الذين كانت اجابتهم بـ

لا فقدت نسبتهم بـ 9%، ويرجع هذا الى ان الدعم الجماعي يمكن من الاعتماد على النفس في

اداء العمل لانه هذا العمل مرفق بدعم يسهل عليه العمل بكل حرية وبكل ارتياح مما يغرس لديه

روح المسؤولية والاعتماد على النفس في اداء عمله .

الجدول رقم (25): يوضح ما اذا كان الدعم الجماعي يمكن من الشعور بالطمأنينة

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
18.19	08	نعم
81.81	36	لا
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>



تلاحظ من خلال هذا الجدول ان اعلى نسبة كانت بنعم على ان الدعم الجماعي على

يمكن من الشعور بالطمأنينة حيث قدرت نسبه بـ 81.81%، ونسبة الذين اجابو بلا قدرت بـ 118.19%، ويرجع هذا الى النتائج المترية عن هذا الدعم الجماعي وعن طبيعته ومدى نجاحه او فشله .

الجدول رقم (26): يوضح ما اذا كان الدعم الجماعي يمكن من عدم الشعور بالتهديد

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	39	88.64
لا	05	11.36
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان اعلى نسبة كانت بنعم على ان الدعم الجماعي يمكن

العامل من الشعور بالتهديد حيث قدرت نسبتهم بـ 88.64%، اما الذين كانت اجابتهم بلا فقدت بـ 11.36%، ويرجع هذا الى الشعور بالتهديد من مدى نجاعة هذا الدعم والتهديد على مصالح العامل وعدم تكرار هادا الدعم من جديد ومت خلفيات هادا الدعم وطبيعته .

الجدول رقم (27): يوضح ما اذا كان الدعم الجماعي يمكن من تفعيل القوة الداخلية

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
59.1	26	نعم
40.9	18	لا
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يبين لنا الجدول الدور الذي لعبه الدعم الجماعي في تمكين العامل من تفعيل القوة

الداخلية وكانت اعلى نسبة بنعم حيث قدرت بـ 40.9%، اما الذين كانت اجاباتهم بـ لا فقدرت نسبتهم بـ 40,9 %، وهاذه النسب متقاربة جدا لبعضها البعض ويرجع هذا الى ان الدعم الجماعي فعل قوة لداخلية لجي عمال واخرين واخرين ويرجع هذا الى طبيعة شخصية العمال وروح المبادرة وطموحات كل عامل ومدى تقبله لهذا الدعم الجماعي فيما يخدم مصلحته الخاصة

الجدول رقم (28): يوضح رأي المبحوثين في اهمية الاتصال الافقي في تمكين العامل داخل

المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
100	44	مهم
00	00	غير مهم
<b>100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يبين هذا الجدول اراء المبحوثين حول اهمية الاتصال الافقى في تمكين العامل داخل المؤسسة فجميع اجمعو على على انها مهمة جدا وقدرة نسبتهم كليا 100%، ويرجع هذا الى الاتصال الافقى يساهم في نقل الخبرات بين العمال والتفاعل المستمر وتبادل المعلومات بطريقة سريعة وفي نفس المستوى مما يجعلهم في مكانة واحدة ويعزز روح الثقة بينهم وازيادة علاقاتهم مع بعضهم البعض مما يساهم في تحسين مستوى العمل

## 2. نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، يصل البحث إلى مرحلة حوصلة النتائج ومناقشتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي صنفت كما جاء البناء موضع الاشكالية لكن في الاتجاه العكسي للوصول إلى نتيجة ختامية وعامة.

