



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة

الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية لدى العمال المتعاقدين
- دراسة ميدانية بمديرية النشاط الاجتماعي لولاية الوادي -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستري في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

بالنور يوسف

من إعداد الطلبة:

قحيز محمد

منيعة بلقاسم

عيشوش إسماعيل

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شوقي مرابط	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
يوسف بالنور	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
سالم يعقوب	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 - 2022م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة

الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية لدى العمال المتعاقدين

- دراسة ميدانية في مديرية النشاط الاجتماعي لولاية الوادي -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

بالنور يوسف

من إعداد الطلبة:

قحيز محمد

منيحي بلقاسم

عيشوش إسماعيل

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	رئيسا
يوسف بالنور	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 - 2022م



قال تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(التوبة 105)

شكر وعرفان

نتقدم بالشكر لله أولا وأخيرا، ونحمد الله حمدا كثيرا وجليلا على توفيقه لإتمام هذا العمل وعلى كل النعم التي أنعم بها علينا، ونصلي ونسلم على الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان للأستاذة الفاضلة: " " التي تكرمت بقبول الإشراف على هذا العمل والتي ساعدتنا بتوجيهاتها ونصائحها، والتي نرى فيها صورة مجسمة للخير والفضل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بالجامعة والذين لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم. وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد. ونرجو من الله عز وجل أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم ولله الحمد والمنة، وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين..

الطالبة

إهداء

إلى الوالدين الكريمين راجين من الله عز وجل أن يطيل في أعمارهم ويغفر لهم
ويرحمهم ويرزقهم العافية

إلى أفراد عائلة وإلى كل الأهل والأحبة وجميع الأصدقاء، إلى الأستاذة الأكارم في
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

إلى كل الزملاء والزميلات، وإلى كل من علمنا حرفاً في هذه الحياة
إلى كل من نعرفهم ويعرفوننا في هذه الحياة ولم تسع أقلامنا لذكرهم.
ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد.
"اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعلمنا".

الطلبة

ملخص الدراسة:

تحاول الدراسة الراهنة تقصي موضوع الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على واقع كلا المتغيرين في المؤسسة قيد الدراسة، وإبراز أهم أشكال الاتصال التنظيمي التي لها دور في تحسين الفعالية التنظيمية، وانطلقت دراسة استتamina متساو لرئيسي هو: "فيما يتمثل الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسات؟".

وقد تم تحديد المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي وأجمع البيانات التاركان علنا لاستمارة، حيث تم اقي ام بمسح شامل لموظفي النشاط الاجتماعي شملت 45 موظف. بالاعتماد على مجموعة من المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي علنا أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بالإضافة المناقشة النتائج جمع فرضيات الدراسة، ومن خلال تحقيقنا لفرضيات الجزئية الثلاث، وهو ما أثبت صدق الفرضية الرئيسية محل الدراسة حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا في تحسين الفعالية التنظيمية في مؤسسة النشاط الاجتماعي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنا الاتصال للرسمي له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، أنا الاتصال غير الرسمي له تأثير واضح في تحقيق التكيف الاندماج بين العاملين، تبادل المعلومات له دور في زيادة الأداء بين العاملين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الفعالية التنظيمية، العمال المتعاقدين.

ABSTRACT

The current study attempts to investigate the issue of organizational communication and its role in improving the organizational effectiveness of the institution, by examining the reality of both variables in the institution under study, and highlighting the most important forms of organizational communication that have a role in improving organizational effectiveness, and our study started from a main question: What role does organizational communication play in improving organizational effectiveness in organizations?

The method used in the study was determined, which is the descriptive approach and data collection tools based on the questionnaire. A comprehensive survey was conducted on social security employees, which included 45 employees. Relying on a set of statistical treatments using the statistical analysis program on the study questions and testing its hypotheses, in addition to discussing the results with the hypotheses of the study, and through which the three partial hypotheses were achieved, which proved the validity of the main hypothesis under study, where organizational communication plays a role in improving organizational effectiveness in an institution. Social security.

The study reached the following results: that formal communication has a major role in achieving the goals of the institution, that informal communication has a clear impact in achieving adaptation and integration among workers, and the exchange of information has a role in increasing performance among workers.

Keywords: organizational communication, organizational effectiveness, contract workers.

فهرس المحتويات

..... شكر وعرفان	
..... إهداء	
..... فهرس المحتويات	
..... فهرس الجداول	
..... فهرس الاشكال	
..... قائمة المختصرات	
..... مقدمة	أ

الفصل الاول: الاشكالية واعتباراتها

..... 1. الإشكالية	4
..... 2. فرضيات الدراسة	5
..... 3. أهمية الدراسة	6
..... 4. أهداف الدراسة	6
..... 5. التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة	7
..... 6. الدراسات السابقة	9

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي

..... تمهيد	14
..... 1. تعريف الاتصال والاتصال التنظيمي	15
..... 2. عناصر الاتصال التنظيمي	20
..... 3. أنواع الاتصال التنظيمي:	21
..... 4. أهمية الاتصال التنظيمي:	24
..... 5. أهداف الاتصال التنظيمي:	24
..... 6. وظائف الاتصال التنظيمي:	26
..... خلاصة الفصل	29

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي للإتصال التنظيمي

تمهيد:	31
1.الفعالية التنظيمية	31
2.1. أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية	33
3.1. مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية	35
4.1. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	37
5.1. آليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وعراقيلها	38
2.العمال المتعاقدين	41
1.2. تعريف العمال المتعاقدين	42
2.2. حقوق العمال المتعاقدين	52
3.2. واجبات العمال المتعاقدين	55
خلاصة الفصل:	57

الفصل الرابع: العمال المتعاقدين

تمهيد:	60
1.تعريف العمال المتعاقدين	61
2.نبذة تاريخية عن العمل التعاقدي	61
3.قوانين وتشريعات حول العمل التعاقدي :	61
خلاصة الفصل:	63

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:	60
أولاً: منهج الدراسة	61
ثانياً : حدود الدراسة	61
مجتمع وعينة الدراسة	86
أدوات جمع البيانات	61
الأساليب الاحصائية المعتمدة	62

الفصل السادس : الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل نتائج الفرضية الاولى	66
-----------------------------------	----

70		ثانيا : تحليل نتائج الفرضية الثانية
66		ثالثا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة
69		رابعا : تحليل نتائج الفرضية العامة
93		خامسا: خلاصة الفصل
95		خاتمة
98		قائمة المصادر والمراجع
102		قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	ر ص
01	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثي)	58
02	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	59
03	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعي	60
04	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة	62
05	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب متابعة الرئيس المباشر للعم	63
06	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى وجود هناك تنسيق للجهود والقدرات بين مختلف الموظفين بيننا لأقسام والمصالح	64
07	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تقييم العلاقة بالمسؤول المباشر	65
08	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى الاعتقاد ان العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة	66
09	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى مساهمة العمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها	68
10	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى الشعور بالارتياح ضمن المجموعة التي يتم العمل فيها	70
11	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تقييم عملية التفاعل بين الموظف وبين الزملاء في العمل	71
12	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى مناقشة الزملاء في أمور العمل	72
13	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى وجود هناك روح الفريق والعمال لاجماع بين جميع الموظفين	73
14	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى الرضا عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة	74
15	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تبادل الزيارات خارج فترة العمل	76
16	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى إمكانية الاستغناء عن الاتصال الغير الرسمي	77
17	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات	78
18	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تقدير المعلومات التي تصل للموظفين	79
19	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تزويد الموظفين بكافة المعلومات المتعلقة بالإنتاج	81
20	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى مشاركة العمال في صناعة قرارات تتعلق بالمؤسسة	82

21	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تسبب نقص المعلومات تفوقا لأخطاء أثناء العمل	83
22	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى اعتماد على الوثائق والمستندات في العمل	85

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الجدول	ر ص
01	النموذج الأول عناصر الاتصال	19
02	الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة	22
03	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثي)	58
04	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	62
05	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعي	65
06	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة	64
07	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب متابعة الرئيس المباشر للعم	65
08	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى وجود هناك تنسيق للجهود والقدرات بين مختلف الموظفين بيننا لأقسام والمصالح	67
09	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تقييم العلاقة بالمسؤول المباشر	68
10	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى الاعتقاد ان العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة	69
11	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى مساهمة العمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها	71
12	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى الشعور بالارتياح ضمن المجموعة التي يتم العمل فيها	72
13	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تقييم عملية التفاعل بين الموظف وبين الزملاء في العمل	73
14	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى مناقشة الزملاء في أمور العمل	75
15	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى وجود هناك روح الفريق والعمال لاجماع بين جميع الموظفين	76
16	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى الرضا عن أساليب الاتصال الموجود في المؤسسة	77
17	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تبادل الزيارات خارج فترة العمل	78
18	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى إمكانية الاستغناء عن الاتصال الغير الرسمي	80
19	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات	81
20	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تقدير المعلومات التي تصل للموظفين	79
21	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تزويد الموظفين بكافة المعلومات المتعلقة	81

	بالإنتاج	
82	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى مشاركة العمال في صناعة قرارات تتعلق بالمؤسسة	22
84	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى تسبب نقص المعلومات في وقوع أخطاء أثناء العمل	23
85	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى اعتماد علماء الوثائق والمستندات في العمل	24

قائمة المختصرات

الاختصار	المصطلح
ص	صفحة
ج	جزء
ط	طبعة
ددن	دوندانشر
دسن	دونسنهتنشر

مقدمة

يمثل الاتصال داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسياً لنهي عمل علنتوفير المعلومات والأفكار والتعليمات والآراء عبر أجزائها وأطرافها العاملة فيها، فهو همزة الوصل لرابطة بين الإدارات وعمالها حتى يتمكنوا من تلبية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ما يضمن تحقيق فعالية المؤسسة، فحاجتها إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة من المعايير الأساسية لنجاح هذا المؤسسة ومؤشرات تتحدد طبقاً لمستوى الفعالية التنظيمية علنا اعتباراً أنها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحسين المستمر للأداء المتميز في مختلف المنظمات المعاصرة.

