



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



قسم: علم اجتماع

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة
دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
في علم اجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

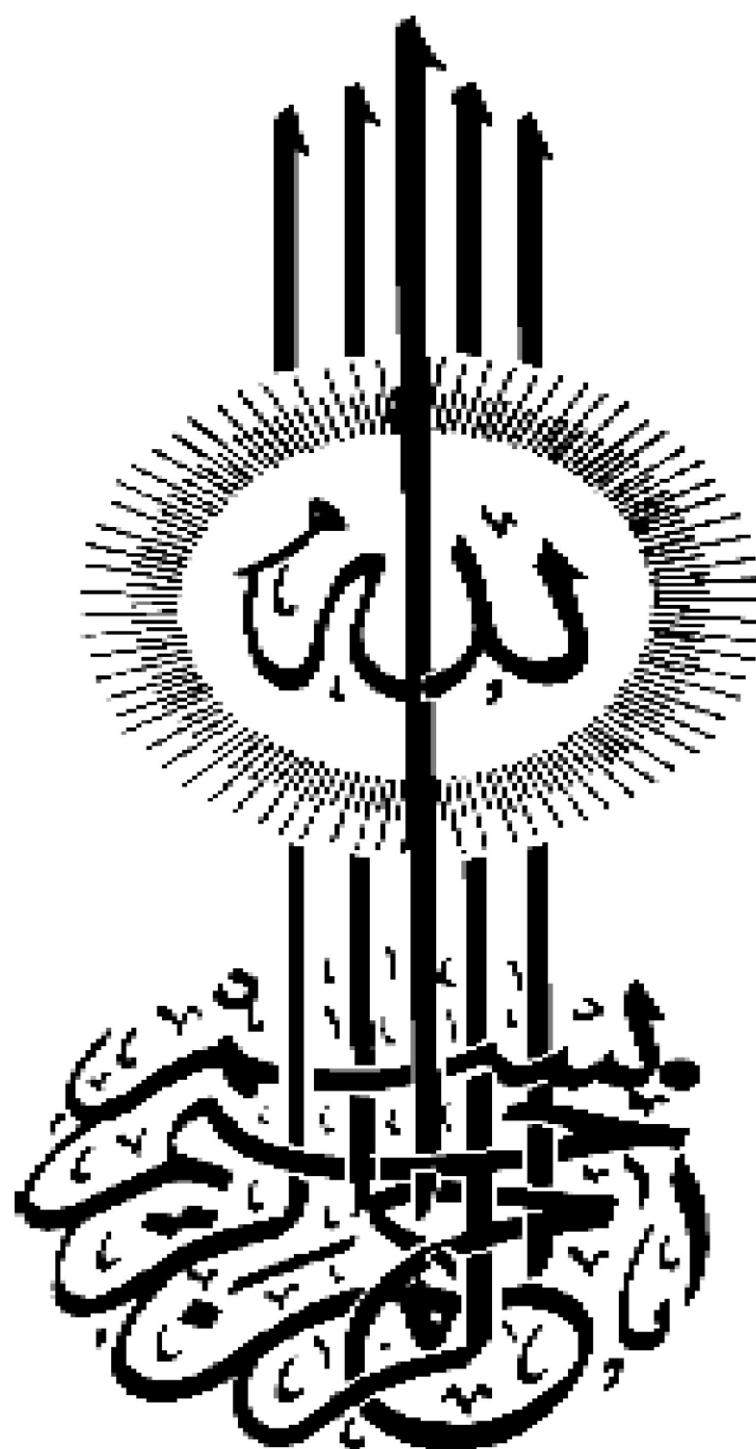
إشراف الدكتور:
د. رقيق عبد الله

من إعداد الطالبتين
غدير أحمد سفية
زيتونة حمد نوال

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بلال بوترة	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
عبد الله رقيق	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
فتحي بوخاري	أستاذ مساعد أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2021/2022



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أولا نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف رقيق عبد الله على كل
التوجيهات والنصائح والدعم لنا.

كما نشكر عمال بلدية الوادي والى كل من ساندنا ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا

نهدي ثمرة جهدنا الى الوالدين الكريمين وبفضلهما ما نحن عليه اليوم والى

كل من ساعدنا من قريب او بعيد

الى الإخوة والأخوات

الى كل الأهل

الى كل من نحب ونحترم

ملخص الدراسة:

أجريت الدراسة المعنونة ب: دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية الوادي - في الفترة الممتدة من 28 مارس الي 15 ماي ببلدية الوادي على عينة عددها 68 عاملا، وتمحورت إشكالية حول: كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم تقسيمه للأسئلة التالية:

- هل يساهم الاتصال الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي؟
- هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي؟
- وهدفت الدراسة لوصف الظاهرة وكشف الدور القائم بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية للمؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي، واستخدام المنهج الوصفي في الدراسة من أجل الإلمام بجوانب الموضوع، كما استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، واستخدام برنامج SPSS لتحليل هذه البيانات والمعطيات، وخلصت الدراسة بالنتائج التالية:
- أن الاتصال التنظيمي يساهم في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي.
- أن الاتصال الرسمي يعزز من فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي، وذلك بنسبة 95.58%، حسب استجابات أفراد العينة وحسب وجهة نظرهم.
- أن الاتصال غير الرسمي لا يعزز من فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي بنسبة 69.11%، وذلك حسب استجابات أفراد عينة البحث.

Study summary:

The study entitled: The role of organizational communication in enhancing the effectiveness of the institution – a field study on a sample of workers of the municipality of the valley – during the period from March 28 to May 15 in the municipality of the valley on a sample of 68 workers , and a problem centered on: How does organizational communication contribute to enhancing the effectiveness of The service institution in the municipality of the valley? To answer this question , it was divided into the following questions:

- Does the official communication contribute to enhancing the effectiveness of the service institution in the municipality of the valley?

- Does informal communication contribute to enhancing the effectiveness of the service institution in the municipality of the valley?

- The study aimed to describe the phenomenon and reveal the role that exists between organizational communication and the organizational effectiveness of the service institution , the municipality of the valley , and the use of the descriptive approach in the study in order to become familiar with the aspects of the subject.
next:

- That the organizational communication contributes to enhancing the effectiveness of the service institution in the municipality of the valley.

- The official communication enhances the effectiveness of the service institution in the municipality of the valley , with a rate of 95.58% , according to the responses of the sample members and their point of view.

- That informal communication does not enhance the effectiveness of the service institution in the municipality of the valley by 69.11% , according to the responses of the members of the research sample.

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
مقدمة..... أ	
الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة..... 1	
تمهيد:..... 2	
أولا: الإشكالية:..... 2	
- ثانيا: فرضيات الدراسة:..... 3	
- ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:..... 4	
- رابعا: أهداف الدراسة:..... 4	
- خامسا: أهمية الدراسة:..... 4	
- سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة..... 4	
خلاصة الفصل:..... 18	
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي:..... 19	
تمهيد:..... 20	
- أولا : أهمية الاتصال التنظيمي:..... 20	
-ثانيا: أهداف الاتصال التنظيمي:..... 21	

22	-ثالثا: خصائص الاتصال التنظيمي:
23	-رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي:
24	-خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي:
31	سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي:
38	خلاصة الفصل:
39	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية
40	تمهيد:
40	أولا: أهمية دراسة فعالية المنظمات:
41	ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية:
41	-ثالثا: الأسباب التي تضعف الفعالية التنظيمية.
42	-رابعا : عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية:
43	خامسا: العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية:
45	سادسا: مداخل قياس الفعالية التنظيمية.
47	خلاصة الفصل:
الجانب الميداني	
48	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية وعرضها وتحليل بياناتها:
49	تمهيد:
49	أولا: الإجراءات المنهجية:
49	1- مجالات الدراسة:
53	2- المنهج المستخدم:
54	3- أدوات جمع البيانات:

60	 ثانيا: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية:
60	 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
74	 2. نتائج الدراسة العامة:
76	 خلاصة الفصل:
78	 خاتمة:
80	 قائمة المصادر والمراجع:
85	 الملاحق
9	 فهرس الموضوعات

مقدمة

مقدمة

يعتبر الاتصال نوع من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار، فلا يمكن أن ينشأ التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر البوابة الرئيسية التي تقوده إلى تكوين علاقات إنسانية بين الأفراد داخل المجتمع عامة والمؤسسات التنظيمية خاصة دون وجود الاتصال الذي يعتبر العنصر الهام في الحياة الاجتماعية. والمؤسسة باعتبارها كيان اجتماعي يضم موارد بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف مشتركة وتحكمهم نظم وقواعد وقوانين مشتركة، وعلى ذلك يتبادلون العلاقات والمعلومات لإشباع حاجاتهم، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون وجود تفاعل بين أفرادها تفاعلات تحكمها أشكال و أساليب معينة للاتصال. ولا يمكن أن تخلو أي مؤسسة من الاتصال في محتواها، والمؤسسات على اختلاف أنواعها تركز على الاتصال التنظيمي في بناء وحداتها.

حيث يعتبر الاتصال في المؤسسة (التنظيمي) أمر ضروري نظرا للدور الذي يلعبه داخل المؤسسة من خلال مساهمته في عملية تبادل الرسائل ونقل الأفكار والمعلومات، وهو الوسيلة الوحيدة الفعالة لكل نشاط اجتماعي، فالتفاعل في المؤسسة قائم على عملية الاتصال ويتوقف نجاح أي مؤسسة اجتماعية أو اقتصادية كانت في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث في هذا الموضوع، قسمت الدراسة الي 04 فصول وهي:

- **الفصل الأول:** الدراسة المنهجية: جاء فيها تمهيد، تحديد الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهميتها، أهدافها، التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** والمعنون بالاتصال التنظيمي: والذي جاء فيه تمهيد، أهمية الاتصال التنظيمي، و أهدافه، وخصائصه، عناصره، و وظائفه، و أنواعه، و وسائله، وشبكاته، ومعوقاته، وفي الأخير خلاصة للفصل.

- **الفصل الثالث:** كان بعنوان **الفعالية التنظيمية:** احتوى على تمهيد، و أهمية دراسة فعالية المنظمات، وخصائص الفعالية التنظيمية، والأسباب التي تضعف الفعالية التنظيمية، عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية، والعوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، ومداخل قياس الفعالية التنظيمية، وخلاصة الفصل.
- **الفصل الرابع:** جاء فيه تمهيد، حيث تضمن الدراسة الميدانية، تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وقد قمنا بالتعريف بمجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، و الأداة المستعملة لجمع البيانات من مؤسسة الدراسة، و وصف عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجة الإحصائية والصدق والثبات للاستبيان، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بفرضيات الدراسة، ومناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، ثم توصلنا الي النتائج العامة، ومجموعة من التوصيات والاقتراحات الخاصة بالدراسة، وخلاصة الفصل. وفي الأخير انتهت هذه الدراسة بخاتمة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري أهم خطوة يقوم عليها الباحث لانجاز موضوع بحثه، حيث يساعد الباحث في تحديد محاور وعناصر دراسته، حيث نسعى من خلال هذا الفصل الي تحديد إشكالية الدراسة حيث تعتبر أهم نقطة تتطلب جهد و وقت في تحديدها وضبطها، كذلك صياغة فرضيات و أهداف و أهمية وأسباب اختيار هذا الموضوع وتحديد مفاهيمه الإجرائية، ومن ثما تحديد الدراسات السابقة التي تعرض لها موضوع بحثنا أو مواضيع مشابهة له.

أولاً: الإشكالية:

تعتبر المؤسسة عنصر مهم وفعال في المجتمع من خلال تقديمها لمختلف الخدمات الاجتماعية و الاقتصادية حيث تعرف على أنها هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية تسعى الى تحقيق فعالية وكفاءة في أدائها وتحقيق أهدافها.

وتعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على فعالية الموارد المادية والموارد البشرية ولكي يتم تطوير مستوى وفعالية هذه الموارد لابد من تدريبها وتحفيزها بما يحقق الأهداف المرجوة وعلى اعتبار أن الإنسان كائن اتصالي بطبعه يسعى الى تطوير ذاته وقدراته وعلاقاته الإنسانية التي تتم بواسطة اتصالاته مع الغير خاصة في مجال عمله، فيتوقف نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى نجاح أفرادها في عملية الاتصال. ويعتبر هذا الأخير من أهم المشكلات التي تعانيها المؤسسات وخاصة المؤسسات الجزائرية .

حيث يعتبر الاتصال التنظيمي بأنه ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة والذي ينظم العلاقة بين أفرادها ويمارس الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال اتصال رسمي واتصال غير رسمي، فالاتصال الرسمي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الاتصالات فعالة يجب أن تكون جميع وسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأفراد

الذين يتبعون هذا التنظيم، أو موجودين داخل إطار هذه المؤسسة ويحدث هذا النوع من الاتصال بين القائد والموظفين. والاتصال غير الرسمي وهو الاتصال الذي يحدث خارج الأطر الرسمية للمؤسسة، وهو الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.