### 1.2. دور الاتصال العمودي في تحقيق التمكين الاداري

يتمثل دور دور الاتصال الرسمي العمودي في تحقيق التمكين الإداري لدى عمال اذاعة بسكرة الجهوية من خلال عملية تفويض السلطة وهذا حسب اجابة أغلبية المبحوثين بالنسب التالية:

- ✓ أن الاتصال العمودي يمكن العامل من الشعور بالمسؤولية قدرت بنسبة 52%،
- ✓ يرفع ثقته بنفسه قدرت بنسبة 57%،
- ✓ يعطي قيمة للواجب المناط به قدرت بنسبة 68 %،
- ✓ يعزز شعوره بالمسؤولية قدرت بنسبة 57 % ،
- ✓ يتيح له فرصة لإبراز قدراته المهنية من خلال روح المبادرة وتحسين ادائه في العمل وزيادة خبراته المهنية،

إن النسب الواردة أعلاه توجي للملاحظ للوهلة الأولى أن المؤسسة موضوع الدراسة تعمل على تكريس دعائم تفويض السلطة بسلاسة ومرونة على إعتبار أن أدني نسبة تؤكد الإيجاب هي 52%، لكن التفكير السوسولوجي العميق يرى عكس تماماً، إذ متوسط التكرارات X

$$58.5 = \frac{234}{4} = \frac{52+57+57+68}{4} = X$$

وهي نسبة تجاوزت النصف بقليل بمعنى أن المؤسسة موضوع البحث لا تولي تفويض السلطة القدر الكبير من الأهمية التي يعكس تغلغل التمكين الإداري في المؤسسة موضوع البحث. إضافة إلى المحدد النظري الثاني للفرضية فإن الاتصال العمودي يعمل على تنمية السلوك الإبداعي لدى العامل وهذا ما اشارت اليه اجابات المبحوثين من خلال النسب التالية:

✓ ينمي مهارة العامل 68 %،

✓ يساعد على تدفق المعلومات النابعة من العمال والتي قدرت ب: 68 %،

✓ يسهم في استخدام أفكار جديدة ومتميزة لدى العامل قدرت ب 91 %،

✓ ان رئيس العمل يعطي للعامل فرص متعددة في مختلف المجالات التي لها علاقة

بعمل المتخصص به والتي قدرت نسبتهم ب: 73%،

أما بالنسبة إن تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، فإن أنه المؤسسة موضوع الدراسة تحت

العاملين فيها على كتشف مهاراته الكامنة على إعتبار أن متوسط التكرارات X للمؤشرات الميدانية

أخذ القيمة 75 %، ومن ثمة فإن التفكير السوسولوجي يرى عملية تنمية السلوك الإبداعي لدى

العاملين أكثر إيجابية.

$$75 = \frac{300}{4} = \frac{68+73+91+68}{4} = X$$

## 2.2. دور الاتصال الأفقي في تحقيق التمكين الإداري

يتمثل دور الاتصال الرسمي الأفقي لتحقيق التمكين الإداري لدى عمال اذاعة بسكرة الجهوية حسب اجابة المبحوثين من خلال عمليتي التحفيز الذاتي والعمل الجماعي وهذا ما أشارت اليه النسب المتعلقة بمؤشرات عملية التحفيز الذاتي:

✓ يجدون أن التفاعل داخل الجماعة يمكن العامل من الايمان بأهمية التعاون فيما بينهم والتي قدرت نسبتهم ب: 95 %،  
 ✓ يعطي كل عامل حقه من الاهتمام والتقدير نسبة 64% ، ويمكنه من الثقة المتبادلة مع زملائه،

أما بالنسبة إن الاهتمام بالتحفيز الذاتي للعمال بالمؤسسة موضوع الدراسة وفق القيمة X الموضحة أدناه تكشف عن الاهتمام كبير وبمقدار مقبول ويقدر بالقيمة 79.5 %، ومن ثمة فإن التحليل السوسيولوجي يرى عملية التحفيز الذاتي لدى العاملين أكثر إيجابية أكثر دلالة.