وعليه فخطط المؤسسة وأهدافها وقراراتها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعملية الاتصالية، لذلك من أجل تحقيق أهدافها لا بد لها من استمرار حركة الاتصال بين أفرادها لضمان اتفان التبادلال مشترك للأنشطة المختلفة.

فال اتصال هو الوسيلة وأحد الركائز الأساسية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة وهو يشكّل أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاطات والتعاون بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلالها التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة وبين الإدارات من جهة أخرى، فنقل المعلومات والضروريات الجوهرية إذ بواسطتها يمكن إحداث التغييرات وتحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

لذلك وبغرض تناول وبحث موضوع الدراسة المعنون بـ " الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية لدى العمال المتقاعدين - دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي -" تم تقسيم الموضوع إلى جانبين أولهما نظري والذي يضم مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بالاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية، أما الجانب التطبيقي فقد ضم دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي حيث تم توزيع استمارة أسئلة على الموظفين وقد تم معالجة المعطيات المتحصل عليها باستخدام الأدوات والوسائل اللازمة لذلك، كما نشير إلى احتواء البحث على مقدمة عامة للدراسة وجانب منهجي الذي يضم اشكالية الدراسة ومختلف الاسئلة الفرعية المساعدة في الوصول لحل لهذه الاشكالية اضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة وغيرها من الاجراءات المنهجية، ليختتم البحث بخاتمة عامة تضم مختلف النتائج المتحصل

في كلا الجانبين النظري والتطبيقي ومختلف التوصيات التي تم استخلاصها عند إعداد هذه الدراسة، لتليها قائمة بمختلف المصادر والمراجع التي تم الاستعانة بها عند القيام بهذه الدراسة والتي ساعدتنا في الالمام بهذا الموضوع.

الفصل الأول :

الإشكالية واعتباراتها

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- مفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعتبر

الاتصال التنظيمي العصب الرئسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التمكن من تحقيق أهدافها. باعتبارها العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك تشكلت قنوات اتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة في إطارها الداخلي، وكسب دعم وإعانة من المؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة في إطارها الخارجي، فنجاء المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها وحسب وإنما على التعاون والقائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي في كافة المستويات الإدارية التنظيمية تتمتع بعملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والبيانات بين الأفراد والجماعات.

ومن هنا يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي هو أحد دعامات العمل الإدارية، فالعمليات الإدارية التي تخططها الإدارة لا يمكن أن تنجح إلا إذا كانت تتواءم مع احتياجات المؤسسة، فالعمليات الإدارية التي تخططها الإدارة لا يمكن أن تنجح إلا إذا كانت تتواءم مع احتياجات المؤسسة، فالعمليات الإدارية التي تخططها الإدارة لا يمكن أن تنجح إلا إذا كانت تتواءم مع احتياجات المؤسسة.

المستويات، ومبنية على أساس أحداث التغيير في اتجاهات السلوك وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات أو لأوامر داخل المؤسسة، كما تحرص المؤسسات الفعالة على التحكم في عملية الاتصال باعتبارها عنصراً أساسياً يمنعنا من الإنتاج، وذلك بتوجيهها والتحكم فيها قصد ضمان الفعالية التنظيمية، وفي معظم الأحيان تتوقف الحالة المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذا إنتاجيتها على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية فهمها وتطويرها وتحقيق التعاون والتفاعل مع الأنسجامة بين مختلف أطرافها وكذا أثرها في اتخاذ القرارات الرشيدة.

وبناء على ما سبق سنحاول من خلال دراستنا معرفة كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية باعتبارها الشرطان الذي يربط بين أنشطة وعناصر المؤسسة سواء من الداخل أو في علاقتها بالمحيط الخارجي.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

"ماهو الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية لدى العمال المتعاقدين في المؤسسة الجزائرية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ماهو دور الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة لدى العمال المتعاقدين في المؤسسة الجزائرية؟

- هل يساهم الاتصال الغير الرسمي إلى تحقيق التكيف والاندماج بين العاملين لدى العمال المتعاقدين بالمؤسسة الجزائرية؟

- هل يساهم تبادل المعلومات إلى زيادة الفعالية التنظيمية بين العاملين لدى العمال المتعاقدين بالمؤسسة الجزائرية؟

2- فرضيات الدراسة

- يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة لدى العمال المتعاقدين في المؤسسة الجزائرية .

- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى تحقيق التكيف والاندماج بين العاملين لدى العمال المتعاقدين في المؤسسة الجزائرية .

- يؤدي تبادل المعلومات إلى زيادة الفعالية التنظيمية بين العاملين لدى العمال المتعاقدين في المؤسسة الجزائرية .

3- أهمية الدراسة

كونا الموضوع عيالجانبينها مينداخل المؤسسة، الأولى تتمثل في الاتصال التنظيمي الذي يلعب دوراً رئيسياً وركيزة المؤسسة اتفياً إراكا لأفراد داخلها واستراتيجيات وطبيعة الأعمال، والجانب الثاني يتمثل في الفعالية التنظيمية التي تعبر عن قدر وقدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة ونجاح جودة عالية بأقل وقت وجهد ممكنين .

- إبراز الدور الذي يلعبها الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومدى مساهمة تحقيق الفعالية التنظيمية .

- تبيان مدى نجاح الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الوقوف على نقاط قوتها وتعزيزها ونقاط ضعفها وتداركها وتجاوزها بما يسمح للمؤسسة الجزائية بالتقدم والاستمرار .

4- أهداف الدراسة

لا يمكن أن نجح أي بحث علمي لابقوة لأهداف التي يضعها الباحثو النتائج التي يسعها الوصول إليها وتتمثل أهداف هذا الدراسة

تفصيلي:

- الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة؛
- الكشف عن وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير مهام المؤسسة؛
- معرفة مدى وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمية؛

5- تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم المسائل الهامة والضرورية في البحث العلمي ذلك لأنها كال كثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها لذلك علينا تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى نزيل اللبس والغموض الذي القارئ وقد حددنا مفاهيم الدراسة تفصيلي :

• تعريف الاتصال:

هو انتقال المعلومات أفكار والعواطف والمهارات، باستخدام الرموز مثل الكلمات والصور والأشكال والرسوم وغيرها، فمن خلال عملية الاتصال هذا يمكن أن يوجه المدير ونموذجيه من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية مواجهة أو الهاتف، أو بواسطة مدير وناقل رتبة. فال اتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أن ينشأ إنسانيو بدونه يتعدى إنجاز أي عمل¹. كم يعرفه تشارلز كولي: أنها العملية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز التي تصدر عن العقل²،

¹ عطا الله شاكر : إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 70

² كمال خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلام - التطور الخصائص والنظريات -، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 25.

ومن خلال ما

سبق خالصاً إلى أن الاتصال هو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات وآراء من شخص إلى آخر باستخدام وسائل أو أساليب مختلفة
تتبع تحقيق الأهداف المرجوة.

• **الاتصال التنظيمي:** هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة،
وينحدر من السلطة ويشار كـ في تسيير الأفراد بمعنى علنا التأثير فـد افعية الأفراد والتماسكا لاجتما عي للمؤسسة وتستعمل فيها
هذا الاتصال العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات¹.

ويعرفه **فضيل دليو:**

بأنه تلك العملية التي تهدف إلى البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف
تجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي خارجها بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف
ملين².

هو نقل وتبادل لوسرياً للمعلومات والبيانات من خلال علا لأفراد مع بعضهم البعض بالبرسمية أو غير رسمية من أجل
حدوث التغيير والقيام بالمهام موصولة لتحقيق الأهداف المتوقعة عليها.

• **التعريف الإجرائي:** هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والخبرات
والمعارف بين عمال مديرية النشاط الاجتماعي لولاية الوادي .

• **الفعالية التنظيمية:** يرى " **ايتزوني:** أن الفعالية

تشير إلى القدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة

والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات³.

بينما يعرفها " **كانتر:** بأنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستعدادات لأمتلاك كافة الوسائل المتاحة في الب
يئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والإبداع⁴.

¹ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 14.

² فضيل دليو: الاتصال المفاهيمي، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 16.

³ صالح بننوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحوث والترجمة، الجزائر، ط 1، 2006، ص 84.

⁴ عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، دار المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط 1، 1993، ص 92.

ويعرف **محمد قاسم القريوتي** الفعالية التنظيمية: بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتنسجم مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم¹.

من خلال ما سبق نستخلص أن الفعالية التنظيمية هي مختلف التنظيمات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة التي تتمثل أساساً في رفع كفاءة وتحسين إنتاجية العمال بما يضمن لها البقاء والاستمرار والتكيف مع المتغيرات الخارجية والبيئة المحيطة بها.

• **التعريف الإجرائي للفاعلية التنظيمية:** يمكن القول بأنها تلك النتائج التي يحققها العمال المتعاقدين في مديرية النشاط الاجتماعية لولاية الوادي بكل اقتدار وبأسرع وقت ممكن .

• **تعريف العمال المتعاقدين:** هم أشخاص يتعينهم في الوظيفة العمومية دون تثبيتهم في المناصب بالتبشيع لونها، فتعينهم ميثاقاً لاتفاق تعاقدية إدارية يخضع للقانون العام وإجراء خاصة ويحق لإدارة إنهاء الرابطة وتمديد هال مالها من امتيازات السلطة العامة.

• **تعريف الاجرائي للعمال المتعاقدين:** هو مجموعة من العمال الذين تعينهم المؤسسة وفق لاتفاق تعاقدية في مديرية النشاط الاجتماعي لولاية الوادي .

6-الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى :

واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعا منتوري وباجي مختار نموذجا " رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية ، وهدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظله الاتصال في المؤسسة .
تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ومحاولة تحديد أو رسم موقعه بين أساليب الاتصال المعتمدة علميا .

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان الاردن، دار وائل، 2008، ص131

التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمال في المؤسسة الجزائرية سواء من طرف المسؤولين الإداريين أو من طرف العاملين لمعرفة ما إن كان هناك انسجاما بين الأسلوب الاتصال ونمط الإدارة.