حيث تعتبر الفعالية التنظيمية أمر هام في حياة المؤسسات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة بين المؤسسات من أجل البقاء والاستمرار، فالفعالية هي نتيجة تفاعل مكونات أداء المؤسسة فيما بينها، كما أنها ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فالمؤسسة التي تستطيع تحقيق أهدافها يمكن وصفها بأنها مؤسسة فعالة.

حيث تحرص المؤسسات الفعالة على التحكم في عملية الاتصال باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصرها، وذلك بتوجيهها والتحكم فيها قصد ضمان الفعالية التنظيمية، ومن هنا تبرز أهميته في حياة وكيان المؤسسة لضمان استمراريتها وتطويرها وتحقيق التعاون والتفاعل بين مختلف أطرافها .

وبناء على ما سبق سنحاول من خلال دراستنا معرفة كيف يساهم الاتصال التنظيمي الرسمي و الاتصال غير الرسمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة باعتباره همزة وصل يربط بين عناصر المؤسسة. وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي؟

ويندرج عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم الاتصال الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي؟

- هل يساهم الاتصال غير رسمي في تعزيز فعالية المؤسسة الخدماتية ببلدية الوادي؟

- **ثانيا: فرضيات الدراسة:**

- يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة.

- يساهم الاتصال الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة.
- يساهم الاتصال غير رسمي في تعزيز فعالية المؤسسة.

- ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

- رغبتنا الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- ملائمة عنوان الدراسة مع مجال تخصصنا ورغبتنا في معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على فعالية المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة معرفة نوع الاتصال الأكثر تأثيرا على فعالية أداء المؤسسة محل الدراسة.

- رابعا: أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على الدور القائم بين الاتصال التنظيمي وفعالية أداء المؤسسة.
- معرفة هل للاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي دور في تعزيز فعالية المؤسسة.
- الكشف على المعوقات التي تحوز وتعيق عملية الاتصال بين العمال والإدارة في المؤسسة الخدمانية بلدية الوادي.

- خامسا: أهمية الدراسة:

نسعى في دراستنا هذه الي توضيح دور الاتصال التنظيمي في فعالية المؤسسة الاجتماعية بلدية الوادي، وذلك بوقوفنا على بعض المعوقات التي تعيق حركة الاتصال بين العمال والإدارة وكذا العمال في ما بينهم داخل هذه المؤسسة، مع توضيح نمط الاتصال السائد داخل هذه المؤسسة ومدى تأثيره على فعالية المؤسسة.

- سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

1-الاتصال:

لغة: اتصل بالشيء - بمعناه التام، ولم ينقطع واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.

كما يورد: اتصل به بخبر بمعنى أعلمه. ويقال كان على اتصال به أي على علاقة به، ارتباط وسيله به، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك، كما يعرفه روبير الصغير: بمعنى أن يكون على علاقة مع ... " في حين عرفها مختار القاموس بأنها " وصل الشيء بالشيء وصلا. بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما أو غرض معين.

فعل comunis في اللغة الفرنسية والانجليزية ولد من مصطلح الاتصال، من المصدر ذاته أي common، وفي اللغة الانجليزية commun التي تعني في اللغة الفرنسية مشترك أو اشتراك في الشيء " فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.

اصطلاحاً: هو عملية نقل المعلومات من طرف لآخر. "كما يعرفه أحد الباحثين بأنه تبادل المعلومات بين شخص أو أكثر"، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. كذلك يعرف الاتصال على أنه نقل الرسالة بين فردين أو أكثر استخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة عبر استخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التواصل والتأثير.¹

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الاتصال يشير الي تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين.

- **الاتصال في علم الاجتماع:** " هو عملية تفاعل بين طرفين الي أن تصير مهارة معينة (فكرة أو مهارة أو اتجاه) مجالا مشتركا بينهما"

ذلك أن علم الاجتماع يتناول الاتصال بوصفه عملية اجتماعية، وضرورات استمرار الحياة الاجتماعية ذاتها، وتخدم في المحل الأول وظيفة التكامل الاجتماعي.²

¹ -بشار حزي: الاتصال التنظيمي،الجامعة الافتراضية السورية،سوريا، ب ط، 2020، ص 10.

² - سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، جامعة عين الشمس، القاهرة، ط 1، 2013، ص 30.

ونستنتج من هذا التعريف أن علم الاجتماع ركز في تعريفه للاتصال على اعتباره انه

عملية اجتماعية تهدف إلى تحقيق التكامل الاجتماعي.

- ينظر إلى الاتصال على أنه عملية يقوم فيها طرف أول (مرسل) بإرسال رسالة إلى طرف

مقابل (مستقبل) بما يؤدي إلى أحداث اثر معين على متلقي الرسالة.¹

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة

معينة من مرسل أو مصدر معين إلى مستقبل.

التعريف الإجرائي: "الاتصال هو عملية تفاعل بين الأفراد أو الجماعات من خلال نقل

وتبادل المعلومات والأفكار من أجل تحقيق التفاهم والمصالح المشتركة"

وبالتالي نصل الي أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة

والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

2-الاتصال التنظيمي:

هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل الي عضو

اخر بقصد إحداث تغيير.

- كما يعرفه حنفي " بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض

في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الادارة العليا وبين الموظفين

والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

ومن خلال هذه التعريف يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يمثل حلقة وصل بين الأفراد

العاملين داخل المنظمة.

- كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة

العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمل به داخل كل مؤسسة.

¹ - خضرة عمر المفلح:الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة,دار الحامد,عمان,ط1, 2015,ص21.

ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم.¹

يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعل من خلال تبادل المعاني والآراء بين الأفراد لتنظيم العلاقات داخل المنظمة.

- التعريف الإجرائي:

هو الاتصال الذي يتم بين العمال داخل المؤسسة ويكون بصفة رسمية أو غير رسمية من بهدف تنظيم العلاقات بين العمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

- **الاتصال الرسمي:** هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال.²

- **الاتصال غير رسمي:** هو ذلك الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة.³

- **4 الفعالية التنظيمية:** يعتبر برنارد أول ما حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية حيث اعتبر أن " الفعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط " كما عرفها برنارد " على أنها تحقيق الهدف المحدد"⁴

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن برنارد ربط نشاط الفعالية بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

¹ - روين فائزة و مهيري بلخير: معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقة، عدد خاص، ص 285.

² - محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 2، 2009، ص 30.

³ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، ب ط، القاهرة، 2007، ص 84.

⁴ - عبد القادر بن برطال وآخرون: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، مجلة العلوم الادارية والمالية، الجزائر، العدد 1، ديسمبر 2017، ص 200.

- أما اترواني : فيعرفها على أنها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها.¹
- وقد عرفها ميلز بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات علاقة والمؤسسات المنافسة".²
- نستنتج من التعريفين بأن الفعالية مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة ونجاحها للوصول للحد الأدنى في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
- **التعريف الإجرائي:** هي قياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في المؤسسة.
- **سادسا: الدراسات السابقة:**
- **الدراسة الأولى:(محمد بعاة 2018-2019):**

قدمت هذه الدراسة من طرف محمد بعاة بعنوان(أثر الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل)دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل 2018-2019جامعة سوق أهراس.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل بمديرية البريد والمواصلات بسوق أهراس؟

ويندرج عنه أسئلة فرعية:

-هل الاتصال التنظيمي دور في تقادي تصادم المصالح؟

-هل النقابة تستخدم الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل؟

¹ - عبد القادر بن برطال وآخرون: مرجع سابق، ص 201.

² - مارس هناء: مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، جوان 2017، ص 389.

-هل المسيرين دور في استخدام الاتصال في حل نزاعات العمل؟

وتتجلى فرضيات الدراسة في مايلي:

- أثر الاتصال التنظيمي في تفادي تصادم المصالح.
 - النقابة تستخدم الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل.
 - للمسيرين دور في استخدام الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل.
- وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي لدراسة الميدانية لكونه أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.
- كما اعتمد في جمع بياناته على الملاحظة والمقابلة والاستمارة.
- وقد قام الباحث باختيار مجتمع البحث بأكمله حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة المكونة من 30 مفردة.
- وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:
- أن الاتصال التنظيمي أثر في تفادي تصادم المصالح.
 - أن النقابة تستخدم الاتصال في حل نزاعات العمل.
 - أن للمسيرين دور في استخدام الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل.
 - **الدراسة الثانية: (نجعوم رزيقة والعمرى سميرة 2014-2015):**

قدمت هذه الدراسة من طرف نجعوم رزيقة والعمرى سميرة بعنوان (دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)

دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر أم البواقي.

وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة.

وقد تبلورت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وتتطوي تحته تساؤلات فرعية جاءت على النحو التالي:

-ماهو الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث و الأداء الوظيفي للعمال؟

ما معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث؟

ما مدى إسهام الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث؟
كما هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث.
- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والأداء الوظيفي للعمال.
- التعرف على مدى إسهام الاتصالات التنظيمية في محل مشكلات التي تواجه عمال المؤسسة.
- التعرف على مدى إسهام الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في الوحدة العلمية لاتصالات الجزائر أم البواقي.

وقد اعتمدت الباحثات من الوصول للإجابة على تلك التساؤلات على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر كفاءة وملائمة لموضوع البحث، مستعينات باستبيان في جمع البيانات .

وقد قامت الباحثات باختيار نصف مجتمع البحث لكون مجتمع الدراسة كبير حيث مثل ب300موظف وتم اختيار 150مفردة من أصل 300 مفردة. واختيرت بطريقة عشوائية.

وقد جاءت نتائج الدراسة كتالي:

- يعتمد الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة على الاتصال الشخصي بنسبة كبيرة تمثلت في المقابلة الشخصية.

- أثبتت نتائج الدراسة بأن نمط الاتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة البحث له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال.

- تبين لنا أن المؤسسة أثناء أداء مهامها تواجه معوقات داخلية إدارية تكنولوجية، بيئية بترتيب ممن شأنه خفض مستوى الأداء الوظيفي لعمالها.

- أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يسهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي ذلك من خلال توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية كذلك في رفع روح العمل الجماعي لدى العمال.

- الدراسة الثالثة: (الأحسن عبيدي وعبد الغني بربيش 2019-2020):

قدمت هذه الدراسة من طرف الأحسن عبيدي وعبد الغني بربيش بعنوان (نظام الحوافز ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية) دراسة ميدانية على موظفي مديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

وقد تبلورت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم نظام الحوافز في تحقق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤدي الحوافز إلى التحسين في أداء العاملين؟

- هل تؤدي الحوافز إلى سرعة إنجاز الأعمال؟

- هل تؤدي الحوافز إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟

وتتجلى فرضيات الدراسة في مايلي:

يعمل نظام الحوافز على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية.

يعمل نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بمديرية الصناعة والمناجم.

تؤدي الحوافز الى سرعة إنجاز الأعمال بمديرية الصناعة والمناجم.

يحقق نظام الحوافز أهداف المؤسسة بمديرية الصناعة والمناجم.

كما هدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات من عدمها.
 - الاطلاع أكثر على موضوعي الحوافز والفعالية التنظيمية.
 - إبراز واقع نظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- وقد اعتمد الباحثين في الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر كفاءة للكشف عن حقيقة الظاهرة، وباستعمال الاستبيان لجمع البيانات.
- وقد قاما الباحثين باختيار مجتمع البحث بأكمله حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة والمكونة من 50 فردة باستعمال العينة القصدية بطريقة المسح الشامل للمجتمع الدارسة.
- وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- تعمل الحوافز على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية.
- يعمل نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بمديرية الصناعة والمناجم.
- تؤدي الحوافز إلى سرعة إنجاز الأعمال بمديرية الصناعة و المناجم.
- يحقق نظام الحوافز أهداف المؤسسة بمديرية الصناعة والمناجم.
- الدراسة الرابعة: (بوخونة خديجة ، بوخونوف فاطمة 2015_2016)

قدت هذه الدراسة من طرف بوخونة خديجة وخونوف فاطمة بعنوان الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر لعلم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2015-2016 جامعة جيجل.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: كيف يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية؟
ويندرج تحته أسئلة فرعية:

- كيف يساهم نقل المعلومات في رفع كفاءة العمال داخل المؤسسة الصناعية؟
- هل يعمل نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة على تحقيق الرضا لدى العمال؟
- كيف يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة على خفض معدلات دوران العمل؟
وتتجلى فرضيات الدراسة فيما يلي :
- يعمل الاتصال التنظيمي من خلال المرونة الاتصالية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.
- يساهم نقل المعلومات من خلال وضوح المعلومات في رفع كفاءة العمال داخل مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.
- يعمل نمط الاتصال السائد على تحقيق الرضا لدى العمال داخل مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.
- يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال من خلال تدفق المعلومات على خفض معدلات دوران العمل داخل مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.
- وقد اعتمدتا الباحثتين من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات المنهج الوصفي، لكونه أكثر المناهج الملائمة لموضوع البحث.
- وقام الباحثتين باختيار مجتمع البحث بأكمله، حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة والتي تقدر ب 77 عاملا. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:
- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الأولى: يمكن التأكد على أن نقل المعلومات يساهم في رفع كفاءة العمال وعليه فإن الفرضية الأولى تحققت الي حد كبير.

- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثانية: نجد أغلب أفراد العينة أقررو أن مشاركتهم في اتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية لديهم ما يجعلهم قادرين على العطاء أكثر وبذل المزيد من الجهد.

وعليه فان كل هذه المؤشرات تؤكد الي حد بعيد أن نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة يعمل على تحقيق الرضا لدى العمال، ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية محققة.

- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثالثة: وتتبع لما تضمنته الفرضية الثالثة يمكن القول أن التفاعل بين الادارة والعمال من خلال تدفق المعلومات يساهم على خفض معدلات دوران العمل داخل المؤسسة الصناعية.

وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة مفادها يساهم الاتصال التنظيمي من خلال المرونة الاتصالية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية.

تشارك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)، وتشارك أيضا في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، وكذلك فيما يخص المنهج المستخدم اعتمدنا على نفس المنهج ألا وهو (المنهج الوصفي) لكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع بحثنا، وكذلك اختلفنا في بيئة الدراسة وميدانها وطبيعة المؤسسة المعنية، حيث تمت هذه الدراسة في مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط وهي مؤسسة صناعية، بينما دراستنا تمت في مؤسسة اجتماعية خدماتية.

- الدراسة الخامسة: (مولاي عمار سمية 2017. 2018)

قدمت هذه الدراسة من طرف مولاي عمار سمية بعنوان "الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم" دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات الجزائر، أدارها وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل سنة 2017.2018 جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

وقد تبلورت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل للاتصال تأثير على فعالية التنظيم؟

ويندرج عنه أسئلة فرعية:

- للاتصال تأثير على فعالية التنظيم؟

- هل للاتصال الرسمي تأثير على فعالية التنظيم ؟

- هل للاتصال غير رسمي تأثير على فعالية التنظيم؟

وتتجلى فرضيات الدراسة فيما يلي:

- للاتصال الرسمي تأثير على فعالية التنظيم

- للاتصال الغير رسمي تأثير على فعالية التنظيم

وقد اعتمدت الباحثة من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي ،
لإجراء الدراسة الميدانية لكونها أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.

وقامت الباحثة باختيار مجتمع البحث بأكمله، حيث تكونت عينة البحث من جميع
العاملين بالمؤسسة والتي تقدر ب60عاملا.

وجاءت نتائج الدراسة كتالي:

-من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الأولى: التي مفادها كلما كان
الاتصال الرسمي فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات فمن
خلالها تحاول الدراسة تشخيص فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

-من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثانية: التي مفادها مايلي:

للاتصال الغير الرسمي تأثير على فعالية التنظيمية.

وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن للاتصال تأثير على فعالية

التنظيم.

- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض عدد من الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا البالغ عددها 5 دراسات توصلنا من خلالها في الأخير إلى الملاحظات التالية:

لقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى غاية سنة 2020 وفي بيئات مختلفة. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الاتصال التنظيمي من الجانب النظري، فهي تخدم موضوع بحثنا وتثريه، كما اعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي هو نفس المنهج المتبع في دراستنا، وتختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع، وتختلف كذلك في أبعاد المتغير التابع، فالمؤسسات في هذه الدراسات تختلف من دراسة إلى أخرى إلا أن أغليبتها مؤسسات اقتصادية على خلاف مؤسساتنا فهي مؤسسة خدماتية اجتماعية.

وتختلف الدراسة الحالية كذلك عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني، إذ أجريت أغلبية هذه الدراسات في بيئات مختلفة.

كانت الاستفادة من هذه الدراسات في تكوين فكرة عن الإطار العام للدراسة والاطلاع على المنهج المستخدم في هذه الدراسات و أدوات جمع البيانات، كذلك كونت لدينا فكرة على البحث في وضع خطة تشمل العناصر التي تحيط بموضوع بحثنا، الأمر الذي ساعدنا في بناء محاور الاستمارة.

- ثامنا: المقاربة النظرية

الاتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر، إلى المنظمة أو المصنع، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبنّي على تلبية

احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، الي جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم الي أفضل حالات التكيف والرخاء.

وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل الي أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفايته الإنتاجية.¹

ولقد استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لتنميتهم، ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.²

ونستنتج من خلال افتراضات هذه المدرسة:

- أنه كلما كان الانسان راض في مكان عمله كان أكثر إنتاجية
- أن الفرد يعمل لإشباع حاجاته الشخصية
- وعلى الادارة الاهتمام بالأفراد و بحاجاتهم الذاتية لا بفرض سلطتها وقوانينها.

¹ - بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 21، ديسمبر، 2015، ص 61.

² - صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008- 2009، ص 36.

خلاصة الفصل:

يشكل الإطار العام لدراسة أهمية بالغة في توجيه الباحث للتوجه الصحيح في دراسته حيث يزيل الغموض واللبس الذي يسود موضوع الدراسة. حيث تطرقنا في هذا الفصل الى كل ما يتعلق بهذا الإطار المنهجي . حيث تم تناول أهم جوانبه من إشكاليه، فرضيات الإشكال، أسباب اختيار الموضوع، كذلك الأهداف والأهمية المرجوة من موضوع البحث ، كما تطرقنا إلى أهم المفاهيم الواردة في الدراسة ، كذلك إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بكل من المتغيرين المستقل والتابع ألا وهما الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية، وفي الفصل الموالي سيتم التعرف على الاتصال التنظيمي باعتباره محور أساسي في دراستنا.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي:

تمهيد

- أولا: أهمية الاتصال التنظيمي:
- ثانيا: أهداف الاتصال التنظيمي
- ثالثا: خصائص الاتصال التنظيمي
- رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي
- خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي
- سادسا: أنواع الاتصال التنظيمي
- سابعا: وسائل الاتصال التنظيمي
- ثامنا: شبكات الاتصال التنظيمي
- تاسعا: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاتصال بعد تنظيمي يتم وفقه مختلف عمليات التنسيق بين المصالح ومراتب الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وهو مفهوم مستقل أو يتفرع عن مفهوم الاتصال عامة حيث يحمل مجموعة من الخصائص تجعله ينفرد بدراسة التنظيمات وأشكال الاتصال داخل المؤسسات والتنظيمات سواء كانت ذات بعد اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي وغيرها ولهذا سوف نتناول في هذا الفصل الاتصال التنظيمي بإبراز أهميته وأهدافه و الأنواع التي تتفرع منه والمعوقات التي تواجهه في المؤسسات.

- أولا : أهمية الاتصال التنظيمي:

- تحتل الاتصالات التنظيمية مهما كان نشاطها وشكلها مكانة كبيرة وأهمية بالغة في المنظمات سواء كانت رسمية أو غير رسمية يمكن إجلاء أهميتها في مايلي:
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك وتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحد فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملين عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصنعي القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تطوير المنظمة والرقى بها.¹

يمكن القول مما سبق أن الاتصال التنظيمي له دور بارز في المساهمة في تسهيل مهام العاملين والمساهمة في تعزيز روحهم المعنوية مما يتيح للعاملين فرصة للإبداع والابتكار

¹ - فاطمة دريدي وأمال زرقاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة بسكرة، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 134.

مما يساهم أيضا في خلق بيئة عملية متماسكة ومتوافقة حيث يساعد في تعزيز فعالية المؤسسة وتطويرها.

- ثانيا: أهداف الاتصال التنظيمي:

يهدف الاتصال التنظيمي إلى خلق تفاعل بين العمال داخل المؤسسة ، وتتجلى بعض أهدافه في مايلي:

- اطلاع المرؤوسين بالأهداف المراد تحقيقها، والتعرف على الصعوبات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار كما يهدف لمساعدة الادارة لأداء أعمالها الرئيسية
- الاقتناع بأن الهدف من عملية الاتصال ليس إيصال المعلومة، وإنما إقناع المتلقي بهذه الأفكار
- توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين ويحفزهم، كما ينظم ويوجه الموارد البشرية والفنية والمالية. وتهدف الاتصالات الادارية الي ربط مديريات والدوائر و الأقسام مع بعضها البعض
- نقل الأفكار والمعلومات وتبادلها بين القطاعات، ويتم ذلك من خلال حلقة متعارف عليها، تتمثل في المرسل والمستقبل والوسيلة، وبطبيعة الحال الاستجابة، فالرسالة الناجحة هي التي تصل الي المستقبل بسيطة و واضحة.
- تأكيد مبدأ الحوار وقبول الرأي الآخر، مع ضرورة تطوير المعرفة، وتفعيل خطط التنمية التي يمكنها تزويد القوة البشرية بالمهارات.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال التنظيمي من أهدافه الرئيسية أنه يساهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة مما يحسن أداء عمالها من خلال تنظيمه وتوجيهه للموارد البشرية في المؤسسة ، كذلك تدعيم مبدأ الحوار وتبادل الآراء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال ورؤسائهم مما يوفر لهم مناخ عمل يحفزهم في أداء عملهم وبالتالي يساهم في تعزيز فعالية المؤسسة.

¹ - حليس لخضر وحليس فوزية: فلسفة الاتصال التنظيمي في الارتقاء بالمؤسسة العمومية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 3، سبتمبر 2021، ص 1221.

- ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي:

- عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات.
- تتدفق عبره البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة.
- يتم بصورة مختلفة الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية داخل المنظمة وخارجها.
- يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه.
- لا يقتصر الاتصال التنظيمي على نقل المعلومات وتبادلها بل يقوم بإنتاجها وتوفيرها وتجميعها وتقديمها عند الحاجة إليها.
- نشاط الاتصال التنظيمي يسهم في تحقيق الترابط والتماسك، ويحدث تكاملاً بين كل أجزاء ومكونات المنظمة.
- الاتصال التنظيمي يفيد المدير ومعاونوه على تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.
- يسهم الاتصال التنظيمي في استمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها داخل الهيكل التنظيمي وخارجه.
- تتم عملية الاتصال التنظيمي عبر وسيلة اتصالية واحدة أو عدة وسائل ورموز شفوية ومكتوبة خلال إطار موقفي محدد.
- يستهدف الاتصال التنظيمي تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطورها للأفضل، مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق أهداف محددة.¹

¹ - علي حامد هارون حامد: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمة الأعمال، مجلة كلية الفنون والاعلام، جامعة مصراته، العدد 9، يونيو 2020، ص 67.

نستنتج مما سبق أن الاتصال التنظيمي يضم عدة خصائص من بينها أنه له عدة أنماط و وسائل يتم من خلاله نقل المعلومات بطريقة واضحة وسريعة ، يساهم في تحقيق التماسك والترابط كذلك التفاعل و التفاهم لضمان استمرار العملية الإدارية ويساعد على تحقيق التواصل المطلوب.

- رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي:

مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم إلا إذا توفرت لها جميع العناصر الأساسية التالية وهي: المرسل - المستقبل - الرسالة - الوسيلة

- **المرسل:** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة، فقد يكون هذا المصدر هو الانسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك ويحول مصدر الرسالة التي يريد إيصالها الي رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

بصفة عامة فإن المرسل هو أول نقطة تنطلق من خلالها الرسالة الموجهة للمستقبل يأخذ أشكال مختلفة .

- **المستقبل:** هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل الي تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا.

بصفة عامة هو ذلك الشخص الذي توصله الرسالة من أجل تحليلها وتفسيرها وتفكيك رموزها.

- **الرسالة:** هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله الي المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال الي تحقيقه ولكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت هدفا منها

ينبغي أن نبصر ذلك في نوع السلوك الذي يؤديه المستقبل فإذا طابق سلوك الهدف المنشود نقول بأن الرسالة قد حققت.¹

بصفة عامة هي المضمون أو المحتوى الذي يرسله المرسل الى المستقبل أو هي الغاية المراد تحقيقها من قبل المرسل.

- **الوسيلة:** وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال.²
- تعني كذلك الأداة من خلالها تنقل الرسالة وهي أنواع.
- **التغذية الراجعة:** يتخذ رد الفعل اتجاهها عكسيا في عملية الاتصال وهو ينطلق من المستقبل الى المرسل وذلك لتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته ورفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال.³
- بصفة عامة هي تعني الرد على رسالة المرسل من طرف المرسل بعد تفسيرها وتحليلها .

- خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط المنظمة الى نوعين رئيسيين هما:

1-الاتصال الرسمي :

الاتصالات الرسمية هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب، إجراءات، نقل

¹ - قاسم فتيحة: التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات: الاتصال التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، العدد 23، ص ص 92 93.