$$79.5 = \frac{159}{2} = \frac{64+95}{2} = X$$

أما بالنسبة للمحدد الثاني المتمثل في العمل الجماعي من تكوين العامل لابد من توفر بيئة عمل يسودها التكافؤ والعدالة، وان يكون العمل منتظم، وان يشترك كل العمال في مختلف النشاطات والقرارات الخاصة بالمؤسسة، وتكون هناك تبادل للمعلومات والخبرات بينهم، كما ان العمل الجماعي يلعب دور مهم لتمكين العامل وهذا ما شاريت اليه النسب النسب التالية:

✓ ان العمل الجماعي يمكن العامل من الاعتماد على خبراته والسابقة في أداء عمله بنسبة 91%،

✓ يجعل العامل لا يشعر بالتهديد في عمله قدرت ب: 88.64%،

✓ يفعل القوة الداخلية لدى العامل والتي قدرت ب: 59.1%،

أما بالنسبة إلى مؤشرات العمل الجماعي فإن النسب التي وردت في المعالجة الميدانية يتضح أن المؤسسة موضوع الدراسة تولي دور كبير للعمل الجماعي أو عمل الفرق بمقدار الموضحة أدناه تكشف عن الاهتمام كبير وبمقدار مقبول ويقدر بالقيمة 79.58%، ومن ثمة فإن التحليل السوسولوجي يرى طبيعة العمل الاعلامي المؤسس على عمل الفرق يحتم على المؤسسة أخذ هذا الاجراء الاداري في الحسبان بقوة.

$$79.58 = \frac{238,74}{3} = \frac{91+88,64+59,1}{3} = X$$

### 3.2. الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الاداري:

بالنظر إلى النتائج الجزئية الواردة أعلاه والتي تم التوصل إليها في يصل البحث في القضية السوسولوجية ذات البعد الاداري ﴿ دور الاتصال الرسمي في التمكين الاداري في المؤسسة الاعلامية الجزائرية ﴾ فإن هذا البحث يصل إلى نتيجة مفادها:

أن الاتصال الرسمي بشقيه العمودي والأفقي لا يؤدي الدور المنوط به في التمكين الاداري كما يجب أن تكون عليه إدارة مؤسسة في القرن الـ 21، الذي يتميز بتطور رهيب في الفكر الاداري، لكن هذا لا يمنع من الاقرار بتوفر بيئة العمل، التي تساعد على سير عملية الاتصال الرسمي بنجاح وخاصة في تكريس معايير التمكين الاداري.

أن اعتماد المؤسسة الاعلامية الجزائرية سياسية التمكين الاداري يتطلب منها إعتداد الفكر الاداري الحديث في خضم آلياتها التنظيمية والادارية للوصول إلى صور ادارية دالة على تنمية ادارية وحادثة في العمل الاداري، وهذا ما ينقص التنظيمات الادارية الجزائرية.

## خاتمه

بعد المعالجة النظرية والميدانية للدراسة نستنتج ان للاتصال الرسمي دور مهم في تحقيق التمكين الاداري ،ومن خلال الاتصال الرسمي العمودي بين الرئيس والمرؤسين والاتصال الرسمي الافقي بين العمال في نفس المستوى وذلك من خلال بعض العمليات الادارية التي تسهل عملية الاتصال وتساعد العامل في نفس الوقت من الفهم الجيد لعمله وتمكنه ن السير بنجاح في مختلف الوظائف والمهام المكلف بها حيث ان الاتصال العمودي من خلال تفعيل عمليتي تفويض السلطة وتنمية السلوك الابداعي لدى العامل يجعله اكثر ثقة بنفسه ويشعره بانتمائه الى المؤسسة وهذا ما يمكنه من الابداع في كل المهام الموكلة له وكذلك الاتصال الرسمي الافقى الذي لا يقل اهمية عن سابقه حيث ان تفعيل العمل الجماعي والتحفيز الذاتي للعامل توفر المناخ المناسب للعمل الذي يوطد علاقات العمل وتحسينها وبالتالي يوفر تبادل الخبرات والتعاون بين العمال الذي يكسبهم افكار جديدة وبالتالي يمكنهم من الابتكار والانجاز الجيد لمهامهم الادارية .