- الكشف عن المعوقات التي تحد أو تضعف من دور اتصال المؤسسة في تحسين أداء الإداري .ونهجت الدراسة تساؤل الرئيسي: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومه أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية. والعكس صحيح؟
مجال وعينة البحث: جامعة المنتوري وباجي المختار كانت العينة الأولى ب(12602) عامل وموظف وتحتوي الثانية على حوالي (10200) عامل وموظف ،والمنهج المتبع الوصفي، وأدوات جمع البيانات هي الاستمارة والمقابلة المفتوحة.¹

- من نتائج هذه الدراسة أن الاتصال في واقع أو محيط المؤسسة الجزائرية يشكل عامل وسببا مركبا أو طائفا يؤثر في نشاط المؤسسة وأدائها الإداري والبيداغوجي والمجتمعي والتنموي .تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والمهنية والإدارية اللازمة لدفع عملية التنمية الشاملة وتنشيط خطاها.

- الدراسة الثانية:

"فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، سنة جامعية 2008/2007.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية. كذلك ابراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصالية وتمحور تساؤل الدراسة حول مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها ؟.

اعتمدت هذه الدراسة منهج الوصفي اعتمادا على طريقة المسح بالعينة التي تعتبر أداة من أدوات المنهج الوصفي منها الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

¹ الطاهر أجعيم : واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2006/2005.

وأهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة :كلما كان الاتصال النازل فعال كان العمال على علم بكل القرارات فمن خلال الدراسة تشخيص فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال .كما كان الاهتمام بالاتصال الصاعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية.¹

- الدراسة الثالثة:

"قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " جامعة محمود منتوري قسنطينة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، علم النفس العمل والتنظيم ، سنة الجامعية 2006/2005 .

هدفت هذه الدراسة : - توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة والذين يهمهم نموها واستمرارها .
-المساهمة في إثراء البحث العلمي الفتي في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العمل التنظيم بصفة عامة.

وتضمنت أسئلة البحث في - بماذا تقاس الفعالية التنظيمية ؟ - وهل هناك استراتيجية عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة مسبقا ؟.
ونهجت هذه الدراسة منهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل المحتوى والقابلية مع إطارات .أهم نتائج الموصلة إليها من الدراسة : تحليل نماذج النظرية المعروضة للتقييم التنظيمي والتي تكمل بعضها ببعض، وذلك أنه تم تركيز على كل نموذج على جانب معين كالنموذج الفردي لكامل ونموذج المردود الجماعي لها كمان ومريس والنموذج الموجه نحو المردود "اليفان سيفيتش" والنموذج التقنو ثقافي "البرين فلاسكو" وأخير النموذج الوظيفي "لاورنس" لقياس الفعالية التنظيمية²

- الدراسة الرابعة:

¹العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة ،سنة جامعية 2008/2007 .

² نور الدين تاويرت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، علم النفس العمل والتنظيم ،غير منشورة ،،جامعة محمود منتوري قسنطينة . سنة الجامعية 2006/2005 .

دراسة حمي عبد الستار، ترزولت عمروني حورية: **الفعالية التنظيمية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2020: تعتبر الفعالية التنظيمية أحد أبرز الغايات التي تنشدها المنظمات، لذا ارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية تقريبا بكل ظاهرة إدارية سعيًا وراء فهم ماهية النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه، نظرا لشمولية وعمق موضوع الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالعديد من النواحي الفنية والإدارية والسلوكية . والفعالية من المفاهيم التي دار حولها جدل كبير كون أن مفهوم الفعالية التنظيمية واحدا من أكثر المفاهيم العلوم الاجتماعية وخاصة التنظيم والإدارة إثارة للجدل والنقاش، لعدم وصول الباحثين لاتفاق حول هذا المفهوم نتيجة لمدلولاته وتفسيراته المختلفة التي تتأثر إلى حد بعيد بالمداخل المستخدمة في دراسته، ومؤشرات القياس التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التي تؤثر فيه والمحددات التي تعمل في إطاره، ولتسليط الضوء على هذا المفهوم البالغ الأهمية في المجال التنظيمي والإداري الذي نتناوله في هذا المقال من خلال أهم مداخل الأساسية ومختلف آراء ومساهمات الباحثين في الموضوع.

- الدراسة الخامسة:

دراسة " محمد علي محمد 1978 "

انطلقت الدراسة من موضوعا لاتصال باعتبار هجان بنمجانا العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصوافوا لمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذا الدراسة محاولة كشف وصف وتشخيص طبيعة نظاما لاتصال في التنظيم الصناعي، ولقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوات عناصر لجميع البيانات وهي:

أ- الملاحظة المباشرة

وذلك لكشف العلاقات السائدة في المصنع ودراسته سلوك كما عاتال عملا أثناء قيامهم بعملهم.

ب- المقابلة الحرة: وذلك لإفلاحة أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

ج- الاستمارة: استخدمت فيها خمسة أقسام إنتاجية وذلك لكشف طبيعة نظاما لاتصال.

1. ولقد شملت دراستهم خمسة جوانب لاتصال وهي:

2. بيانات عن أنماط اتفالا اجتماعيا والتشاور .

3. بياناً تتعلّق بتفهم وتقويم العمال للمضمون الرسائل الرسمية.

4. مقياس سيكشف تقويم العمال للاتصال.

5. بياناً تحوّل مكانية الاتصال للصاعد

6. بياناً تتعلّق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط

ولقد استخلص محمد علي محمد فيدراسته إلى أنّ الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن والتنظيميين
الوحدات المختلفة كذلك لاحظت أيضاً أن الاتصال الواسع بين الوحدات يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الات
صال وكذلك عاملاً لأمية يلعب دوراً كبيراً في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

- الدراسة السادسة:

دراسة كانتوموريس 1950 بعنوان " : دور الاتصال للتنظيم في رفع الإنتاجية " وخلاصة هذه
الدراسة هي أنّ الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال أن تنفع العالمين بضرورة إحضار وجباتهم
شروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤول
لشركة واضحاً حين صرّح حين في هذا المجال بالبحثيين وأوضحوا كيف أن منحنا لإنتاج جيد خفض الألقام نصف المعدل
ل 15 دقيقة السابقة واللاحقة.

لفقرتنا والمشروبات والوجبات، وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاجية مما
أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن اقتناع عوطي بخاطر¹.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال دور الاتصال التنظيمي حيث تلقت هذه الدراسة مع الدراسة
الحالية في الاتصال التنظيمي لأنها تختلف عنها في أنهار ربطت الاتصال برفع الإنتاجية، أما الدراسة الحالية فقد ربطت بال
صالح الأداء.

- التعقيب عن الدراسات السابقة:

¹ - كيث ديفيز: السلوك الانساني في العمل ترجمة: سيد عبد المرسى، محمد اسماعيل، دار النهضة للطبع والنشر، مصر

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نجد أنها تشترك في عرض متغير من متغيرات الدراسة المتمثل في الفعالية التنظيمية وفقط، وأنها تختلف من خلال الحدود الزمانية وحيث أن الدراسات السابقة واقعة في زمن ماضي، إضافة للاختلاف من حيث الحدود المكانية حيث تمثلت في دراستنا الحالية بمؤسسة الضمان الاجتماعي، أما الدراسات السابقة فقد كانت مختلفة الحدود المكانية فمنها من كان في مؤسسات تربوية ومنها من كان في مؤسسات اقتصادية، كذلك الاختلاف في عينة الدراسة، في حين الاشتراك في الأدوات المستخدمة، من جهة أخرى هناك اختلاف في النتائج المتوصل إليها فهي تختلف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

الفصل الثاني:

مدخل مفاهيمي لاتصال التنظيمي

تمهيد

1. تعريف الاتصال والاتصال التنظيمي
2. عناصر الاتصال التنظيمي
3. أنواع الاتصال التنظيمي
4. أهمية الاتصال التنظيمي
5. أهداف الاتصال التنظيمي
6. وظائف الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الاتصال ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، هكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

كما يصنف الاتصال التنظيمي من الدعائم الأساسية للتعبير الجيد والفعال للمؤسسة، وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فهو يعمل على خلق الروابط الإنسانية وتبادل المعارف واعطائهم الفرصة للإدلاء بآرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو أحد الدعائم الرئيسية لتجاوزها وضمان استمرارية وتحقيق أهدافها. وأحد العوامل التي تتعلق بالأفراد والأداء الوظيفي الذي يعول عليه كثيرا في زيادة الانتاجية للمؤسسة.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وعناصره والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي والذي هو محور استثنائي من خلال تعريفه، وذكر أنواعه وأهميته وأهدافه داخل المنظمة إضافة إلى وظائفه.

1. تعريف الاتصال والاتصال التنظيمي

عنى الاتصال بالعديد من الدراسات والتعاريف من طرف العلماء والمفكرين وذلك نظراً للدور الكبير الذي يلعبه في بناء العلاقات التي تختلف وتتنوع أشكالها باختلاف المجال التي تتفاعل فيه هذه العملية الاتصالية.

1.1. تعريف الاتصال

- **الاتصال لغة:** الاتصال في اللغة من فعل اتصل فهو التام الشيء بالشيء عكس الفصل والهجران واتصال الشخص بالشخص أي اجتمع به وخاطبه أو بلغه.¹
إن كلمة اتصالات (Communications) مشتقة من الأصل اللاتيني (Communis) بمعنى (Common) أي عام ذلك لأن الإنسان عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة إلى الوصول إلى هدف، وعلى ذلك فعملية الاتصال تعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام، بحيث يمكن الإحاطة بأمور أخبار معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة وتتم هذه العملية عادة في صور متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين وبالعكس.²

- **اصطلاحاً:** إن علم الاتصال قد تمت دراسته في مجالات وبطرق مختلفة، فإلى جانب اهتمام المتخصصين في هذا المجال قام بدراسة عملية الاتصال علماء النفس والاجتماع وخبراء العلوم السياسية واللغويين وعلماء الحيوان وعلماء أصول الإنسان (الأنثروبولوجيون) والفلاسفة فكلهم يعدون أن هذا المجال مجال الاتصال مهم جداً للموضوعات التي يدرسونها.

¹ ياسين محجر، الهاشمي لوكيا: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد7، جامعة ورقلة وقسنطينة، جانفي 2012، ص 03.

² غريب عبد السميع: : الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 12.

- فعلماء الاجتماع «اهتموا بالاتصال باعتباره عملية اجتماعية»، ويعرف علماء التربية الاتصال بأنه «عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار والتغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر».¹

- ذكر علماء النفس على أن الاتصال من وجهة نظرهم بأنه «السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر».