² - نضال فلاح الضالعين: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط 1، 2016، ص79.

³ - بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، ط مزيدة ومنقحة، 2015، ص136.

المعلومات، والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها.¹

بصفة عامة هي تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية تكون وفق قوانين وإطارات المؤسسة وتكون من الأعلى إلى الأسفل.

. **مهامه:** يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
 - إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
 - إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر الي العاملين.
 - الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
 - توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات .
 - تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.²
- يمكن القول مما سبق أن الاتصال التنظيمي رسمي له عدة مهام في المؤسسة التي تساعد في توضيح مهام العمال و تسهيل العملية الاتصالية في المؤسسة.
- . **أشكاله:**

3-أميمة عناب: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية, كلية العلوم الاجتماعية والانسانية, تخصص ادارة وتسيير في التربية, جامعة العربي بن مهيدي, أم البواقي, 2013- 2014, ص 84.

² - بشار حزي: الاتصال التنظيمي, من منشورات الجامعة الافتراضية السورية, سوريا, ب ط, 2020, ص ص 16 - 17.

و يأخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات أساسية هي:

1.1: الاتصال النازل: ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه الي الأسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم الي أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الادارة العليا الي الادارة الوسطى أو قد تكون من الادارة الوسطى الي الادارة الدنيا أو من العليا الي الدنيا مباشرة، وذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

أ- توصيل المعلومات الي المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها .

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس الي المرؤوسين. ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقرير النمطية... الخ. وتجدر الإشارة الي ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى الي الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.¹

بصفة عامة هو ذلك الاتصال الذي يكون من الرئيس إلى المرؤوسين ويضم طرق

متعددة .

ويمكننا التطرق الي مزايا ومعوقا هذا الاتصال في مايلي:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكواهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة التي قد يسود المنظمة أو المؤسسة

¹ - بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008 - 2009، ص ص 41-42.

- يمكن خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

معوقات الاتصال النازل:

- إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:
- إن العديد من المنظمات والمؤسسات تلجأ إلى وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، وتتجاهل الرسائل الشفهية، والمواجهة مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفترة من قبل مسئولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب في الرسائل الهابطة من الإدارة إلى الموظفين أو العاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب الرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليها أن يجب نقلها للآخرين، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.¹

1.2- الاتصال الصاعد: (من الأسفل إلى الأعلى):

تنتقل الرسالة في الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى، وهو يعتبر مكملًا للاتصال الهابط فتفتح الإدارة بذلك طريقاً ذا اتجاهين بينها وبين العاملين. ويساعد هذا النوع من الاتصال على إنجاز الكثير من المهام، حيث يبحث العاملون من خلاله إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، فيؤدي إلى تحقيق المزيد من إثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلسلة التنظيمية. فالرؤوسين يرغبون في القرب من رؤسائهم، ويساعدهم الاتصال الصاعد على تحقيق هذه الرغبات.¹

¹ - رجب الطاهر مسعود الخروشي: أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، العدد الرابع والعشرين، الجزء الثاني، ديسمبر 2017، ص 341-342.

بصفة عامة يعتبر الاتصال المساعد تكميلاً للاتصال الهابط ، وهو الاتصال الذي يمثل المعلومات المستخلصة من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا ، وتكون بشكل شفهي أو كتابي.

كما أن الاتصال المساعد يتصف ببعض المزايا منها:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية و تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو متقاربة مع الرئيس، وبناءا عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل، وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.
- وبرغم من هذه المزايا إلا أن هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال المساعد وهي:
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك أثر ايجابي لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الادارية في المنظمة مثل: اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدى الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس، ويعتبرون الاتصالات المساعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

¹ - مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2009، ص

- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بسورة دائمة.¹

1.3:الاتصال الأفقي: فهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها. والاتصال الأفقي يشير الي أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في البناء التنظيمي. ويتم هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية في المنظمة.

بصفة عامة الاتصال الأفقي هو ذلك الاتصال الرسمي الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي ، ويمارس على شكل اجتماعات أو تقارير داخل المؤسسة. ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي في ما يلي:

أ- التنسيق للقيام بمهمة

ب- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين الأعضاء كل إدارة أو إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.²

- مزايا الاتصال الأفقي:

¹ - محمد بعاره، أثر الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2018-2019، ص ص 41 42.

² - طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص ص 84 - 85.

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم اتخاذ قراراتهم بالاستناد الي معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الادارة أكثر منهم رؤوسين عليهم السمع والطاعة.

- معوقات الاتصال الأفقي:

- بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي :
- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة و مرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.¹

2-الاتصال غير رسمي:

إن الاتصال غير الرسمي يعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي حيث تمثل الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساسي القوى لنجاح تلك الاتصالات غير الرسمية. وهي اتصالات موجودة بالفعل لكل تنظيم إداري ويلجأ إليها العاملون تسهيل الأمور التنظيمية وتعجيل جمع المعلومات بدلا من اللجوء إلى الاتصال الرسمي الذي يدخل رؤساهم من الصورة وبالتالي يستغرق وقت أطول.²

إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تشكل سندا للاتصال الرسمي بالمؤسسة، فتساعد بذلك في تحقيق أهداف التنظيم، .

¹ - [HTTPS://CTE.UNIC-SETIF.DZ](https://cte.unic-setif.dz)

² - الفاتح محمد بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار كنان للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2016، ص 169.

إلى جانب أنها يمكن تشكل حاجزا للاتصال الرسمي إذا كانت الغاية من نوعي الاتصال متناقضة.

لذلك يحدد كل من كاتز وكاهن الخصائص والمميزات التالية للاتصال غير الرسمي في المنظمة :

- الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يحقق إشباعا نفسيا أكبر من الاتصال الرسمي.
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- عندما يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، فقد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

وبرغم من هذه المميزات فإن الاتصال غير الرسمي قد يشكل خطورة بالنسبة للتنظيم في ظل غياب الرقابة على الجماعات غير الرسمية التي قد تنتشر أفكارا تعيق التنظيم لتحقيق أهدافها الشخصية.¹

سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي:

*الوسائل الشفهية للاتصال:

- **الاتصال الهاتفي:** الهاتف جهاز اتصال هام جدا داخل المؤسسة وخارجها، وهو أكثر أجهزة الاتصال استخداما وشيوعا في العالم وطريقة التحدث فيه تعكس شخصية المتكلم وشخصية المؤسسة والعاملين فيها، وتختلف الأحاديث التلفونية عن الأحاديث الحوارية والأحاديث المباشرة التي تعتمد على الحوار.... فهي أحاديث غير مباشرة تلقائية وسريعة، وذات طبيعة خاصة، وتعتبر الآن احد أنماط الاتصال الرئيسية في كل قطاعات الأعمال.

¹ - جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الأمين دباغين سطيف 02، 2014-2015، ص 31.

يمكن القول مما سبق بأن الاتصال الهاتفي وسيلة مهمة في المؤسسة وتعتبر الأكثر استخداماً في المؤسسات من حيث سرعة نقل المعلومات والرسائل وتوجيه العمال.

- **المقابلات:** تعد المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر والمهمة في مختلف المنشآت، حيث يتم من خلال المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة أو مشكلة لتحقيق هدف أو غرض معين، وهي بهذا تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات والمعلومات وتتيح التعرف على أفكار واتجاهات ومشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية. فالمقابلة تعتبر من وسائل الاتصال الهامة. نستنتج من مما سبق أن المقابلة هي لقاء بين شخصين أو أكثر يدور بينهم حوار ونقاش حول موضوع ما يهم المؤسسة، حيث تعتبر من الوسائل المباشرة المهمة في المؤسسة حيث تساهم في تبادل الآراء والخبرات بين العاملين لتوضح بذلك الهدف المراد تحقيقه فتسهل بذلك وصول المعلومات بشكل أوضح مما يساعد في تعزيز فعالية المؤسسة.

* الوسائل الكتابية للاتصال :

-**التقارير:** يمكن تعريفها بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو شكل عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها في البحث والتحليل.

بصفة عامة تعتبر التقارير من الوسائل الكتابية المهمة في عملية الاتصال المؤسسي وهي عبارة على سجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة يتم من خلالها تحليل الحقائق والمعلومات للوصول لنتائج دقيقة ذات قيمة في المستقبل.

- **المذكرات:** وهي ترسل أو توجه عادة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد، كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد، وهي أيضا أقل رسمية من الخطابات.¹

- **الأوامر والتعليمات:** تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.

- **صحف الحائط:** تضم معلومات وأخبار، وإرشادات وتوجيهات، وموضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعى فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون، وتعرض في مداخل المنظمات، وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار، والمعلومات، والتعليمات، والأنشطة المختلفة للمنظمة.

بمعنى آخر هي عبارة على أوراق تلصق عند مداخل المؤسسة تحتوي معلومات وأخبار تخص المؤسسة، يجب أن تكون منسقة ومضبوطة وتتغير كل فترة.

- **مجلة المنظمة:** قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم، تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة وتثير اهتمام القارئ، الاكتفاء بعرض كل ما هو ضروري، ومطلوب توصيل معناه.

تتعد وسائل الاتصال الكتابية فكلها تلعب دور هام في المؤسسة وتسهل عمليات الاتصال فيها، وحتى تكون هذه الاتصالات جيدة يجب مراعاة التنسيق فيها وسلامة اللغة ووضوحها.

* وسائل الاتصال المصورة والملاحظة:

¹ عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة المسيلة الجزائر، العدد 41، 2014، ص. 55-56. 57

يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام ، أما الملاحظة فهي رواية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذ كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام.¹

- ثامنا: شبكات الاتصال:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال. وفي ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المنظمة، وأهميته في صنع واتخاذ القرارات ، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

أ- شبكة اتصال العجلة:

تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد . يمكن القول أن هذا نمط من شبكة يتميز بمركزية المدير في اتخاذ القرار وأن جميع الاتصالات تصدر عنه.

ب - شبكة الاتصال العنقودي:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير يتصل بمساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال.²

ج- شبكة اتصال السلسلة:

¹ أميمة عناب: مرجع سابق، ص ص 91-92.

² - بوخونة خديجة و خنوف فاطمة: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015-2016، ص ص 85 86.

ويمثل هذا النمط من الاتصال، إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع المدير بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددا عادة.

د - شبكة الاتصال الدائري:

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه تام إذ يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض، وهكذا.

هـ - شبكة الاتصال النجمي (على شكل نجمة):

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم.

وكما ذكرنا ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ والرئيس الأعلى المباشر أ-أو الجماعة، بصرف النظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة.¹

نستنتج مما سبق أن الشبكات الاتصال لها فعالية كبيرة في حل مشكلات المؤسسة وربط أفراد المؤسسة بعضهم البعض مما يسمح للعامل بتعبير على آرائهم و اقتراحاتهم.

- تاسعا: معوقات الاتصال

¹ - العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص ص 166-168.

أولاً: معيقات شخصية: وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

ويمكن القول هنا أن الاتصال لا يكون ناجح إلا إذا تم الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية وفي مدى فهم الاتصال والاستجابة له.

ثانياً: معيقات تنظيمية: ويرجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. قد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين. كذلك عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.¹

نستنتج هنا أن الاتصال الناجح يكون بوجود هيكل تنظيمي محكم في المؤسسة، كذلك بوجود سياسة واضحة للعاملين في المؤسسة توضح لهم نوايا الإدارات العليا.

ثالثاً: معيقات لغوية وانفعالية: ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات والأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وإن الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق الذي يعود استعمالها فيه، أما الحركة والانفعالات

¹ - رويم فائزة و مهيري بلخير: معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص 287.

تأخذ بعدين: الأول عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة ، والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيء مما يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين العامل.

يمكن القول هنا أن عدم سلامة اللغة المستخدمة وعدم ووضوحها تعيق حركة الاتصال من خلال الفهم الخاطئ لمستقبل الرسالة.

رابعاً: معيقات مادية: وتتعلق مثلاً بصوت الآلات داخل العمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق وكيفية التغلب عليه.¹

خامساً: معيقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات. كذلك أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.²

نستنتج مما سبق أن فعالية الاتصال تتوقف على مدى خلو عملياته من المعوقات التي تعيق حركة المعلومات ، و تأثيرها على الأهداف التي من أجلها قام عليها الاتصال.

¹ - برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 24 جوان، 2016، ص 220.

² - رويم فائزة و مهيري بلخير: مرجع سابق، ص 287.

خلاصة الفصل:

يحتل الاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل المنظمات، حيث يعتبر العصب الناقل لنظام المعلومات داخل التنظيم، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعطي أهمية للاتصال باعتباره هو الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستوياتها وانتشارها.