وفي الاخير املنا ان نكون قد وفقنا الى في اختيارنا للموضوع ومعالجته بشكل او باخر في الكشف عن اهمية هذا الموضوع للدراسة، وننترك المجال مفتوح امام دراسات اخرى للبحث اكثر في هذا الموضوع .



## الفهرس

### فهرس الجداول

### فهرس الأشكال

### مقدمة

11..... الفصل الأول: اشكالية الدراسة

11..... 1- موضوع الدراسة

15 ..... 2- أسباب اختيار الموضوع

16..... 3- أهمية وأهداف الدراسة

17..... 4- فرضيات الدراسة

### الفصل الثاني: المعالجة النظرية لمفومات الدراسة

20..... 1. الاتصال الرسمي

20..... 1.2. تعريف الاتصال الرسمي

22..... 2.2. وظائف الاتصال الرسمي

24..... 3.2. أهداف الاتصال الرسمي

25..... 4.2. أنواع الاتصال الرسمي

31..... 5.2. أساليب الاتصال الرسمي

34..... 6.2. شبكات الإتصال الرسمي

37..... 2. ماهية التمكين الإداري

37..... 1.1. تعريف التمكين الإداري

43..... 2.1. خصائص التمكين الإداري وأبعاده

45..... 3.1. أهمية التمكين الإداري وأهدافه

46..... 4.1. معوقات التمكين الإداري

47..... 5.1. آليات التمكين

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

1. مجالات الدراسة (المكاني، البشري ، الزمني).....54
2. المنهج المستخدم في البحث.....55
3. أدوات جمع البيانات.....56
4. خصائص مجتمع الدراسة.....57

### الفصل الرابع: المعالجة الميدانية للدراسة

1. تفرغ البيانات.....63
2. نتائج الدراسة الميدانية .....77
3. النتائج العامة.....82

الخاتمة.....83

المراجع

الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	الرقم
27	شكل رقم 01
29	شكل رقم 02
29	شكل رقم 03
35	شكل رقم 04
35	شكل رقم 05
36	شكل رقم 06
36	شكل رقم 07
36	شكل رقم 08

## فهرس الجداول

الرقم	الصفحة
جدول رقم 01	58
جدول رقم 02	58
جدول رقم 03	59
جدول رقم 04	59
جدول رقم 05	60
جدول رقم 06	63
جدول رقم 07	64
جدول رقم 08	64
جدول رقم 09	65
جدول رقم 10	65
جدول رقم 11	66
جدول رقم 12	66
جدول رقم 13	67
جدول رقم 14	67
جدول رقم 15	68
جدول رقم 16	68
جدول رقم 17	69
جدول رقم 18	69
جدول رقم 19	70
جدول رقم 20	70
جدول رقم 21	71

72	جدول رقم 22
73	جدول رقم 23
74	جدول رقم 24
74	جدول رقم 25
75	جدول رقم 26
76	جدول رقم 27
76	جدول رقم 28

الملاحق

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى دراسة دور الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الاداري لدى العاملين، واتخذنا اذاعة بسكرة الجهوية لإجراء الدراسة الميدانية، ولتسهيل عملية البحث وقسمنا الدراسة الى تساؤلين التساؤل الأول حول دور الاتصال الرسمي العمودي في تحقيق التمكين الاداري لدى العاملين، اما التساؤل الثاني حول دور الاتصال الرسمي الافقي في تحقيق التمكين الاداري لدى العاملين، وللوصول الى نتائج تجيب على هذه التساؤلات قمنا بالإجراءات التالية، قسمنا الدراسة الى ثلاثة فصول الفصل الأول يتضمن الموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فيحتوي على المعالجة النظرية لمفاهيم الدراسة، أمل بالنسبة للفصل الثالث فقد تناولنا فيه الدراسة الميدانية، وقد تم اجراء هذه الدراسة في اذاعة بسكرة الجهوية حيث قمنا بمسح شامل لكل العاملين بهذه المؤسسة والمتمثلين في 44 عامل في مختلف المستويات المهنية المتواجدة بها، واعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لموضوع الذي تناولناه، واخترنا استمارة المقابلة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، وبعد جمع المعلومات وتفريغها وحساب التكرارات والنسب المئوية وعرضها في جداول وتحليلها توصلنا الى النتائج التالية:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، يصل البحث إلى مرحلة حوصلة النتائج ومناقشتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي صنفت كما جاء البناء موضع الاشكالية لكن في الاتجاه العكسي للوصول إلى نتيجة ختامية وعامة.