- أما علماء نظم المعلومات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية أن الاتصال «استقبال وترميز، وتخزين، وتحليل واسترجاع، وعرض، وإرسال المعلومات».²

يعرفه "بروان" (Brown) الاتصال بأنه «قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى».³

- أما معجم المصطلحات الحديثة يعرف الاتصال بأنه «نقل معلومات أو أفكار من شخص لآخر عن طريق الكلام أو اللغة».⁴

- ويعرف المورد الاتصال بأنه يقوم على:

- «معلومات مبلغة.
 - رسالة شفوية أو خطية.
 - تبادل الأفكار أو الآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات».⁵
- ويعرفه "حسين التهامي" بأن الاتصال «هو العملية التي من خلالها ينقل الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الآخرين، سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي

¹ منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية، 2001، ص13.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ط8، ص ص 352 - 253.

³ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص73.

⁴ سمير سعيد حجازي: معجم المصطلحات الحديثة في (علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة)، دار الكتب العلمية، لبنان، 2005، ط1، ص139.

⁵ أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة، دمشق، 2003، ص62.

أو بأسلوب آخر بحيث يتم الفهم المتبادل بين أطراف الاتصال وتتوحد الجهود لتحقيق أهداف الجماعة».¹

ومن خلال هذه التعريفات السابقة يتضح لنا أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات، والأفكار، والرموز، سواء كانت شفوية أو كتابية بين شخص وآخر أو أكثر عن طريق وسيلة، وذلك لهدف إحاطة الغير بأمور أو بمعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة قصد إحداث تغيير مرغوب فيه في ذلك الفرد أو الجماعة من أجل الحفاظ على العلاقات بين الأفراد وتعزيزها.

2.1. تعريف الاتصال التنظيمي:

الاتصال هو أهم مهام تنظيمي وإداري في حياة المؤسسات وجوهرها لأنه وسيلة ربط في مختلف أجزاء العملية الإدارية الكبرى من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة ببعضها البعض، ولأنه أداة فعالة لربط المنظمة ببيئتها الخارجية.

- يعرفه "حنفي": «نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم».²

- عرفه كل من "فابيلوندان" (FabiBlandin) و"الخضر سيكو" (SekiouLakhdar) بأنه: «عملية تقوم على تبادل المعلومات بين فردين أو عدة أفراد عن طريق استعمال رموز تتمثل في حركات وكلمات أو جمل تجعل المعلومة الرسمية أو غير الرسمية المحولة من المرسل إلى المستقبل مفهومة».

- كما يعرفه "رابح العايب": «هو التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية».¹

¹ حسين التهامي: السلوك التنظيمي في الإدارة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، بدون سنة، ط1، ص59.

² شعبان سمير خرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ط1، ص137.

-أما "خليل محمد" و"خضير كاظم" يعرفان الاتصال التنظيمي بأنه: «نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها».²

-يعرف أيضا أنه: «هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معنى أساسي بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها».³

- يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه: «عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصالاً رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي، ومن أهم وسائله التقليدية الوثائق المكتوبة، المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة، الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة، وأما وسائله الحديثة تتمثل أساساً في الهاتف والتلكس، الفاكس، الحاسوب، الأنترنت».⁴

يشير هذا التعريف وكغيره من التعاريف السابقة أن الاتصال التنظيمي، هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة المهنية بصفة رسمية أو غير رسمية، حيث يساعد الاتصال الرسمي في المحافظة على أحكام نظام العمل واستمرار نشاط المؤسسة بينما الاتصال غير الرسمي (الاتصال الشخصي) في تسهيل وتقادي بعض الصعوبات المواجهة.

كما تضيف هذه التعاريف الوسائل التي يتم بواسطتها الاتصال التنظيمي، وهي كثيرة ومتنوعة فقد تكون شفوية تتم بشكل شخصي أو عن طريق الاجتماعات كما قد تكون مسموعة أو مرئية، وقد يحدث ذلك بشكل رسمي يدخل في نطاق المهام المنوطة أو غير رسمي يتم

¹ العايب رابح: الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، جامعة قسنطينة، 2008، ص 175-176.

² خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 1999، ط3، ص 204.

³ بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط1، ص 103.

⁴ رويم فائزة مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل)، جامعة ورقلة، بدون سنة، ص ص 285-286.

بشكل عشوائي وتلقائي بين العمال، كما قد تكون مسموعة أو مرئية تقليدية أو حديثة تعتمد بحسب الحاجة.

2. عناصر الاتصال التنظيمي

تتعدد مراحل عملية الاتصال وتتوزع هذه المراحل بين المرسل والمستقبل فالمرسل على سبيل المثال يحدد هدفه من الاتصال، يختار الفكرة، يختار وسيلة التعبير، يضيع رسالته، يرسل رسالته.

أ- **الهدف (Aim):** يجب أن يوجد هدف محدد وواضح لعملية الاتصال.

ب- **المرسل (Sender):** وهو باعث أو مصدر الرسالة للمستقبل. وهو الذي يبدأ بعملية الاتصال أي أنه صاحب الرسالة المراد نقلها إلى الآخرين.

ت- **المستقبل (Réserver):** يقصد به الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات والمعارف والأفكار ويبدأ مستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة ثم بعد ذلك يقوم باختيار الأفكار والمعلومات والمعارف وتنظيمها ثم بعد ذلك يبدأ في محاولة تفسيرها وإعطاء معنى أو دلالة لها مستخدماً ما لديه في الذاكرة مسبقاً من معلومات ومعاني وأفكار¹.

ث- **الرسالة (Message):** وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل².

ج- **الوسيلة (Mean):** وهي التي تتم بواسطتها عملية الاتصال والتي قد تكون شفوية، كما هو الحال في الاتصال الهاتفي أو كتابية كما هو الحال في المذكرات والتقارير بمعنى آخر فهي المسار الذي تتبعه الرسالة في المرسل والمستقبل³.

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة، ص ص 192-193.

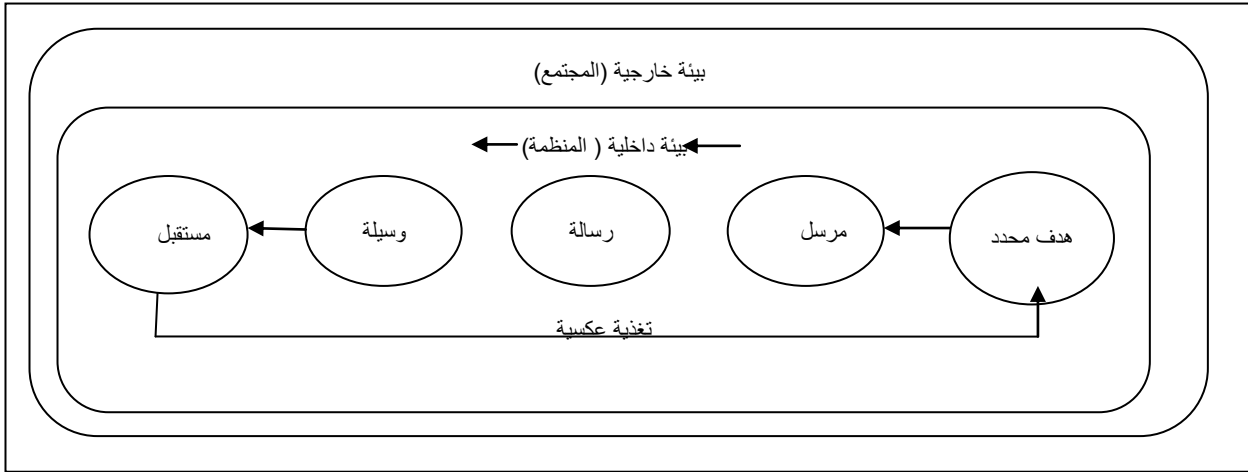
² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، المرجع السابق، ص 26.

³ زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، عمان، 2008، ط1، ص 23.

ح- التغذية العكسية والمرتدة أو إرجاع الأثر (Feedback): وهي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته.

- مصادر التشويش أو الضوضاء أو الضجة (Noise): التي قد تصدر عن البيئة الداخلية (المنظمة) أو البيئة الخارجية (المجتمع) لها تأثير سلبي على جميع عناصر الاتصال السابق ذكرها. وقد يؤدي هذا التشويش، أو الضوضاء، أو الضجة إلى تقليل الانتباه والتركيز والإنصات لدى كل من المرسل والمستقبل وإلى تحريف المعنى وتقليل الوضوح والدقة في الاتصال¹.

الشكل رقم (1): النموذج الأول عناصر الاتصال



المصدر:مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ط3، ص24.

3. أنواع الاتصال التنظيمي:

استناداً لما جاء في تعريف الاتصال التنظيمي في كونه قد يكون رسمي أو غير رسمي فسنتعرف على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما:

1 مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ط3، ص ص 25 - 26.

أ - الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المؤسسة، وبين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من خارج المؤسسة.

ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.¹

ونسنسلط الضوء على كل نوع من الأنواع الثلاثة وهي كالتالي:

- الاتصال النازل (من أعلى إلى الأسفل: Down Word comm):

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

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسات المنظمة.
- إعطاء معلومات حول مبررات أهداف العمل أو الوظيفة (علاقة عمل الموظف بالمنظمة).
- إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف.²

¹ عبد الرحمن توفيق: الاتصال الفعال (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة)، بميك، 2014، ص 20.