وقد خصص هذا الفصل جوانب الاتصال التنظيمي المختلفة، بدءاً بأهميته، أهدافه، خصائصه، كذلك عناصر الاتصال التنظيمي، وظائفه وأهم أنواعه، مع ذكر وسائله وشبكاته، وأخيراً معوقاته. وفي الفصل الموالي سيتم التطرق إلى المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: أهمية دراسة فعالية المنظمات

ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية

ثالثاً: الأسباب التي تضعف الفعالية التنظيمية

رابعاً: عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

خامساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

سادساً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الفعالية من المفاهيم التي دار حولها جدل كبير كون أن مفهوم الفعالية التنظيمية واحد من أكثر مفاهيم العلوم الاجتماعية، وخاصة التنظيم والإدارة إثارة للجدل والنقاش، وعدم وصول الباحثين لاتفاق حول هذا المفهوم نتيجة لمدلولاته وتفسيراته المختلفة التي تتأثر الي حد بعيد بالمدخل المستخدمة في دراسته، ومؤشرات القياس التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التي تؤثر فيه، ولتسليط الضوء على هذا المفهوم البالغ الأهمية في المجال التنظيمي، الذي سنتناوله في هذا الفصل من خلال توضيح أهمية دراسة فعالية المنظمات، وعناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية، وكذلك دراسة أهم المداخل الأساسية في دراسة الفعالية، والعوامل التي تؤثر فيها.

أولاً: أهمية دراسة فعالية المنظمات:

- تساعد دراسة فعالية المنظمات في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها متضمنة أيضاً الكيفية التي تؤدي المنظمة خدماتها والعقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات.
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها من خلال الاطلاع على آراء المستفيدين من تلك الخدمات.
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلياً ، فنتائج فعالية قياس المنظمات تعتبر بمثابة مدخلات تفيد في تطوير الخدمات مستقبلاً.
- تعد الفعالية التنظيمية إحدى مؤشرات الأساسية التي يستعملها المهتمون بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المنظمة لأداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي.

- ترتبط الفعالية التنظيمية بتحقيق أهدافها المنظمات وتحقيق نجاحها واستمرارها ، وتعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.

- تساعد في التعرف على مدى نجاح المنظمة في أداء دورها في المجتمع ودرجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال ، كما أن نموها وتقدمها وتطورها يتوقف إلى حد كبير على ما تستطيع هذه المنظمات أن تقوم به من خدمات وأنشطة تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات أفرادها.¹

ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية:

- **الفعالية خاصة نسبية :** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوما بالزمان والمكان حينئذ. وذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.

- **الفعالية خاصة تراكمية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمان ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم .

- **الفعالية مصطلح يمكن أن يوصف بأنه: متعدد** (يتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة)، شامل (يتضمن العديد من الأبعاد) ، متباعد أو متنوع (يتعلق بمستفيدين مختلفين)، إيجابي (يستثير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل) ، ومعقد (لديه علاقات غير واضحة بين الأبعاد).²

- **ثالثا: الأسباب التي تضعف الفعالية التنظيمية**

هناك ثلاث أسباب رئيسية تضعف الفعالية التنظيمية و التي هي على النحو التالي:

¹ حمي عبد الستار وحورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 1121، 2020، ص 558.

² ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2020، ص ص 71-72.

أ- **سوء التنظيم:** وهي تمثل انعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية والسبب هو عدم اعتماد صناع القرار على طرق ونظريات علمية وخاصة في توظيف الأفراد وتقييمهم والفشل في تكوينهم، ونقول أيضا عدم رسم إستراتيجيات علمية تتماشى مع واقع الأفراد داخل المنظمة مما يخلق فوضى داخلها، و يمكن أن يكون سوء التنظيم الناتج عن عدم قدرة القائد الرسمي على التسيير وهذا راجع للتكوين و الشخصية والخبرة أيضا.

ب- **أخطاء في التصميم:** وهنا نرى أهمية المقولة التي تقول الرجل المناسب في المكان المناسب، فإذا كان المسؤول لا يملك القدرة على التسيير فإنه حتما عندما يقوم بوضع تصميم للأعمال فإنه لن يوفق وهذا ما يخلق نتائج سلبية تعود بالسلب على المنظمة وعلى أفراد التنظيم.

ت- **سوء التكيف :** هذا معناه أن المنظمة لن تستطيع التكيف مع المحيط الخارجي نتيجة التغير التكنولوجي السريع وما يتطلبه من تغير تنظيمي، وهي نقطة مهمة لأن التغير التكنولوجي الحاصل اليوم يتطلب أن يكون التنظيم أو المنظمة على اطلاع عليه وهذا ما يجعلها دائما تستعمل إدارة التغيير وهو ما يجعل التنظيم ديناميكي ومتطور.¹

- **رابعا : عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية:**

- أ- **مؤشرات داخلية:** وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها
- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفير المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

¹ مغراني سليم و ترمول محمد لطفي، تجسيد الفعالية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري الجزائري، مجلة الفكر المتوسطي، العدد 1، 2021، ص ص 306 307.

- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد. وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- ب- **مؤشرات خارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
 - إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
 - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
 - البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن المنتجات هذه المنظمة تلأم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
 - القدرة على التكيف والتأقلم : ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.¹

خامسا: العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية:

- العوامل الفنية والتكنولوجية:

هي المتعلقة بالمباني، الآلات، الأدوات، المعدات، ظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين و إستراتيجية الإدارة و السلوك التنظيمي كما ترتبط هذه

¹ محمد بوطي: حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد 1121، 2020، ص ص 195-196.

العوامل وهي ذات طبيعة بالظروف الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

-العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

تتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع، في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم، إذ تعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

- نمط تنظيم الموارد:

ينظر هذا النمط إلى المنظمة على أنها بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى وبموجب هذا النمط فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية. وبما أن المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد محدودة وقليلة، فإن ضمن هذا النمط المنظمات الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد.¹

¹ سوسية سعال: الفعالية التنظيمية في ظل التوجيهات الادارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة الأعواط، العدد 35، 2018، ص87.

سادسا: مداخل قياس الفعالية التنظيمية.

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وحالة عدم الاتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفعالية التنظيمية أدى إلى ظهور أربعة مداخل رئيسية لدراساتها هي: مدخل تحقيق الأهداف، مدخل موارد النظام، مدخل القيم التنافسية، مدخل العمليات الداخلية:

- **مدخل تحقيق الأهداف:** يرى هذا المدخل أن فعالية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها. حيث يؤكد هذا المدخل إلا على أن تكون الأهداف شرعية، واضحة، وقابلة للتحقيق، وبالإمكان قياسها. دون الإغفال على أن وجود العديد من الأهداف في منظمة واحدة قد يؤدي إلى تناقض الأهداف مع بعضها البعض. كما يتجسد هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة بالأهداف شرط أن تكون الأهداف واضحة، قليلة، قابلة للقياس ومحددة بفترة زمنية معينة.

- **مدخل القيم التنافسية:** يتمثل هذا المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها. حيث يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام. كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض. لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية هي موضوع شخصي، بمعنى أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته. ومن هذا الزاوية يمكن القول أن التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمة أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفعالية المنظمة.¹

- **مدخل موارد النظام:** يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها

¹ قوراية بلبشر و شعبان فرج: التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، 2021، ص ص 819-838.

قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة.

- **مدخل العمليات الداخلية:** يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة. وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة الرضا العاملين عن عملهم¹

¹ عاطف جابر طه: الفعالية التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المنظمات, مجلة الدراسات المالية والمصرفية, جامعة مصر, العدد الأول, 2014, ص 58.

خلاصة الفصل:

حيث يتضح لنا مما سبق أن مفهوم الفعالية التنظيمية مفهوم واسع ومتعدد الجوانب، ويعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها بما يضمن لها النمو والتقدم والحفاظ على مكانتها.

حيث هدف هذا الفصل الي توضيح فعالية دراسة المنظمات، بالإضافة الي خصائص الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وكذلك مؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة، كما تم التطرق الي العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة، وكذلك الي معايير قياس الفعالية التنظيمية، وفي الأخير تم ذكر أهم المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية وعرضها وتحليل بياناتها:

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية

- 1- مجالات الدراسة
- 2- المنهج المستخدم
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4- عينة الدراسة وخصائصها

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

النتائج العامة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي مكملًا للفصول السابقة سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)، والمنهج المستخدم فيها إضافة إلى أدوات جمع البيانات و طريقة اختيارها، والعينة التي تم اختيارها و عرض المعطيات الإحصائية لعينة الدراسة، ثم التطرق إلى عرض و تحليل بيانات الدراسة.

أولاً: الإجراءات المنهجية:

1-مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان. وقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث العلمي الاجتماعي على أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

أ- المجال المكاني:

ونقصد به المكان أو الحدود الجغرافية التي ستجري الدراسة في نطاقها. وقد قمنا بإجراء دراستنا في المؤسسة الاجتماعية بلدية الوادي وهي مؤسسة خدمتية الكائن مقرها بحي المصاعبة بولاية الوادي، ولقد أنشأت بلدية الوادي في العهد الاستعماري 1957 إذ تعد من أكبر البلديات في الوطن، حيث تبلغ مساحتها حوالي 772 كلم². يحدها من الشمال بلديتي كوينين وحساني عبد الكريم، ومن الشمال الغربي بلدية ورماس ومن الجنوب بلدية البياضة، ومن الشرق بلدية الطريفوي، وغربا بلدية وادي العلندة.

وحتى تحقق المؤسسة أهدافها لابد من هيكل تنظيمي تقوم عليه، وفي ما يلي شرح مختصر للهيكل التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية بلدية الوادي.

أولاً: رئيس المجلس الشعبي البلدي

والذي يتكون من مصلحتين هما:

1. مصلحة الأمين العام:

أ- مكتب الأمين العام

ب- مصلحة التلخيص والتنسيق:

. مكتب أمانه لجنة الصفقات والعقود

. مكتب متابعة نشاطات المديریات

أ- مكتب البريد:

-مكتب متابعة نشاطات المجلس الشعبي البلدي

- مكتب الأرشيف

- مكتب المداولات والقرارات

- مكتب الإعلام الآلي

- مكتب الأمن

2-مصلحة الديوان: والذي يحوي

أ- مكتب متابعة نشاطات مكتب الشعبي البلدي

ب- مكتب الاستقبال والتوجيه

ب- مكتب الصحافة والإعلام

ت- مكتب أمانة الرئيس

ثانيا: المديریات:

والتي تظم المديریات الآتية :

1-مديرية التنظيم والشؤون العامة:

حيث تضم المصالح التالية:

أ- مصلحة الحالة المدنية

ب- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية

ج- مصلحة الشؤون العامة

2-مديرية الإدارة والمالية:

تحتوي هذه المديرية في بلدية الوادي على أربع مصالح وهي كالآتي:

أ- مصلحة العمال والتكوين

ب- مصلحة المالية

ج- مصلحة أملاك البلدية

د- مصلحة الشؤون الاقتصادية

3-مديرية التعمير والتجهيز:

تعنى هذه فيما يخص الشبكات والطرق المختلفة وكذا البناء والتعمير والتهيئة العمرانية

وتعتمد في مجهوداتها على المصالح التالية:

أ- مصلحة التعمير والهندسة:

مكتب البناء والتعمير

مكتب متابعة ومراقبة البناء والتهيئة العمرانية

مكتب الهندسة ومتابعة المخططات

ب- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة:

مكتب الصفات

مكتب برمجة المشاريع

مكتب متابعة المشاريع

4- مديرية الوسائل العامة والشبكات :

وتعتمد على مصلحتين وهما:

أ- مكتب الصيانة والوسائل العامة:

مكتب الصيانة والوسائل

مكتب الكهرباء والإدارة العمومية

رئيس الحظيرة

ب- مصلحة الشبكات والطرق :

مكتب النظافة والبيئة

مكتب رخص الشبكات والطرق

مكتب المرور والنقل

ب - المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في عينة الدراسة الأساسية، وتتكون هذه العينة من 230 عامل يعملون ببلدية الوادي.

ج- المجال الزمني:

امتدت دراستنا من شهر جانفي خلال هذه الفترة تم تقسيم الدراسة إلى جانبين:

2-1- الجانب النظري : استمر فيه البحث طوال الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي.

2-2- الجانب التطبيقي: كان خلال شهر ماي وقد خصصت هذه الفترة للقيام ب:

- دراسة ميدانية استطلاعية كان الهدف منها التعرف على بلدية ولاية الوادي وكانت الزيارة الأولى في 28 مارس، حيث اعتمدنا فيها على الملاحظة البسيطة.
 - أما بالنسبة لزيارة الثانية كانت 7 أبريل حيث تم تزويدنا بمعلومات حول المؤسسة (نشأتها ومصالحها وأقسامها وهيكلها التنظيمي).
 - وزيارات ميدانية لتوزيع الاستبيانات وجمعها امتدت من 9 ماي إلى 15 ماي.
- 2-المنهج المستخدم:**

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة، لذلك استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأن هذا المنهج يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة وثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة.