### 1.2. دور الاتصال العمودي في تحقيق التمكين الاداري

يتمثل دور دور الاتصال الرسمي العمودي في تحقيق التمكين الإداري لدى عمال اذاعة بسكرة الجهوية من خلال عملية تفويض السلطة وهذا حسب اجابة أغلبية المبحوثين بالنسب التالية:

✓ أن الاتصال العمودي يمكن العامل من الشعور بالمسؤولية قدرت بنسبة 52%،

✓ يرفع ثقته بنفسه قدرت بنسبة 57%،

✓ يعطي قيمة للواجب المناط به قدرت بنسبة 68%،

✓ يعزز شعوره بالمسؤولية قدرت بنسبة 57 % ،

✓ يتيح له فرصة لإبراز قدراته المهنية من خلال روح المبادرة وتحسين ادائه في

العمل وزيادة خبراته المهنية،

إن النسب الواردة أعلاه توجي للملاحظ للوهلة الأولى أن المؤسسة موضوع الدراسة تعمل على

تكريس دعائم تفويض السلطة بسلاسة ومرونة على إعتبار أن أدني نسبة تؤكد الايجاب هي 52%، لكن

التفكير السوسيولوجي العميق يرى عكس تماماً، إذ متوسط التكرارات X

$$58.5 = \frac{234}{4} = \frac{52+57+57+68}{4} = X$$

وهي نسبة تجاوزت النصف بقليل بمعنى أن المؤسسة موضوع البحث لا تولي تفويض السلطة

القدر الكبير من الأهمية التي يعكس تغلغل التمكين الإداري في المؤسسة موضوع البحث.

إضافة إلى المحدد النظري الثاني للفرضية فإن الاتصال العمودي يعمل على تنمية السلوك

الابداعي لدى العامل وهذا ما اشارت اليه اجابات المبحوثين من خلال النسب التالية:

✓ ينمي مهارة العامل 68 %،

✓ يساعد على تدفق المعلومات النابعة من العمال والتي قدرت ب: 68 %،

✓ يسهم في استخدام أفكار جديدة ومتميزة لدى العامل قدرت ب 91 %،

✓ ان رئيس العمل يعطي للعامل فرص متعددة في مختلف المجالات التي لها

علاقة بعمل المتخصص به والتي قدرت نسبتهم ب: 73 %،

أما بالنسبة إن تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين، فإن أنه المؤسسة موضوع الدراسة تحت

العاملين فيها على كتشف مهاراته الكامنة على إعتبار أن متوسط التكرارات X للمؤشرات الميدانية أخذ



القيمة 75 %، ومن ثمة فإن التفكير السوسولوجي يرى عملية تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين أكثر إيجابية.

$$75 = \frac{300}{4} = \frac{68+73+91+68}{4} = X$$

## 2.2. دور الاتصال الأفقي في تحقيق التمكين الإداري

يتمثل دور الاتصال الرسمي الأفقي لتحقيق التمكين الإداري لدى عمال اذاعة بسكرة الجهوية حسب اجابة المبحوثين من خلال عمليتي التحفيز الذاتي والعمل الجماعي وهذا ما أشارت اليه النسب المتعلقة بمؤشرات عملية التحفيز الذاتي:

✓ يجدون أن التفاعل داخل الجماعة يمكن العامل من الايمان بأهمية التعاون فيما

بينهم والتي قدرت نسبتهم ب: 95 %،

✓ يعطي كل عامل حقه من الاهتمام والتقدير نسبة 64 % ، ويمكنه من الثقة

المتبادلة مع زملائه،

أما بالنسبة إن الاهتمام بالتحفيز الذاتي للعمال بالمؤسسة موضوع الدراسة وفق القيمة Xالموضحة

أدناه تكشف عن الاهتمام كبير وبمقدار مقبول ويقدر بالقيمة 79.5 %، ومن ثمة فإن التحليل

السوسولوجي يرى عملية التحفيز الذاتي لدى العاملين أكثر إيجابية أكثر دلالة.

$$79.5 = \frac{159}{2} = \frac{64+95}{2} = X$$

أما بالنسبة للمحدد الثاني المتمثل في العمل الجماعي من تكوين العامل لابد من توفر بيئة عمل

يسودها التكافؤ والعدالة، وان يكون العمل منتظم، وان يشترك كل العمال في مختلف النشاطات والقرارات

الخاصة بالمؤسسة، وتكون هناك تبادل للمعلومات والخبرات بينهم، كما ان العمل الجماعي يلعب دور مهم لتمكين العامل وهذا ما شارته اليه النسب النسب التالية:

✓ ان العمل الجماعي يمكن العامل من الاعتماد على خبراته والسابقة في أداء

عمله بنسبة 91%،

✓ يجعل العامل لا يشعر بالتهديد في عمله قدرت ب: 88.64%،

✓ يفعل القوة الداخلية لدى العامل والتي قدرت ب: 59.1%،

أما بالنسبة إلى مؤشرات العمل الجماعي فإن النسب التي وردت في المعالجة الميدانية يتضح أن المؤسسة موضوع الدراسة تولي دور كبير للعمل الجماعي أو عمل الفرق بمقدار الموضحة أدناه تكشف عن الاهتمام كبير وبمقدار مقبول ويفقد بالقيمة 79.58%، ومن ثمة فإن التحليل السوسيولوجي يرى طبيعة العمل الاعلامي المؤسس على عمل الفرق يحتم على المؤسسة أخذ هذا الاجراء الاداري في الحسبان بقوة.

$$79.58 = \frac{238,74}{3} = \frac{91+88,64+59,1}{3} = X$$

### 3.2. الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الاداري:

بالنظر إلى النتائج الجزئية الواردة أعلاه والتي تم التوصل إليها في يصل البحث في القضية السوسيولوجية ذات البعد الاداري ﴿ دور الاتصال الرسمي في التمكين الاداري في المؤسسة الاعلامية الجزائرية ﴾ فإن هذا البحث يصل إلى نتيجة مفادها:

أن الاتصال الرسمي بشقيه العمودي والأفقي لا يؤدي الدور المنوط به في التمكين الاداري كما يجب أن تكون عليه إدارة مؤسسة في القرن الـ 21، الذي يتميز بتطور رهيب في الفكر الاداري، لكن هذا

لا يمنع من الاقرار بتوفر بيئة العمل، التي تساعد على سير عملية الاتصال الرسمي بنجاح وخاصة في تكريس معايير التمكين الاداري.

# قائمة المراجع

## ● الكتب

1. ابراهيم ابو عرقوب ، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الانساني ، 1993.
2. ابن منصور محمد بن مكرم، معجم لسان العرب عربي عربي."المجلد الثالث عشر". دار منار، بيروت، لبنان، 2010.
3. احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط2،الدار الجامعية، مصر، 2003.
4. أبو هتلة خالد سعيدة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون الأردن، 2008.
5. السيد عبد المعطي و آخرون، البحث العلمي الاجتماعي، دارالمعرفة الجامعية، 2003.
6. الهواري سيد ،الإدارة ،الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2003.
7. الهواري، السيد و آخرون: مبادئ الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة 1993.
8. بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
9. بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط2، 2006
10. حسام ,الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السوق الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، 2008.
11. حصة محمد ال مساعد و احلام عبد السميع، مهارات الاتصال و التفاعل، دار لو الكتب القاهرة ، 2011
12. خالد حامد: ،منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، ط1، دار جسور، الجزائر، 2008.