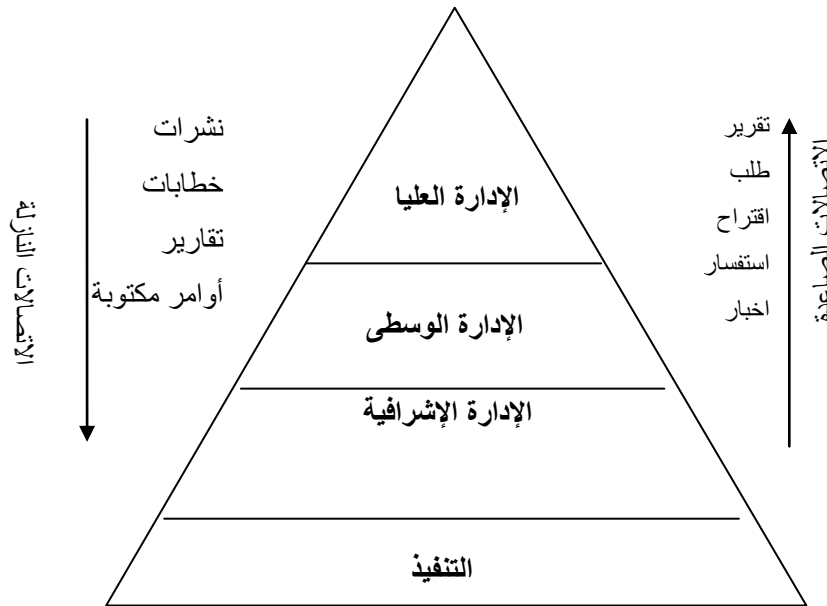
² حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ط3، ص 255.

– الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى Up Word comm):

قد أكد الكتاب الأوائل في الإدارة أمثال "شستر برنارد" (chester Barnard) و"ماري باركر فوليت" (Mary parker Follet) على أهمية الاتصالات الصاعدة بل أكدوا أن القيادة تتمثل في رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا، وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية أو خشية غضبهم، وهو أمر يجعل اتجاه سير القيادة من أسفل إلى أعلى وليس من أعلى إلى أسفل.¹

وهو الذي يأخذ طريقا من أسفل إلى أعلى، فهو عكس الاتصال النازل، ويتضمن هذا الاتصال طرح المشاكل والشكاوى، والصعوبات التي ظهرت عند التنفيذ، وإرسال معلومات المراقبة المتعلقة بالإنجازات الفعلية والانحرافات، والاقتراحات التصحيحية التي تساعد في اتخاذ القرارات ووضع الخطط.²

الشكل رقم (2): الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ط3، ص33.

¹ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ط4. ص302-303.

² محمد شويح: مبادئ إدارة الأعمال، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ط1، ص 111.

- الاتصال الأفقي (Horizontal comm):

وتتم بين أعضاء الإدارات والأقسام من نفس المستوى الوظيفي داخل المنظمة بهدف تنسيق الأدوار والوظائف والتعاون بين العاملين وتحسين نوعية العمل في المؤسسة.¹

أ. الاتصال غير الرسمي:

يعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد في إقامة أنماط مقصودة ومتعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم ويتميز هذا النوع من الاتصالات بتعدد الأبعاد والمرونة والدينامية والتباين، وفي هذا الصدد ذهب "هربرت سيمون" إلى أن الاتصالات غير الرسمية تمكن خلق كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم فالصداقة بين شخصين تهيئ الظروف للاتصال والحديث بينهما.

ويضيف "سيمون" أنه عندما تظهر خطوط الاتصالات غير الرسمية تتم المشاهدات والنصائح والمعلومات بل وأحيانا الأوامر والتعليمات، ومما لا شك فيه أن الأسس التي تركز عليها هذه الاتصالات تختلف تماما عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال.² يعرف الاتصال غير الرسمي أنه مجموعة التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المؤسسة والتي لا ترتبط دائما بأداء العمل ولا تتبع الخطوط التسلسلية الإدارية وهو أهم وسيلة لتماسك الجماعات غير الرسمية. ويتميز بأنه دائم الحركة وكثير التغير ويسير في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات.

وتتمثل خصائص الاتصال غير الرسمي في:

- تنتشر في المنظمة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي.
- يتميز بسرعة نقل المعلومات ويعتمد على الاتصال الشفوي.

¹ إبراهيم علي رباحة: مهارة الاتصال، شبكة الألوكة، 2015، الموقع: w.w.w.aloukah، تاريخ الإطلاع: 2021/5/12، التوقيت: 16:00.

² مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2010، ص 66.

- عدم القدرة على الاستمرار طويلا وتزداد فعاليته عند الأزمات.
 - كل فرد فيه يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع.
- وللاستفادة من الاتصال غير الرسمي لابد من:
- معرفة كيفية عمالة ومحاولة اكتشاف قاداته حتى يمكن الانتفاع منه والعمل معهم عندما تتطلب الظروف ذلك.
 - الإصغاء للاتصالات غير الرسمية ومحاولة فهمها.
 - تغذية الاتصالات غير الرسمية بالحقائق حتى يتوفر لها شيء مفيد تنقله.¹

4. أهمية الاتصال التنظيمي:

تظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة والذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية كما يوحي المدخل البنائي أو الهيكلي في الإدارة، فالتنظيمات الإدارية من وجهة نظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري من محيط العمل الإداري.²

فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن المدير ينفق (78%) من وقته في الاتصالات، فالمدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات فهو يجمعها ويفرزها، ويوبؤها، ويحللها، ويوفرها، وينشرها بالطريقة التي تضمن له حسن أداء العمل وتحقق أهداف المنظمة، وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي الإدارة تحقيق أهداف المنظمة.³

5. أهداف الاتصال التنظيمي:

كما يمكن للاتصال التنظيمي عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ محمد شويح: المرجع السابق، ص 11 - 114.

² محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 284.

³ أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، 2000، ص 28.

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى تنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتعبير عن المشاعر الوجدانية.
- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.
- تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات، وإشراك العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة متابعة ومراقبة سير العمل.
- زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر.
- الهدف الأساسي لعملية الاتصال هو الإقناع، كذلك ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها البعض والتنسيق والوصول وتدفق المعلومات.¹

6. وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً أساسياً حيث يستشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين "كاتز وكاهن" من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أن الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه.² ويمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنظمة إلى ثلاث وهي:

1. وظيفة الإنتاج: يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنظمات حيث يرى "كيث ديفينز" في هذا المجال أن «الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال».³

ومن هنا تتضح وجوده في المنظمة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، فضلاً عن إرسال المذكرات

¹ نادية بوربحه: مدخل مفاهيم للاتصال التنظيمي، شبكة الأنترنت: 3odz.justgoo.com، الإطلاع يوم: 2021/5/14، الساعة: 13:10.

² عشوي مصطفى: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 142.

³ ديفينز كيث: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 19874، ص 522.

وعقد الاجتماعات الخاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوثورن" مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبيل الرضا والاشمئزاز، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم في موقع جيد في المنظمة وتمنحهم نوعاً من السلطة.¹

2. وظيفة الإبداع: عرف "فراس وآخرون" (1977) الإبداع بأنه: «إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة»².

وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظراً إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزاً أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي، حيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيراً كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين هما:

* **البعد الأول:** هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

* **البعد الثاني:** هو عملية تنفيذها وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطاً ووفقاً حولها لأن

¹ جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1+2، 2010، ص 403.

² عشوي مصطفى، المرجع السابق، ص 140.

المنظمات التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المحددة والمبدعة والحرية تخلق القيمة المضافة إلى المنظمة والفاعلين.¹

3. وظيفة المحافظة: يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن

بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيراً في سير المنظمة، ومدى تكيفها مع البيئة، ويبرز دوره خاصة في ثلاث مهام:

- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس: يؤدي النسق الاتصالي الفعال دوراً كبيراً في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل بعث رسائل الشكر، والمدح، والزيارات الميدانية، ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنظمة والتعلق بها أكثر.²

- تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيها بينهم.

- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

¹Gelenier : **Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes** Ed. hommes et techniques. 1984. p 294.

²pPeters, waterman, R: **le prix de l'exéclence , les secrets des meilleurs entreprises** .ed. inter edition. paris, 1983, p 145.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال لما له من أهمية قصوى للاتصال في هيكلها التنظيمي، باعتباره الأساس الذي يدونه لا تستطيع أي منظمة أو مؤسسة أداء مهامها وتحقيق تطلعاتها.

فالالاتصال التنظيمي يقوم بوظيفة فعالة من خلال خلق الروابط الإنسانية بين العاملين، ويساهم في نشر المعلومات والحقائق والأفكار بينهم، كما يلعب الاتصال التنظيمي دور فعال لإعطاء أفضل صورة للمؤسسة، وهذا نتيجة للدور الهام الذي يؤديه وذلك من خلال مساهمته في الحفاظ على استمرارية هذه المؤسسات.

الفصل الثالث:

مدخل مفاهيمي للفعالية التنظيمية

تمهيد

1. تعريف الفعالية التنظيمية

2. أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

3. مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية

4. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

5. عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من أكثر المواضيع جذبا لاهتمامات المفكرين والباحثين في التنظيم والفكر الإداري، بحيث لا يزال النقاش الدائر حول السبل الكفيلة بدراسة الفعالية، بل وحتى حول المفهوم الدقيق للمصطلح، وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة لأنه يرتبط بشكل مباشر بتقويم المنظمات، وسنحاول في هذا الفصل إبراز الملامح المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية.

1. الفعالية التنظيمية

2. تعريف الفعالية التنظيمية

3. تعريف الفعالية

- لغة:

الفاعلية لغةً : الفاعِلُ: العاملُ، القادرُ. والفاعليّة: وصف كل ما هو فاعل¹.

تعرف الفاعلية في اللغة بأنها مقدرة الشيء على التأثير².

فاعلية: مصدر صناعي من فاعِل: مقدرة الشيء على التأثير "فاعلية وسيلة/ دواء/ حل"³.

من خلال ما ذكر من معاني هذه المفردة أعلاه يمكننا القول، أن الفاعلية - لغةً -

لا يمكن أن تكون إلا بوجود قوة متمكنة من إحداث تأثيرات ونتائج مُستهدفة أو مرغوبة.

- اصطلاحاً:

هي ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغه لرسالته،

وقدرته الخفية على إدراك الأشياء⁴.

¹ إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمُعجمات وإحياء التراث، الجزء الأول والثاني، ط 2، ص 745.

² المعجم الوجيز: القاهرة، وزارة التربية والتعليم، 2000، ص 77.

³ أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الثالث، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 1726.

⁴ لانصاري عبد القادر: الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019، ص 64.