ويعرف المنهج الوصفي . بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي ، وفي نظر الكثيرين من الباحثين، فإنه المنهج الأكثر ملائمة لدراسة أغلب المجالات الإنسانية نتيجة صعوبة استخدام المناهج الأخرى.¹

كذلك يمكن تعريف المنهج الوصفي: على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين.¹

¹ محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مكتبة نور، ب ط، 2020، ص 163.

3- أدوات جمع البيانات:

يحتاج الباحث خلال رحلة بحثه إلى أدوات مساعدة لإتمامه على أحسن صورة، لذلك تعدد الأدوات التي تستخدم في جميع البيانات اللازمة للتعامل مع مشكلة بحثية معينة، حيث تعتبر هذه الأدوات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق المناسبة التي يسعى الباحث للوصول إليها، ويمكن للباحث استخدام أداة أو أكثر لجمع البيانات، ولهذا قد تم الاعتماد في دراستنا على الأدوات التالية:

أ- الملاحظة:

تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية وتكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة.

وتعرف بأنها مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها.²

يمكن القول أن الملاحظة مهمة في جمع البيانات المستخدمة في إنجاز أي بحث، وقد استخدمنا في هذه الدراسة الملاحظة البسيطة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة من أجل إجراء استطلاع أولي لدراسة والتعرف على مجتمع البحث، واستفدنا من أداة الملاحظة من خلال تسجيل بعض الملاحظات المتعلقة بأسلوب العمل وسيره تتجلى في مايلي:

- عدم الانتظام في ساعات العمل .
- انعدام حسن التعامل مع المواطن في بعض المصالح .

¹ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007، ص139.

² - مباركة حمقاني: أساليب وأدوات جمع البيانات، مجلة الذاكرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد التاسع، 2017، ص 42.

- أغلب المصالح تستعمل الفاكس في الاتصال.

ب- الاستبيان :

يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الاستبيان على أنه : مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين، بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.¹ و لقد اعتمدنا على صحة وصدق الاستبيان تم عرضه على محكمين اثنين من تخصص علم الاجتماع الاتصال، وعلم الاجتماع تنظيم وعمل، وبعد ما تم النظر فيه والتأكد من صحته يمكننا القول أن هذا الاستبيان فعلا صادق ويمكننا توزيعه على الأفراد المبحوثين.

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستبيان انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: تناولنا فيه بعض البيانات الأولية التي تم إدراجها لمساعدتنا في تحليل البيانات وهي: السن و الجنس و المستوى التعليمي والخبرة المهنية و الحالة العائلية.

المحور الثاني: تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الأولى (الاتصال الرسمي وتعزيز فعالية المؤسسة) وعدد أسئلتها 09 أسئلة.

المحور الثالث: تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الثانية (الاتصال الغير الرسمي وتعزيز فعالية المؤسسة) وعدد أسئلته 09 أسئلة.

4- عينة الدراسة وخصائصها:

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مرجع سابق، ص 67.

تعتبر العينة أهم شي في البحث الميداني وهي " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹

ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته في عمال بلدية الوادي والذي يتكون عددهم من (230) عاملا، فقد قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة، لان مجتمع الدراسة متجانس تقريبا ولديه صفات مشتركة، وهذا من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة ومصادقية عن محل الدراسة من كل الجهات داخل المؤسسة.

فقد قمنا بتوزيع الاستمارة التطبيقية على (70) عاملا بالمؤسسة، تم استرجاع (68) استمارة، و (02) لم يتم استرجاعها.

وعليه يصبح حجم العينة المبحوثة هو (68) عامل، ومن أجل تحقيق هذا يمكن ذكر خصائص عينة الدراسة فيما يلي:

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	44.11%
أنثى	38	55.88%
المجموع	68	100%

تبين لنا أن العينة المتعلقة بمتغير الجنس الواردة في الجدول رقم..... أن فئة الإناث أكبر نسبة حيث بلغت نسبتهم 55.88% المقدرة ب 38 عاملة من إجمالي العينة، أما فئة الذكور فقد بلغت نسبتهم 44.11% من إجمالي العينة.

¹ - محمد سرحان علي المحمود: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، ط3، 2019، ص 160.

إذن و نلاحظ من خلال هذه النتائج أن من بين السمات المسيطرة لهؤلاء العمال غالبيتهم إناث أي الجنس الأنثوي يطغى على مجتمع الدراسة داخل المؤسسة، كون طبيعة العمل لا تتطلب جهد عضلي لكي تتطلب نسبة الذكور أكثر.

2- الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
30 - 25	03	%4.41
35 - 30	14	%20.05
40 - 35	15	%22.05
40 فما فوق	36	%52.94
المجموع	68	%100

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (02) نلاحظ أن معظم المبحوثين أعمارهم من 40 فما فوق وتقدر نسبتهم %52.94 وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى. وتليها نسبة %22.05 من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 35 - 40 سنة، ونجد بنسبة %20.58 من العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 - 35 سنة، وتليها بنسبة قليلة %4.41 من العمال الذين تتراوح أعمارهم من 25 - 30 سنة، نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن المؤسسة تضم كل الفئات العمرية ولا تخصص مستوى محدد من العمر للعمال كون طبيعة العمل تلائم كل فئات العمر ولا تتطلب جهد عضلي.

3- الجدول رقم(03): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	%0
متوسط	4	%5.88
ثانوي	28	%41.17
جامعي	36	%52.94

تبين لدينا في الجدول رقم(03) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن نسبة 52.94% من أفراد العينة أي ما يقدر عددهم 36 عاملاً ذو مستوى جامعي، وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة. ونجد بنسبة 41.17% من المبحوثين تخص الفئة الثانوية يقدر عددهم 28 عاملاً، ونجد بنسبة قليلة جداً 5.88% ذو مستوى متوسط.

حيث نستنتج أن هذه الفئة المهنية تتطلب عمال ذو شهادات ومستويات عليا، وهذا ما يؤدي بالعامل الي فهم الرسائل الادارية بسرعة ويجعل العمال يتعاملون مع مشكلاتهم داخل العمل بأسلوب علمي راق و متفهم.

4- الجدول رقم(04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
05- 10 سنوات	21	%30.88
10- 15 سنة	25	%36.76
15- 20 سنة	9	%13.24
20 فما فوق	13	%19.11
المجموع	68	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) المتعلق بالخبرة المهنية للعمال داخل المؤسسة، حيث نجد أن أكبر نسبة 36.76% والمتمثلة في أفراد العينة الذي تتراوح خبرتهم المهنية من 10 الي 15 سنة، ونجد نسبة 30.88% تمثل خبرة العمال من 05 الي 10 سنوات. وقدرت نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم في العمل من 15 الي 20 سنة 13.24% وتعتبر هي أقل نسبة، وقدرت نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم في العمل من 20 سنة فما فوق 19.11%، فالخبرة المهنية تساعد أكثر على التأقلم والتكيف مع ظروف العمل كما أنها تساهم في معرفة أسلوب عمل المؤسسة والمنهاج الذي تسير عليه معرفة جيدة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن القول أن العمال في المؤسسة لهم خبرة مهنية تمكنهم من العمل الجيد والفهم السريع لكل ما يحدث داخل المؤسسة، فخبرتهم المهنية تسمح لهم بتشكيل علاقات طيبة بين العمال وتمكنهم من العمل بكفاءة و أريحية وتفعيل عملية الاتصال فيما بينهم من أجل تحقيق الانسجام والتعاون داخل المؤسسة.

5- الجدول رقم(05) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	14	20.58%
متزوج	47	69.12%
مطلق	05	7.35%
أرمل	02	2.94%
المجموع	68	100%

نلاحظ من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (05)والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية نجد أن أعلى نسبة كانت للمتزوجين وقد قدرت ب 69.12% من مجموع أفراد

العينة، تليها فئة العزاب بنسبة 20.58%، في حين سجلنا بنسبة 7.35% مطلقين، و الأرامل بنسبة قليلة قدرت ب 2.94% .

ونلاحظ من هذه البيانات تواجد جميع الفئات من متزوج و أعزب ومطلق و أرمل، وتتفاوت النسب حيث عادت النسبة الأعلى للمتزوجين كون معظم أفراد العينة أعمارهم من 40 فما فوق وهو السن الذي يكون فيه أغلب الأفراد متزوجين، وعلى يدل على أنه أكثر من أفراد العينة يعيشون في جو من الاستقرار والمعروف بأن هذه الفئة الأكثر ارتباطا والتزاما بأعمالهم نتيجة ارتباطاتهم الأسرية.

ثانيا: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

سنحاول في هذا الفصل تفريغ البيانات والمعلومات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

أ. عرض وتحليل نتائج السؤال الفرعي الأول:

للإجابة على السؤال الفرعي الأول والذي نصه " هل يساهم الاتصال الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة؟"، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية من اجل إيجاد العلاقة والمساهمة بين هذه المتغيرات والجدول الآتية توضح ذلك:

الجدول رقم(06): يبين نمط الاتصال الذي تعتمد المؤسسة كثيرا:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
النازل	29	42.64%
الصاعد	1	1.47%
الأفقي	0	0%
جميع الاتجاهات	38	55.88%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 06 من الاستمارة (انظر الملحق رقم 01)

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(06) و المتعلق بنمط الاتصال الأكثر اعتمادا في المؤسسة أن نسبة 55.88% من إجمالي أفراد العينة أفادوا بأن المؤسسة تعتمد على نمط الاتصال في جميع الاتجاهات أي أن جميع أنماط الاتصال سائدة في المؤسسة و هو ما يسهل من عملية الاتصال وعدم وجود أي صعوبات في الاتصال مع العمال، في حين نجد نسبة 42.64% والذين صرحوا أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل ويرجع ذلك الي أن كل القرارات و الأوامر التي توجه العمال داخل المؤسسة تكون نازلة من الرئيس، وهذا ما توافق مع دراسة نجعوم رزيقة و العمري سمية والتي تنص أن نمط الاتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة البحث له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال. وهذا ما توافق مع دراسة نجعوم رزيقة و العمري سمية والتي تنص أن نمط الاتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة البحث له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال.

الجدول رقم (07): يبين دور الاتصال النازل في تعزيز فعالية المؤسسة:

البدايل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	77.94%
لا	15	22.05%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 07 من الاستمارة

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم(07) والمتعلق بدور الاتصال النازل في تعزيز فعالية المؤسسة أن نسبة 77.94% من إجمالي المبحوثين قد أفادوا بأن الاتصال النازل يساهم في تعزيز فعالية المؤسسة نظرا لطبيعة العمل والذي يلزم من الادارة تحديد المهام الخاصة بالعمال واعتماد الاتصال النازل الذي يضمن تقيد العمال بتنفيذ هذه الأوامر من أجل ضمان أداء العمال عملهم وتحقيق المؤسسة أهدافها وفعاليتها، وفي المقابل نجد نسبة 22.05% من إجمالي العينة قد أفادوا بأنه ليس للاتصال النازل دور في تعزيز فعالية المؤسسة، وهذا يرجع الي أن الرئيس يزود مرؤوسيه بالتعليمات و الأوامر وقرارات التنفيذ الواجب على العمال الالتزام بها مما يجعل العمال

تحت الضغط وإحساسهم بعدم الراحة في منصب عملهم، أو يقوم في بعض الأحيان يطلب من العمال إبداء رأيهم في إطار العمل مما يجعلهم في موقف محرج.

الجدول رقم(08):يبين دور الاتصال الصاعد في حل مشكلات العمال داخل المؤسسة:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
دائما	21	%30.88
أحيانا	42	%61.76
أبدا	05	%7.35
المجموع	68	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين، حسب السؤال(08) من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (08) المتعلق بدور الاتصال الصاعد في حل مشكلات العمال داخل المؤسسة أن نسبة 61.76% من إجمالي عينة البحث يميلون نحو أحيانا الاتصال الصاعد له دور في حل مشكلات العمال داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 30.88% من أفراد العينة أكدوا أن الاتصال الصاعد دائما له دور في حل مشاكل المؤسسة، وهذا ما يبين أن المؤسسة تبدي اهتماما لسماع مشاكل العمال وتأخذها بعين الاعتبار وتقترح حلول لحلها، وفي المقابل نجد بنسبة 7.35% من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال الصاعد ليس له دور في حل مشكلات العمال داخل المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك أن هؤلاء العمال لا يستطيعون التواصل مع الإدارة ولا يمكنهم إيصال مشاكلهم ونقل انشغالاتهم للإدارة مما جعلهم يصرحوا بأن الاتصال الصاعد ليس له دور في حل مشكلات العمال داخل المؤسسة. وهذا ما توافق مع دراسة محمد بعارة التي ترى أن الاتصال التنظيمي له أثر في تفادي تصادم المصالح، و كذلك المسيرين دور في استخدام الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل.