13. ختام العناتي و علي العياصي، الاتصال المؤسستي في الفكر التربوي ، دار الحامد ، عمان ، الاردن ،2007.
14. دي ديرلوف ، فكر الرجال الاعمال الطريق الى النجاح المتكامل، مكتبة الشقيري، المملكة العربية السعودية،2003.
15. شريف الحموي: مهارات الاتصال. دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، 2007.
16. شعبان فرج، الاتصال الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن،2008.
17. صباح حميد علي و غازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الادارية، دار حامد للنشر و التوزيع عمان،2007
18. طريف شوقي فرج و اخرون، علم النفس و متكلات الصناعية، دار غريب، القاهرة ، بدون سنة.
19. عبد الباري ابراهيم درة و آخرون ، قضايا ادارية معاصرة، ط1، دار وائل، عمان،2011.
20. عبد الحميد عطية و محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية و المكتسب الجماعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
21. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداريو التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار وهران للنشر و التوزيع، عمان،1999.
22. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة ، اسس ومبادئ البحث العلمي ،مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ،الإسكندرية ،2002
23. فضيل دليو و آخرون، اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2002.
24. فضيل دليو ،الاتصال (مفاهيمه،نظرياته،وسائله)،دار الفجر،القاهرة ،2003.
25. فليه فروق، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
26. محفوظ أحمد بودة، العلاقات العامة و ممارسات،دار وهران للنشر و التوزيع،2008.
27. محمد ابو سمرة ، الاتصال الاداري و الاعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2008

28. محمد سيد فهمي ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، دار الوفاء ، 2006
29. محمد يسري ابراهيم ، الاتصال و السلوك الانساني ، سلسلة 18 ، البيطاش ، سنتر للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 1979.
30. محمود محمد الذنبيات و عمار بوحش ، منهاج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.
31. مصطفى محمد ابو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الابراهيمية ، 2006
32. ملحم يحي سليم ، التمكين مفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، بحوث و دراسات مصر الجديدة ، القاهرة ، 2006
33. ملحم يحي سليم ، التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2006.
34. هالة منصور ، الاتصال الفعال مفاهيمه و اساليبه و مهاراته ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 200.

## المذكرات

1. أبو معمر و صفية سليمان ، درجة ممارسة القيادة الادارة في الجامعات الفلسطينية لمحافظة غزة لتقويض السلطة و سبل تفحيلها ، رسالة ماجستير منشورة ، فلسطين ، جامعة الاسلامية ، 2009.
2. القاضي حاج ، ابعاد التمكين الاداري لدى القادة في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال و علاقته بالتدريب الاداري ، رسالة ماجستير ، منشورة جامعة اليرموك الاردن ، 2088.
3. القحطاني ، لاحق عبد الله ، الايداع الايداري معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2007
4. اليتي محمد علي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الايداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة

المقدسة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى ، السعودية،

2008،

5. فرحاتي لويزة،الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية ، ماجستير  
فرع موارد بشرية جامعة باتنة،

## المجلات والجرائد

1. سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين،إطار مفاهيمي.الملتقى

السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر، 17-18 أبريل 2005.

2. عبد الرحمن الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة

العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض،

2002،

3. لوكيا الهاشمي،السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية و

التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص218.

## المراجع بالفرنسية

1. Berry L.L, relationship Marketing of services grousing  
interest: Emerging perspectives journal old Idea  
easing of Marketing science, 2007.

## مواقع الأنترنت

[www.najah-mag.net/index.php?page...2](http://www.najah-mag.net/index.php?page...2)