الفاعلية هي مفهوم هام لكنه يُناقش كثيراً عندما يرتبط مباشرة بالأهداف ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية، المخصصة لتنظيم ما من قبل المدراء.¹

تُعرف الفاعلية إنها أداء الأعمال الصحيحة.²

وكذلك تُعرف الفاعلية في الخدمات الاجتماعية بأنها "الدرجة التي تم بها إنجاز الأهداف المنشودة أو إنتاج المشروع".³

وقد أشار (ألفار Alvar) إلى أن الفاعلية تعني: قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، ومن هنا يتضح جلياً ظهور مفهوم جديد للفاعلية، يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن معه من مستلزمات وجودها. كما يظهر هنا إعطاء مفهوم الفاعلية بُعداً أشمل وأكثر اتساعاً من معنى تحقيق الأهداف، وعليه فإن الفاعلية بموجب هذا التعريف والمفهوم تكمن في تحقيق ما يأتي⁴:

أ - قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب - قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

ج - قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

إن الفاعلية شيء أساسي لكل مؤسسة ولكي تكون المؤسسة فعالة يجب تطوير طرق عمل عديدة في مستويات مختلفة (فردية وجماعية) وكذلك تحقيق الأهداف المرسومة.⁵

¹ محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية - النظرية والتطبيق -، دار الرضا لنشر، دمشق، 2006، ص 51.

² فوزي عمار اللوكي: الكفاءة والفاعلية في سياسات الدولة الليبية، صحيفة ليبيا اليوم - الإلكترونية. متوفرة ضمن الرابط: www.libya-alyoum.com/news.

³ أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 169.

⁴ خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان - الأردن، ط 4، 2009، ص 327، 328.

⁵ محمد مرعي مرعي: مصدر سبق ذكره، ص 50.

1- تعريف الفعالية التنظيمية

عرفت الفعالية التنظيمية بتعريفات عديدة منها:

يعرف برنارد الفعالية التنظيمية بأنها "تحقيق الهدف المحدد".

أما (اتزيوني) فقد عرفها على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة.¹

ويشير (وصفي الكساسبة) بان الفعالية التنظيمية هي "مدى تحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، وتحسين عملياتها الداخلية، و الحصول على الموارد النادرة من البيئة التي تعمل فيها.²

والفاعلية التنظيمية Organization effectiveness يُقصد بها مدى صلاحية المنظمة في الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن.³

كما تعني قدرة المنظمة على التأقلم مع ظروفها الداخلية والخارجية. وتقاس فاعلية التنظيم بمدى تحقق الكفاءة والانسجام والتوازن بين العناصر والأبعاد التنظيمية المختلفة.⁴

ويمثل مفهوم الفاعلية التنظيمية، القدرة على الترشيد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات للوصول للأهداف المرسومة، فالفاعلية التنظيمية، هي القدرة على الاستمرار في التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي، لكي تستطيع المنظمة العمل بشكل فاعل ومستمر.⁵

¹ بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2، -2015
2014، ص 50.

² بوهلال فاطيمة: التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، مذكرة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، 2015-2016، ص 149.

³ معجم مصطلحات العلوم الإدارية: إنكليزي - فرنسي - عربي، دار الكتاب اللبناني ودار الكتاب المصري، ص 170.

⁴ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2011، ص 335.

⁵ موسى اللوزي: التنظيم الإداري - الأساليب والاستشارات -، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، ط 1، 2010، ص 313.

أما (أبو قحف) فيعرفها "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة".¹

ويعرفها (محمد قاسم القريوتي) بأنها "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الاقتصادية كالمردودية، الإنتاجية، رقم الأعمال وحجم جودة الخدمات المقدمة".²

وعرفت كذلك على أنها " قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من طموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها المنظمة، والتي تشمل الأفراد والمساهمون، المنظمات ذات العلاقة (الموردين)، والمنظمات المنافسة".³

2- أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

3- أهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة. فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذيوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

¹باج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2009-2010، ص 18.

² حمي عبد الستار، ترزولت عمروني حورية: الفعالية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2020، ص 548.

³مازري منيرة: اثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 178.

-تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

-كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

-تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.¹

3- خصائص الفعالية التنظيمية

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.... الخ.
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة من المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ.²
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.
- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة "مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية".¹

¹ بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص 23.

² بلقرع فاطنة: مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد (07)، 2018، ص 105.

4- مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية

يعتمد الحكم على فعالية المنظمة على مجموعة من المؤشرات، نذكر منها:

أ- المؤشرات الداخلية: تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمنظمة، التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

ب- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

ج- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.

د- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

هـ- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، معتوزع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.²

- الرضا الوظيفي: يذكر فروم (Vroom) أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي. وأشار (إدوين لوك locke) إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية

¹ بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص 23.

² مازي منيرة: مرجع سابق، ص 217.218

إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.¹

- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز عنه من خسائر مادية وبشرية

- دوران العمل: ويشير دوران العمل إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي. ويقصد بمعدل دوران العمل عدد حالات ترك الخدمة الاختيار خلال فترة معينة مقسوماً على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب عنها المعدل.

- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر

- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.²

- المؤشرات الخارجية

- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.

- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

¹ لانصاري عبد القادر: مرجع سابق، ص 80.

² لانصاري عبد القادر: مرجع سابق، ص 81.80.

-معدل النمو في المؤسسة : ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

-التقييم الخارجي : والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.¹

5- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

هناك من يرى أن العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية يمكن إيجازها على النحو التالي :

-عوامل فنية: وتشمل العوامل المتعلقة بالأدوات والمعدات المستخدمة في الإنتاج بالإضافة إلى أساليب الإنتاج وأماكن العمل.

-عوامل متعلقة بأداء الأفراد للعمل: وتتمثل في التنظيم الرسمي وغير رسمي، والقيادة والعوامل المؤثرة في حاجات الأفراد النفسية والظروف الطبيعية كالإضاءة والسلامة في العمل وغيرها.

-عوامل متعلقة بعملية تحديد الأهداف: حيث يعتبر تحديد الأهداف العملية للمنظمة وبشكل كمي ونوعي يوفر . مؤشرا هاما لقياس فعالية المنظومة . وبناءا على ذلك تظهر أهمية العلاقة الوثيقة والمتبادلة بين كل من الأهداف من جهة وبين الفعالية من جهة أخرى.

-عوامل مرتبطة بتوافر الموارد البشرية: فتوافر الأفراد بالأعداد والتأهيل المطلوب يعد من العوامل التي تؤثر تأثيرا كبيرا في فعالية المنظومة ... كما أن سوء استخدام العنصر البشري المتوافر لها يؤثر تأثيرا كبيرا على فعاليتها أيضا.²

-اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.

¹بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص 28.27

²زبيدة مشير: البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص ص 61.62.

-فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.

-القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

-نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.

-شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

-القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.¹

6- آليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وعراقيلها

أ- آليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

-إلزامية إصلاح وضع مؤسستها ومسايرتها ما يجري من تحولات حتتستطيع بلوغ أهدافها وتحقيق الفعالية هي العمل في الميادين التالية:

- ميدان المعرفة والاستثمار في المورد البشري واعتماد سياسة حكيمة لتعليمه وتكوين المستمر لأنه ليس الاعتماد على التشريعات والمراسيم لتغيير المجتمع هو المهم، بلالأهم من ذلك هو ضرورة تكوين عناصر فعالة وكفاءة.
- أن يكون هناك إبداع للقيادات التقليدية بإطارات عالية التكوين وذات كفاءة والجزائر لا تخلوا منهم.
- الاهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملا مهما في التنمية الاقتصادية والحضارية، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات البشرية داخل المؤسسة.²

7- عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

المعوقات النفسية

¹ بن علي عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 71 .

² لانصاري عبد القادر: مرجع سابق، ص 91.

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة عدد العاملين الذين يستقيلون من المنظمة.
- زيادة طلبات النقل من المنظمة أو أقسامها، وزيادة شدة الإجراءات التأديبية.
- تفشي ظاهرة التأخر عن مواعيد العمل الرسمية.

-المعوقات التقنية

- انعدام الأمن الصناعي في كثير من المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية مما يساهم في وقوع حوادث العمل وهذا يؤثر على كفاءة العاملين وينعكس على أدائهم وإنتاجهم.
- نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء ورفع معنويات العامل من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا أن المؤسسات الجزائرية تكاد تفتقر إلى هذا العامل المهم الذي يعتبر مقياساً لكفاءة الأداء.

-المعوقات التنظيمية

- صعوبة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية مما يؤدي إلى إعاقة مختلف عمليات الإنتاج والإدارة داخلها.
- عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، مما تنتج عنه عدم معرفته غالبهم سياسات وأهداف المؤسسة، إذ في كثير من الأحيان لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خارج المؤسسة معرفته
- عدم القدرة على التحكم الجيد في التكنولوجيا، يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الفعالية من خلال عم قدرتها على تقليص زمن الشغل والاختصار في الجهد والتكاليف.¹

¹ لانصاري عبد القادر: مرجع سابق، ص ص 90.88.