- الجدول رقم(09): يبين الاتصال الرسمي ومساهمة في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	61	%89.70
لا	7	%10.29
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 09 من الاستمارة

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(09) المتعلق بمساهمة الاتصال الرسمي في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة نجد بنسبة %89.70 من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال الرسمي يساهم في تسهيل المهام داخل المؤسسة، ويرجع ذلك الي تصريحاتهم بأنه العمل يكون أكثر جدية وانضباط في العمل وتكون القوانين والمهام الواجب تأديتها واضحة، وفي المقابل نجد بنسبة %10.29 من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال الرسمي لا يساهم في تسهيل المهام داخل المؤسسة. وهذا ما يتفق مع دراسة مولاي عمار سمية، ويتوافق مع مدرسة العلاقات الانسانية.

- الجدول رقم (10): يبين مجال نقل المعلومات وفق الاتصال الرسمي:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	%72.05
لا	19	%27.94
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 10 من الاستمارة

تبين الشواهد الواردة في الجدول رقم(10) والمتعلقة بفتح المؤسسة مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال الرسمي أن نسبة %89.70 من اجمالي أفراد العينة يبينوا أن هناك مجالا أمام انتقال المعلومات وفق الاتصال الرسمي. ويرجع ذلك الي أن انتقال وتبادل المعلومات بشكل رسمي مما يدفع العمال انضباطهم في العمل وتقيدهم بالقوانين واحترامهم للوقت المحدد للعمل والتقيد بساعات العمل المحددة لهم، وفي المقابل نجد نسبة %10.29 من اجمالي عينة البحث صرحوا بأن

المؤسسة لا تفتح مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال الرسمي، ويمكن ارجاع ذلك لوجود بعض العقبات التي يخلقها أصحاب المراكز العليا في المؤسسة والتي من شأنها أن تحد من فعالية الاتصال الرسمي، ويمكن ارجاع ذلك ايضا الي أن اعتقاد العمال أن اعتماد الاتصال غير رسمي في المؤسسة يسمح بنقل المعلومات أكثر داخل المؤسسة. وهذا ما يتفق مع دراسة بوخونة خديجة وخنوف فاطمة في نتائجهم أن نقل المعلومات يساهم في رفع كفاءة العمال .

ونستنتج من خلال معطيات الجدول ان المؤسسة تفتح مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال الرسمي كون المؤسسة تسير وفق قواعد وقوانين رسمية ضابطة.

- الجدول رقم (11): يبين عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة:

البدائل	التكرار	البدائل
سريعة	28	%41.17
بطيئة	13	%19.11
	9	%13.23
	18	%26.47
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 11 من الاستمارة

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم(11) والمتعلق بوصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة نلاحظ أن نسبة 58.81% من عينة البحث أقررو بأن عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة بطيئة حتى إن وصلت تصل متأخرة، فنجد بنسبة 26.47% من عينة البحث يرجعون ذلك استخدام المؤسسة لوسائل اتصالية تقليدية وهذا ما يعطل وصول المعلومات بسرعة الي العمال، ونجد أيضا بنسبة 19.11% من المبحوث ايضا أقررو بعدم سرعة وصول القرارات

والمعلومات و يرجعون سبب ذلك الي طول التسلسل الاداري داخل المؤسسة، فكلما كان عدد المستويات الادارية كبير وطويل كلما شكل عقبة في عملية الاتصال وايصال المعلومات والقرارات، وقد أرجع بعض المبحوثين من أفراد عينة البحث السبب في عدم سرعة وصول المعلومات الي صعوبة الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 13.23%، ويمكن ارجاع ذلك الي البعد المكاني بين الادارة والعمال وكثرة الانشغالات. نسبة 41.17% من عينة البحث أقرو بأن عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة تتسم بالسرعة، ويرجع ذلك أن الأوامر والتعليمات تصلهم في الوقت المناسب وبالسريعة المطلوبة.

ومن خلال معطيات الجدول يمكن القول أنه كلما تعددت المستويات الادارية كلما كانت المعلومات والقرارات والأوامر تصل متأخرة.فهذه المستويات بتعددتها تشكل عائق أو حاجز للاتصال.

- الجدول رقم (12): يبين الوسائل الأكثر استخداما لنقل المعلومات في الاتصال الرسمي:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
الإعلانات	38	55.88%
الفاكس	21	30.88%
الهاتف	0	0
التقارير	9	13.23%
المجلات	0	0
التعليمات	0	0
الاجتماعات	0	0
الملصقات	0	0
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 12 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (12) والذي يوضح الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلومات داخل المؤسسة في الاتصال الرسمي نجد أن أغلبية المبحوثين أن الإعلانات هي الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال الرسمي داخل المؤسسة بنسبة 55.88% لضمان وصول التعليمات والأوامر لكافة الجهات داخل المؤسسة دون بذل أي جهد و وقت، ونجد نسبة 30.88% صرحوا بأن الفاكس هو الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلومات مما يساعد العمال على طرح وجهات نظرهم ويسمح لهم بالرد المباشر دون انتظار مدة زمنية، ونجد بنسبة 13.23% من العمال المبحوثين صرحوا بأن التقارير هي الوسيلة الأكثر استخداما على أنها تصل في الوقت المناسب يضمن التنفيذ الفوري للتعليمات وتساعدهم في كسب الوقت.

ونلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن المؤسسة تعتمد على الوسائل الكتابية أكثر لكسب الوقت، ولا يوجد أي أثر لأي من الوسائل الاتصالية الأخرى.

- الجدول رقم (13): يبين أن هذه الوسائل تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	77.94%
لا	15	22.05%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 13 من الاستمارة

تبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (13) والمتعلقة بالوسائل الاتصالية ومساهمتها في فعالية المؤسسة نجد أن نسبة 77.94% من عينة البحث أقرروا بأن هذه الوسائل تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة لوضوح ودقة معلوماتها وسرعة وصولها للعمال وسرعة انجازها وتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم، حيث نجد في المقابل بنسبة 22.05% ما يعادل 15 عاملا أقرروا بأن

هذه الوسائل لا تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة، ويرجع ذلك الي عدم توافق العمال مع الوسائل الادارية المتاحة مما ينعكس سلبا على أدائهم وفعاليتهم داخل المؤسسة.

وبالتالي استخدام المؤسسة الوسائل الاتصالية المناسبة ورضا العمال عنها يؤدي الي زيادة الجدية في العمل وبذل المجهود المطلوب وتكيفه مع هذه الوسائل والرضا عنها سيساعده في سرعة انجاز العمل، والعمل قدر المستطاع على تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق فعاليتها.

الجدول رقم (14): يبين دور الاتصال الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	95.58%
لا	03	4.41%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 14 من الاستمارة

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم(14) والمتعلقة بدور الاتصال الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة، يتضح لنا أن معظم افراد العينة يَقْرُون بأن للاتصال الرسمي دور في تعزيز فعالية المؤسسة وذلك بنسبة ب 95.58%، حيث أن القوانين والقرارات تكون موجهة بصفة رسمية ويجب على الجميع الانضباط عليها وتأديتها في وقت المحدد من الادارة، وهذا ما يتفق مع دراسة مولاي عمار سمية وضخوا أنه كلما كان الاتصال الرسمي فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات و الأوامر والتعليمات, و أن الاتصال الرسمي له تأثير على فعالية التنظيم.

وما نستنتجه من خلال هذه النتائج من الدراسة الميدانية بأن الاتصال الرسمي له دور في تعزيز فعالية المؤسسة.

ب - عرض وتحليل نتائج السؤال الفرعي الثاني:

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني والذي نصه " هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة؟ "، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية من أجل إيجاد العلاقة والمساهمة بين هذه المتغيرات والجدول الآتية توضح ذلك:

الجدول رقم (15): يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال غير الرسمي:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لقاءات ودية	21	30.88%
خبرات نادي المؤسسة	0	0
استراحة العمل	47	69.11%
عن طريق واسط	0	0
الحفلات	0	0
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 15 من الاستمارة

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (15) والمتعلق بالوسائل الأكثر استخداما في الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة أن نسبة 69.11% من إجمالي عينة البحث قد أقرروا بأن استراحة العمل هي الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بينما تؤكد بنسبة 30.88% من المبحوثين أن اللقاءات الودية هي الوسيلة الأكثر اعتمادا، وهذا يرجع الي أن الاتصال غير رسمي قائم على العلاقات الشخصية، وقد أكدت النتائج أن استراحة العمل هي الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال غير رسمي وتليها اللقاءات الودية.

الجدول رقم(16): يبين الوسائل الاتصالية المتاحة داخل المؤسسة تساعد في تحقيق التقارب بين العمال:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	%66.17
لا	23	%33.82
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 16 من الاستمارة

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(16) المتعلقة بفعالية الوسائل الاتصالية المتاحة داخل المؤسسة في تحقيق التقارب بين العمال نجد نسبة %66.17 أكدوا بأن هذه الوسائل لها دور في تحقيق التقارب بين العمال داخل المؤسسة، كونها تكون علاقات شخصية وتكون وقت فراغهم مما تؤدي الي تبادل الآراء والمعلومات والأفكار حول المؤسسة. وفي المقابل نجد بنسبة %33.82 من عينة البحث أقرروا بأن هذه الوسائل الاتصالية لا تساعد في تحقيق التقارب بين العمال، وهذا يرجع الي عدم احتكاكهم مع العمال الاخرين.

- الجدول رقم (17) يبين أن العلاقات الشخصية في العمل لها دور في تسهيل عملية الاتصال بالمؤسسة:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	%60.29
لا	17	%25
لا	10	%14.70
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 17 من الاستمارة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (17) والمتعلق بالعلاقات الشخصية في العمل ودورها في تسهيل عملية الاتصال بالمؤسسة نجد بنسبة 60.29% من عينة البحث قد صرحوا بأن العلاقات الشخصية في العمل لها دور في تسهيل عملية الاتصال بالمؤسسة وعلى أنها تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة، ويرجع هذا الي أن العلاقات الشخصية تكون صداقات داخل مكان العمل مما يسهل من عملية وصول المعلومات وتأدية المهام وبث روح الجماعة وتماسك العمال داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع مدرسة العلاقات الانسانية، ونجد بنسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقات الشخصية لها دور في تسهيل عملية الاتصال بالمؤسسة و أن هذه العلاقات لا تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة. وفي المقابل نجد بنسبة 14.70% من عينة الدراسة صرحوا بأن العلاقات الشخصية في العمل ليس لها دور في تسهيل عملية الاتصال بالمؤسسة ويرجع ذلك الي طبيعة الأفراد.

الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين الزملاء في العمل:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
حسنة	50	73.52%
مقبولة	18	26.47%
سيئة	0	0%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 18 من الاستمارة

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم... المتعلقة بتقييم العلاقة بين العمال حيث نجد أن نسبة 73.52% من عينة الدراسة أكدوا أن علاقتهم بزملائهم في العمل حسنة، وهذا راجع الي الوظائف والمصالح المشتركة فيما بينهم التي تلعب دورا في توطيد العلاقة بين العمال في المؤسسة، أما بنسبة 26.47% من المبحوثين أكدوا بأن العلاقة بينهم وبين العمال مقبولة، ويرجع ذلك الي طبيعة الأفراد البعض منهم يصعب عليهم الانسجام مع الجماعة لا يهمهم تكوين

علاقات حسنة الأهم عندهم هو تأدية عملهم فحسب، ولم نجد أي من العمال قد سرحوا بأن العلاقة بين العمال سيئة.

الجدول رقم (19) يبين العلاقة بالرئيس في العمل:

البدايل	التكرارات	النسبة المئوية
حسنة	46	67.64%
مقبولة	22	32.35%
سيئة	0	0%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 19 من الاستمارة

من خلال الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) المتعلقة بتقييم العلاقة بين العمال ورئيسه في العمل نجد أن نسبة 67.64% من عينة البحث أكدوا لنا بأن العلاقة بينهم وبين الإدارة مقبولة، ويمكن إرجاع ذلك الي أنهم فئة الذين يؤمنون بالعمل الروتيني داخل المؤسسة. وربما يرجع ذلك الي البعد الفاصل بين العمال ورؤسائهم حسب السلم الإداري. أما نسبة 32.35% ترى بأن العلاقة بين العمال والإدارة حسنة، وهذا يرجع الي العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمسؤولين والاحتكاك بهم دائما. وهذا ما يتوافق مع دراسة بوخونة خديجة وخنوف فاطمة أن التفاعل بين الإدارة والعمال من خلال تدفق المعلومات يساهم على خفض معدلات دوران العمل داخل المؤسسة. و يتوافق أيضا مع مدرسة العلاقات الإنسانية أثبتت من خلال تجاربها أن المقابلات الشخصية بين القائد ومروؤسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

الجدول رقم (20): يبين تواصل الرئيس بشكل غير رسمي يرفع من معنوياتك:

البدايل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	57	83.82%
لا	11	16.17%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 20 من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (20) والذي يبين تواصل الرئيس مع العمال بشكل غير رسمي يرفع من معنوياتهم تبين لنا أن نسبة 83.82% من إجمالي عينة البحث قد صرحوا أن تواصل رئيسهم معهم بشكل غير رسمي يرفع من معنوياتهم ويزيدهم تحفيزاً وثيقة في أنفسهم وما يزيدهم من نشاط في العمل، كما يعمل على تماسك علاقة العمال مع رئيسهم وخلق روح الألفة بينهم ويزيد إحساسهم بالراحة مما يساهم في تحقيق الأهداف الشخصية للعمال وتحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل نجد بنسبة 16.17% من المبحوثين قد صرحوا أن تواصل رئيسهم معهم بشكل غير رسمي لا يرفع من معنوياتهم، ويمكن إرجاع ذلك على أنهم عمال لخدمة أهداف المؤسسة و أن التعامل المرن من قبل رئيسهم لن يغير شيئاً فيهم.