الفصل الرابع :

العمال المتعاقدين

تمهيد

- 1- تعريف العمال المتعاقدين
- 2- نبذة تاريخية عن العمل التعاقدى
- 3- القوانين والتشريعات حول العمل التعاقدى
- 4- حقوق وواجبات العمال المتعاقدين
 - 4-1- حقوق العمال المتعاقدين
 - 4-2- واجبات العمال المتعاقدين
- 5- خلاصة الفصل

1. تعريف العمال المتعاقدين: هم أشخاص يتم تعيينهم في الوظيفة العمومية دون تثبيتهم في المناصب التي يشغلونها، فتعيينهم يتم وفقا لاتفاق تعاقدي إداري يخضع للقانون العام وإجراءات خاصة ويحق للإدارة إنهاء الرابطة وتمديد لها من امتيازات السلطة العامة.¹

2. نبذة تاريخية عن العمل التعاقدي

وجدت فكرة العمل بوجود الإنسان وتطوّرت بتطوّره عبر العصور، وقد نشأت وترعرعت علاقات العمل بداية في العصر الحديث في ظلّ أحكام القانون المدني، بموجب مبدأ سلطان الإرادة، غير أنّ الثورة الصناعية وما فرضته مزاحمة الآلة للإنسان، وما نجم عنه من فرض ربّ العمل من شروط تعسفيّة على العمل، نظرا لعدم التوازن في المراكز التعاقدية، ممّا أثبت بلا جدل فشل هذا المبدأ في تنظيم مثل هذه العلاقات، وهو ما اضطر المشرّعين في مختلف الدول تحت ضغط عدّة عوامل للتدخل في تنظيمها من خلال قواعد من النظام العام لحماية العمّال باعتبارهم الطرف الضعيف. أمّا في الجزائر فقد مرّ تنظيم علاقات العمل بمرحلتين؛ مرحلة النظام اللائحي الذي يقتضي تدخل الدولة في تنظيم جميع نواحي علاقات العمل لاسيّما من خلال القانون الأساسي العام للعامل رقم 12-78 ، المؤرخ في 5 أوت 1978 ، وهو ما يستجيب لفلسفة النظام الاشتراكي منذ سنة 1962 إلى غاية سنة 1989 . ثمّ يليها مرحلة النظام التعاقدي، والذي يقتضي انسحاب الدولة من تنظيم هذه العلاقات فاسحة المجال لأطرافها لتنظيمها بإرادتهم، إلّا فيما يتعلّق بمسائل النظام العام لحماية للعامل باعتباره الطرف الضعيف، وهذا ما يتفق ومبادئ النظام اللبرالي السائد منذ سنة 1989 إلى يومنا هذا، والذي تجسد لاسيّما من خلال القانون رقم 90 - 11 المتعلّق بعلاقات العمل، المؤرخ في 21 أبريل 1990

، ومعتطور أساليب العمل وزيادة الإنتاج، نشأت حضارات منها الحضارة الرومانية التي شهدت تطوراً فاعداً مجاًلاتها

¹ هنونى عمار: النظام القانوني للتعاقد في الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014.2015.ص 40.

لخشب والمناجم والأسلحة وغيرها، والحضارة الفرعونية وما خلفتها من إبداء عواطفنا في العمل كالأهرامات، وكان هذا في العصور القديمة خاصة في مجال الزراعة والصناعة والتجارة، فاستمر النظام لإقطاعيا بغاية قويا،
ما الثورة الفرنسية عام 1789

التي أحدثت تحولاً جذرياً في ميدان العمل، وكرست مبدأ سلطان الإرادة، فتم إلغاؤه نظام الطوائف واحتكارات المهنة وبدأ ظهور المنافسة في مجال الصناعة والتجارة، فتلور بذلك المفهوم الاقتصادي الحر¹،
في العصر الحديث، وبعد أن أطلق العنان لمبدأ سلطان الإرادة الذي كان سبباً في نشوب الصراع بين مصالح العمال وأرباب العمل الذين أجهقوا في حقوق العمال، فتفشى الاحتكار بدلاً من المنافسة الحرة، وهذا ما احتتمل الدولة التدخل في تنظيم علاقة العمل لإقامة توازن للمصالح الاقتصادية والاجتماعية لحفظ السلم الاجتماعي.
وبرزت في هذه المرحلة مذهب فكرية وفلسفية رأسمالية واشتراكية في الغرب والشرق ساهمت في تنظيم علاقة العمل رغم تباين الأفكار والأساليب، فكان ذلك انعكاساً إيجابياً على تطور تنظيم العمل وظهور النصوص القانونية المتعلقة به،
كقانون حماية الأطفال لعمال مين في إنجلترا عام 1802

موقانون متعلق بحرية تكوين الجمعيات المهنية في فرنسا عام 1884
م² غير أن المكانة الحقيقية للعمال كانت في الشريعة الإسلامية والتي تجسدت في العناية الإلهية من الخلق سبحانه وتعالى بمخلوقاته، ومنها الإنسان الذي كرمه الله لافقرء أنا الكريم السنة النبوية الشريفة علما لعلو مكانته.
تطور تشريع العمل تاريخياً وتطور النصوص القانونية المتعلقة به بعد العمل في الجزائر.
وإذا كان من المسلم به أن هذا التطور كان مواكباً لما رأينا التطور الدولة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً.

3. القوانين والتشريعات حول العمل التعاقدية

لقد شهد القانون التعاقدية الذي أصبح جزءاً لا يتجزأ من قانون العمل تطوراً معتبراً منذ إصدار القوانين الاجتماعية لسنة 1990. وبالفعل لقد سجلت مصالح مفتشية العمل إلى غاية شهر ديسمبر 2016 ما يفوق 3806 اتفاقية جماعية للعمل و 117763 اتفاق جماعي للمؤسسات و 82 اتفاقية جماعية للفروع و 167 اتفاق جماعي للفروع.

¹ بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل، الطبعة الثانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 80

² بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العلاقات بين العمال لفردية، مرجع سابق، ص 18

• الإسناد القانوني:

القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963، الذي يحدد قائمة الأعياد القانونية، المعدل والمتمم:

• الأمر رقم 66-153 المؤرخ في 8 يونيو 1966 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 52-1966)

• الأمر رقم 68-419 المؤرخ في 26 يونيو 1968 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 56 - 1968)

• القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 17-1990)؛ و المصحح في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 38 - 1990 المعدل والمتمم:

• القانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 68 - 1991)

• المرسوم التشريعي رقم 94-03 المؤرخ في 11 أبريل 1994 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20-1994)

• المرسوم التشريعي رقم 94-09 المؤرخ في 20 مايو 1991 المتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لا إرادية(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 34-1994)

الأمر رقم 96-21 المؤرخ في 09 يوليو 1996 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 43-1996)،

• الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11 يناير 1997، الذي يحدد المدة القانونية للعمل (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 03 - 1997)،

• الأمر رقم 15-01 المؤرخ في 23 يوليو 2015، والمتضمن لقانون المالية التكميلي لسنة 2015(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 40-2015)،

-القانون رقم 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري
(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 14 المؤرخة في 07 مارس 2016).

• علاقة العمل:

تنشأ علاقة العمل بموجب عقد كتابي أو غير كتابي.

- وتقوم علاقة العمل ،على أية حال، بمجرد العمل لحساب مستخدم ما.
- يتم عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة.
- يمكن إثبات عقد العمل أو علاقته بأية وسيلة كانت.
- يعتبر العقد مبرما لمدة غير محدودة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة.
- وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة.

• يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة بالتوقيات الكامل أو بالتوقيات الجزئي في الحالات المنصوص عليها صراحة أدناه:

- عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة،
- عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا، ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه،
- عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع،
- عندما يبرر ذلك تزايد العمل أو أسباب موسمية،
- عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها،
- ويبين بدقة عقد العمل، مدة علاقة العمل وأسباب المدة المقررة،
- يعتبر عقد العمل المبرم لمدة محدودة خلافا لما تنص عليه أحكام هذا القانون عقد عمل لمدة غير محدودة،
- وفي حالة ما إذا طرأ تغيير في الوضعية القانونية للهيئة المستخدمة ، تبقى جميع علاقات العمل المعمول بها يوم التغيير قائمة بين المستخدم الجديد والعمال . ولا

يمكن أن يطرأ أي تعديل في علاقات العمل إلا ضمن الأشكال وحسب الشروط التي ينص عليها هذا القانون وعن طريق المفاوضة الجماعية.

المدة القانونية للعمل:

- المدة القانونية للعمل أربعون (40) ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية،
- تتوزع المدة القانونية للعمل على خمسة أيام كاملة على الأقل،
- إذا كانت ساعات العمل تؤدي حسب نظام الدوام المستمر، فينبغي للمستخدم أن يخصص فترة استراحة لا تتعدى ساعة واحدة، ويعتبر نصفها عملاً،
- لا يجوز أن تتعدى بأي صفة كانت مدة العمل اثنتي عشرة (12) ساعة في اليوم.

الساعات الإضافية:

- يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية، زيادة على المدة القانونية للعمل، دون أن تتعدى 20 % من المدة القانونية،
- يخول أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50 % من الأجر العادي للساعة.

العمل الليلي:

* يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلاً والساعة الخامسة صباحاً، عملاً ليلياً،

* لا يجوز تشغيل العمال من كلا الجنسين الذين يقل عمرهم عن تسع عشرة (19) سنة كاملة في أي عمل ليلي،

*يمنع المستخدم من تشغيل العاملات في أعمال ليلية إلا برخصة خاصة من مفتش العمل المختص إقليميا.

العمل التناوبي:

يجوز للمستخدم أن ينظم العمل على أساس فرق متعاقبة أو "عمل تناوبي" إذا اقتضت ذلك حاجات الإنتاج أو الخدمة،

- يخول العمل التناوبي الحق في التعويض.
- العطل/الراحة القانونية/الغيابات/الأعياد القانونية

الراحة القانونية:

- * للعامل الحق في الراحة يوم كامل في الأسبوع،
- *وتكون الراحة الأسبوعية العادية في ظروف العمل العادية يوم الجمعة،
- *للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية الحق في التمتع براحة تعويضية مماثلة لها، وينتفع بالحق في زيادة عن ساعات إضافية.