الجدول رقم(21): يبين مدى تأثير هذا التفاعل على تعزيز فعالية المؤسسة:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
قوي	30	44.11%
ضعيف	4	5.88%
متوسط	34	50%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 21 من الاستمارة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق بمدى تأثير التفاعل القائم بين الرئيس والمرؤوسين على تعزيز فعالية المؤسسة نجد بنسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا بأن هذا التفاعل متوسط على تعزيز فعالية المؤسسة، وفي المقابل نجد بنسبة 44.11% من المبحوثين أقرّوا بأن تأثير هذا التفاعل قوي على تعزيز فعالية المؤسسة، ونجد بنسبة 5.88% من المبحوثين

اقرروا بأن تأثير هذا التفاعل ضعيف على تعزيز فعالية المؤسسة، وهذا راجع الي أنهم لا يؤمنون بالعلاقات الشخصية داخل ميدان العمل.

الجدول رقم (22): يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي في زيادة تحقيق أهداف المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	البدائل	
29.41	20	نعم	بث روح الجماعة
11.76	8		القضاء على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة
10.29	7		كلاهما معا
48.52	33	لا	
100	68	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 22 من الاستمارة

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) المتعلق بمساهمة الاتصال غير الرسمي في زيادة تحقيق أهداف المؤسسة، ونجد أن نسبة 48.52% من العينة المبحوثة قد صرحوا أن الاتصال غير رسمي لا يساهم في زيادة تحقيق أهداف المؤسسة، ويرجع ذلك الي أن أهداف المؤسسة ليست قائمة على الاتصال غير رسمي، بينما نجد النسب الأخرى المتبقية ترى بأن الاتصال غير رسمي يساهم في زيادة تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد بنسبة 29.41% من المبحوثين قد صرحوا أنه يساهم في بث روح الجماعة وبالمقابل نجد نسبة 11.76% أكدوا أن الاتصال غير رسمي يقضي على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة، مما يزيد في تماسك وتقارب العمال مع بعضهم البعض، ونجد بنسبة 10.29% من المبحوثين قد صرحوا أن

الاتصال غير رسمي يساهم في بث روح الجماعة والقضاء على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة أي كلاهما معا.

الجدول رقم(23): يبين دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	30.88%
لا	47	69.11%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين، حسب السؤال 23 من الاستمارة

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) والمتعلقة بدور الاتصال غير الرسمي في تعزيز فعالية المؤسسة نجد بنسبة 69.11% قد أقرروا بأنه ليس للاتصال غير رسمي دور في تعزيز فعالية المؤسسة يرجع ذلك الي أن الاتصال غير الرسمي قائم على العلاقات الشخصية وصلة القرابة والصداقة، مما يؤدي الي التفريق بين العمال. وفي المقابل نجد بنسبة 30.88% من العمال أقرروا أن الاتصال غير الرسمي له دور في تعزيز فعالية المؤسسة، ويرجع ذلك الي أن الاتصال غير الرسمي قائم على العلاقات الشخصية وتكوين الصداقات مما يؤدي الي خلق روح التعاون بين العمال وسهولة والعمل وتبادل الأفكار والآراء بين العمال وبث روح الحماس في العمل، مما يدفعهم الي تحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق فعالية و أهداف المؤسسة.

2. نتائج الدراسة العامة:

- يتبين من خلال نتائج الدراسة أن الاتصال الرسمي له دور في تعزيز فعالية المؤسسة وذلك بنسبة 95.58% حسب استجابات أفراد العينة.
- أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو في جميع الاتجاهات.
- أن الاتصال النازل له دور في تعزيز فعالية المؤسسة.

- أن الوسائل الاتصالية المستخدمة تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة.
- العلاقة بين العمال وزملائهم في العمل حسنة مما تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة.
- أن الاتصال غير الرسمي لا يساهم في تعزيز فعالية المؤسسة وذلك بنسبة 69.11% من تصريحات المبحوثين.
- و أن تواصل الرئيس مع المرؤوسين بشكل غير رسمي يرفع من معنوياتهم.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، وتم تحديد الإطار العام للدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم التطرق الي المنهج المستخدم في الدراسة، وعرض عينة الدراسة وكيفية اختيارها والأدوات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة. وفي الأخير تم عرض وتحليل بيانات الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول دراسة موضوع الاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز فعالية المؤسسة.

فالاتصال يلعب دورا هاما في المؤسسة لانسجام إطاراتها وتحقيق فعالية تضمن بقائها واستمراريتها، فكلما كان الاتصال فعال أدى الي تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وفي غياب الاتصال تفقد المؤسسة انسجامها وسيطرتها في تسيير أمورها.

وحاولنا في هذه الدراسة الوقوف على موضوع الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية للمؤسسة و أن نوفق بينهما على قدر المستطاع وتبيان الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة، وفي الأخير توصلنا الي نتيجة أن الاتصال الرسمي يعزز من الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وأن الاتصال غير الرسمي لا يعزز من الفعالية التنظيمية للمؤسسة. ويوصي الباحثين بضرورة إعلام المرؤوسين بأهداف المؤسسة مما يؤدي الي مضاعفة الجهود من أجل تحقيقها، ويجب على الرؤساء مراعاة تعاملهم مع العمال و أخذها بعين الاعتبار كونها تساهم في رضا العمال داخل العمل، الاتصال الدائم بالمرؤوسين لكسب ثقتهم، فتح مجال أوسع للاتصال داخل المؤسسة لوصول كل المعلومات لكافة أطراف المؤسسة، الأخذ بعين الاعتبار كل المعلومات التي تأتي من العمال لمساهمتها في شعور العامل بالانتماء للمؤسسة.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- أولا الكتب

- 1_ بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ب ط، 2020.
- 2- سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، جامعة عين الشمس، القاهرة، ط 1، 2013.
- 3- خضرة عمر المفلاح: الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، عمان، ط 1، 2015.
- 4- محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 2، 2009.
- 5- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، ب ط، القاهرة، 2007.
- 6- نضال فلاح الضلاعين: نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط 1، 2016.
- 7- بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، ط مزيدة ومنقحة، 2015.
- 8- - مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 2، القاهرة، 2009.
- 9- الفاتح محمد بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار كنان للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2016.

10- محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مكتبة نور، ب ط، 2020.

11- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007.

12- محمد سرحان علي المحمود: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، ط3، 2019.

- ثانيا: المقالات والدوريات العلمية

1- روين فائزة و مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقة، عدد خاص.

2- عبد القادر بن برطال وآخرون: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، مجلة العلوم الادارية والمالية، الجزائر، العدد1، ديسمبر 2017.

3- - مارس هناء: مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، جوان 2017.

4- - بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد21، ديسمبر، 2015.

5- - فاطمة دريدي وأمال زرقاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة بسكرة، العدد 2، ديسمبر 2021.

6- حليس لخضر وحليس فوزية: فلسفة الاتصال التنظيمي في الارتقاء بالمؤسسة العمومية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 3، سبتمبر 2021.

7- - علي حامد هارون حامد: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمة الأعمال، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراته، العدد 9، يونيو 2020.

8- قاسم فتيحة: التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات: الاتصال التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد 23.

- 9- رجب الطاهر مسعود الختروشي: أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، العدد الرابع والعشرين، الجزء الثاني، ديسمبر 2017.
- 10- عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة المسيلة الجزائر، العدد 41، 2014.
- 11- رويم فائزة و مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
- 12- برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 24 جوان، 2016.
- 13- حمي عبد الستار و حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 1121، 2020.
- 14- مغراني سليم و ترمول محمد لطفي، تجسيد الفعالية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري الجزائري، مجلة الفكر المتوسطي، العدد 1، 2021.
- 15- ¹ محمد بوطي: حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد 1121، 2020.
- 16- سوسية سعال: الفعالية التنظيمية في ظل التوجيهات الادارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة الأغواط، العدد 35، 2018.
- 17- قوراية بلبشر و شعبان فرج: التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، 2021.
- 18- عاطف جابر طه: الفعالية التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المنظمات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، جامعة مصر، العدد الأول، 2014.
- 19- - مباركة حمقاني: أساليب وأدوات جمع البيانات، مجلة الذاكرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد التاسع. 2017.

- ثالثاً: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 2- أميمة عناب: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014.
- 3- - بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.
- 4- - محمد بعار، أثر الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، 2018-2019.
- 5- جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الأمين دباغين سطيف02، 2014-2015.
- 6- بوخونة خديجة و خنوف فاطمة: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015-2016.
- 7- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
- 8- ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2020.

-9

- رابعا: المواقع الالكترونية:

[HTTPS://CTE.UNIC-SETIF.DZ](https://cte.unic-setif.dz)

الملاحق

الملحق رقم 01:

الاستبيان:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بعنوان

دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية الوادي

أخي العامل:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال التنظيمي ودورها في تعزيز فعالية المؤسسة في اطار مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ولذا فأنا اجابتم ستضل سريه ولا تستعمل إلا لأغراض علميه، وشكرا على حسن تعاملكم.

من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة المناسب لاختيارك :

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن ☐
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- الخبرة المهنية:..... سنوات

5- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐ ☐

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالاتصال الرسمي

6- هل ترى بأن للاتصال الرسمي له دور في تعزيز فعالية مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

7- ما هو نمط الاتصال الذي تعتمد عليه مؤسستك كثيرا؟

النازل ☐ الصاعد ☐ الأفقي ☐ جميع الاتجاهات ☐

8- هل للاتصال النازل دور في تعزيز فاعلية المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

9- هل تعتقد أن للاتصال الصاعد دور في حل مشكلات العمال داخل المؤسسة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

10- هل يساهم الاتصال الرسمي في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك؟

11- هل تفتح المؤسسة مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال الرسمي؟ نعم ☐ لا ☐

12- كيف تصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة؟ سريعة ☐ بطيئة ☐

- إذا كانت بطيئة لماذا؟

طول التسلسل الإداري ☐ صعوبة الاتصال ☐ استخدام وسائل اتصالية تقليدية ☐

13- ما هي الوسائل الأكثر استخداما لنقل المعلومات في الاتصال الرسمي؟

الإعلانات ☐ الفاكس ☐ الهاتف ☐ التقارير ☐

المجلات ☐ التعليمات ☐ الاجتماعات ☐ الملصقات ☐

14- هل ترى بأن هذه الوسائل تساهم في تعزيز فاعلية المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالاتصال غير الرسمي

15- ما هي الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال غير الرسمي؟ لقاءات ودية ☐ خرجات

نادي المؤسسة ☐ استراحة العمل ☐ عن طريق واسط ☐ الحفلات ☐

16- هل هذه الوسائل الاتصالية المتاحة داخل المؤسسة تساعد في تحقيق التقارب بين العمال؟
نعم ☐ لا ☐

17- هل تعتقد أن العلاقات الشخصية في العمل لها دور في تسهيل عملية الاتصال بالمؤسسة؟
نعم ☐ لا ☐

- إذ كانت إجاباتك بنعم هل تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة؟
نعم ☐ لا ☐

18- كيف تقيم علاقتك بزميلك في العمل؟
حسنة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

19- كيف تقيم علاقتك برئيسك في العمل؟
حسنة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

20- هل تواصل رئيسك معك بشكل غير رسمي يرفع من معنوياتك؟
نعم ☐ لا ☐

21- ما مدى تأثير هذا التفاعل على تعزيز فاعلية المؤسسة؟

قوي ☐ ضعيف ☐ متوسط ☐

22- هل يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة تحقيق أهداف مؤسستك؟
نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة "بنعم" هل يساهم في:

بث روح الجماعة ☐ القضاء على كل أنواع الإشاعات داخل المؤسسة ☐

23- هل ترى بأن للاتصال غير الرسمي دور في تعزيز فعالية المؤسسة؟
نعم ☐ لا ☐