العطل:

- لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، يمنحها إياه المستخدم،
- وكل تنازل من طرف الأجير عن عطلته كاملة أو عن جزء منها يعد باطلا وعديم الأثر،
- يعتمد الحق في العطلة السنوية على أساس العمل المتمم خلال فترة سنوية مرجعية تمتد من أول يوليو للسنة السابقة للعطلة إلى غاية 30 يونيو من سنة العطلة،

- تحسب الفترة المرجعية للعمال الجديد توظيفهم ابتداء من تاريخ التوظيف،
- تحسب العطلة المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم في كل شهر عمل، دون أن تتعدى المدة الإجمالية ثلاثين يوما تقويميا عن سنة العمل الواحدة،
- يمنح العامل في ولايات الجنوب عطلة إضافية لا تقل عن عشرة أيام عن سنة العمل الواحدة،
- يجوز تمديد العطلة الرئيسية لفائدة العمال الذين يؤدون خصوصا، أشغالا شاقة أو خطيرة أو أشغال تتسبب في متاعب خاصة بدنية أو عصبية،
- تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية ما يأتي:
- فترات العمل المؤدى،
- فترات العطل السنوية،
- فترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر أو التي يرخص بها المستخدم،
- فترات الراحة القانونية أيام العطل الأسبوعية وأيام العطل المدفوعة الأجر،
- فترات الغيابات بسبب الأمومة والمرض وحوادث العمل،
- فترات البقاء في الجيش وإعادة التجنيد،
- لا يجوز تعليق علاقة العمل ولا قطعها أثناء العطلة السنوية،
- يرخص للعامل بتوقيف العطلة السنوية إثر وقوع مرض ليستفيد من العطلة المرضية والحقوق المرتبطة بها،

-يساوي تعويض العطلة السنوية الجزء الثاني عشر من الأجر الكامل الذي يتقاضاه

العامل خلال السنة المرجعية للعطلة أو في ضوء السنة السابقة للعطلة،

-أما في قطاع البناء والأشغال العمومية والري فإن العطل المدفوعة الأجر وكذا

العطل الناجمة عن سوء الأحوال الجوية تقع على عاتق الصندوق الوطني للعطل

المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية ،حيث يمول هذا الصندوق

بواسطة اشتراكات المؤسسات التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية والري. وقد أدت

وضعية العمال في قطاع البناء والأشغال العمومية والري ،التي تتسم ببعض الحركية

والتي تؤثر على تسيير الحق في الاستفادة من العطل بالإضافة إلى الآثار المترتبة عن

سوء الأحوال الجوية على علاقات العمل ، إلى إنشاء هذا الصندوق بموجب المرسوم

التنفيذي رقم 45-97 المؤرخ في 04 فبراير سنة 1997، تطبيقا لأحكام الأمر رقم

97-02 المؤرخ في 11 يناير سنة 1997، المتمم للقانون رقم 90-11 المؤرخ في

21 ابريل 1990، والمتعلق بعلاقات العمل

الغيبات:

*يمكن للعامل أن يتغيب، دون فقدان الأجر، إذا أخطر المستخدم بذلك وقدم له

تبريرات مسبقا للأسباب التالية:

- لتأدية مهام مرتبطة بتمثيل نقابي أو تمثيل المستخدمين،
- لمتابعة دورات التكوين المهني أو النقابي التي يسمح بها المستخدم والمشاركة في

امتحانات أكاديمية أو مهنية،

- يستفيد العامل من ثلاثة أيام كاملة مدفوعة الأجر ، بمناسبة حدث من الأحداث

التالية:

- زواج العامل،
- ولادة مولود للعامل،
- زواج احد فروع العامل أو وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوجيه،
- وفاة زوج العامل،
- ختان ابن العامل،
- يستفيد العامل من عطلة خاصة مدفوعة الأجر لتأدية فريضة الحج إلى البقاع المقدسة ، مرة واحدة خلال مساره المهني،
- تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة تقدر 14 أسبوع، ويمكنهن الاستفادة أيضا من تسهيلات، حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة كالغيابات المدفوعة الأجر لأجل الرضاعة.

الأعياد القانونية:

تعتبر الأيام الآتية أعياد قانونية مدفوعة الأجر:

- أول مايو (عيد العمل) يوم واحد،
- خمسة جويلية (عيد الاستقلال) يوم واحد،
- أول نوفمبر (عيد الثورة) يوم واحد،

• عيد الفطر (العيد الصغير) يومين،

• عيد الأضحى (العيد الكبير) يومين،

• أول محرم (رأس السنة الهجرية) يوم واحد،

• عاشوراء (10 محرم) يوم واحد،

• المولد النبوي يوم واحد،

• أول جانفي (رأس السنة الميلادية) يوم واحد،

تعتبر الأيام السالفة الذكر عطل قانونية مدفوعة الأجر بالنسبة لكافة

مستخدمي الإدارات العمومية والمؤسسات والهيئات العمومية والمصالح المختصة

والجماعات المحلية والمؤسسات التجارية والصناعية والحرفية والفلاحية بمن فيهم

المستخدمين بالساعة أو باليوم.

وتعتبر أعياد قانونية مدفوعة الأجر كل سنة، بالنسبة للمستخدمين الجزائريين والأجانب معتققي

الديانة المسيحية في الإدارات العمومية والمؤسسات والهيئات العمومية والمصالح المختصة والجماعات

:المحلية والمؤسسات التجارية والصناعية والحرفية والفلاحية الأيام الآتية

*الاثنتين الموافق لعيد الفصح،

*يوم الرفع،

*يوم صعود العذراء،

*قداس يوم ميلاد المسيح.

*يستفيد المستخدم المعتقد لديانة أخرى غير الديانة المسيحية من العطلة المدفوعة

الأجر تطبيقا لأحكام هذه المادة، حتى إذا كان مستخدما بالساعة أو اليوم.

- وتعتبر أعياد قانونية مدفوعة الأجر كل سنة، بالنسبة للمستخدمين الجزائريين أو

الأجانب معتقلي الديانة اليهودية في الإدارات العمومية والمؤسسات والهيئات العمومية

والمصالح المختصة والجماعات المحلية والمؤسسات التجارية والصناعية والحرفية

والزراعية الأيام الآتية:

*رأس السنة الميلادية،

*يوم الغفران،

*يوم الفصح.

*يستفيد المستخدم المعتقد لديانة أخرى غير الديانة اليهودية من العطلة المدفوعة

الأجر تطبيقا لأحكام هذه المادة، حتى إذا كان مستخدما بالساعة أو اليوم.

4. حقوق العمال المتعاقدين

تأميننا لفاعلية الوظيفة العمومية وتوفير للاطمئنان لدى الأعوان المتعاقدين حدد

المشرع جملة من الحقوق تتمتع بها هذه الفئة، منها ما هو مرتبط بمنصب الشغل ومنها ما

هو مرتبط بالمهنة أو الوظيفة، اقرها المرسوم الرئاسي 07-308، وان كان الأصل فيها

يعود إلى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وعليه نميز بين:

الحقوق المرتبطة بمنصب الشغل

وهي حقوق يشترك فيها نظاما الوظيفة العمومية المفتوح والمغلق وتتمثل هذه الحقوق

أساسا في ثلاث مجموعات:

-**الحق في الراتب وملحقاته:** يقصد بالراتب المبلغ المالي الذي يتقاضاه العون المتعاقد شهريا نظرا لقيامه بمهامه ووظيفته ويدخل في معنى الراتب كافة المزايا الأخرى الملحقة به، وإلى جانب الراتب الرئيسي نجد العلاوات ويعد هذا الحق من أهم الحقوق لأنه السبب الرئيسي لالتحاق العون المتعاقد بالوظيفة العمومية وللأعوان المتعاقدين بعد أداء الخدمة الحق في راتب يشتمل على¹:

- راتب رئيسي.
- تعويضات تكافئ بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة.
- علاوات تكافئ المردودية والأداء.

-**الحق في العطل والغيابات المرخص بها وأيام الراحة القانونية**

تعتبر هذه الأخيرة من الوضعيات القانونية المحددة تحديدا دقيقا في القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية وتخول للعون المتعاقد أن يدع العمل مع بقاء العلاقة القانونية التعاقدية قائمة بينه وبين المؤسسة أو الإدارة المستخدمة وهي حق دستوري تضمنه دساتير والمواثيق الدولية وإعلان حقوق الإنسان، فالدستور الجزائري كرسها في المادة 55 منه والتي تنص على الحق في الراحة مضمون ويحدد القانون كيفية ممارستها. ومنه نميز ثلاث حالات وهي:

- العطلة السنوية.
- أيام الراحة ورخص الغيابات.

-**الحق في الحماية الاجتماعية والتعاقد**

ويقصد بها مجموعة الآليات والمؤسسات التي تركز على مبدأ التضامن والتكافل التي تضمن للأفراد الحماية من الأخطار الاجتماعية المتمثلة أساسا في الأمراض والبطالة والمخاطر التي قد تتجم أثناء العمل والتكفل بالمتعاقدين وذوي الاحتياجات الخاصة.²

الحقوق المرتبطة بالوظيفة أو المهنة

¹هنوني عمار: مرجع سابق، ص 41.

²هنوني عمار: مرجع سابق، ص ص46.49.

يستفيد الأعوان المتعاقدين كغيرهم من الموظفين بصفة عامة بجميع الحقوق والحريات التي تكرسها كل من الدساتير وإعلان حقوق الإنسان والقوانين لصالح المواطنين إلا أنه بالإمكان أن تتعارض هذه الحقوق والحريات مع مقتضيات سير المرفق العام بانتظام الأمر الذي يستدعي تدخل المشرع ببعض التدابير والقيود لحماية الطرفين العام والصالح العام من جهة والعامل بالوظيفة العمومية من جهة أخرى.

-الحق في ممارسة العمل النقابي

تعتبر المنظمات النقابية ظاهرة اجتماعية وتنظيمية جاءت كرد فعل عفوي وتلقائي من طرف العمال للتخلص من الأوضاع المزرية التي آلت إليها حالتهم المهنية والمادية والاجتماعية كوسيلة للدفاع عن مصالحهم بصفة جماعية بعد أن عجزوا عن الدفاع عنها بصفة فردية، نتيجة المراكز غير المتكافئة بينهم وبين أصحاب العمل، الأمر الذي جعل اللجوء إلى هذه التنظيمات قضية حتمية.

-الحق في الإضراب

يعتبر الإضراب من الحقوق الدستورية والنقابية الأساسية للعمال يلجئون إلى ممارسته متى عجزت السبل السلمية والودية لتسوية النزاعات الجماعية التي تكون فيها حقوقهم ومصالحهم المهنية والاجتماعية مهددة، ويتم الإضراب ضمن ثلاث قيود وهي:

- القيود القانونية.
- القيود التنظيمية.
- القيود القضائية.¹

-الحق في الحماية

إن من الضمانات التي تكرسها أنظمة الوظيفة العمومية حلول الدولة محل الموظف للدفاع عنه ضد كل اعتداء قد يتعرض له أثناء ممارسة مهامه، فمن الطبيعي أن تقابل

¹هنوني عمار: مرجع سابق، ص ص51.52.

المؤسسة العون اتجاه الإدارة مسؤولية خاصة من هذه الأخيرة اتجاه أعوانها وهي حماية تتميز عن الحماية العادية التي تقدمها الدولة لسائر المواطنين.

-الحق في ظروف العمل الحسنة

ويقصد بها ظروف العمل الكفيلة بحفظ كرامتهم وسلامتهم البدنية والمعنوية ويمكن أن يشتمل هذا الحق على الوصية الصحية والأمن وطب العمل وهي الحماية المقررة والمنظمة بمقتضى قوانين ونصوص تنظيمية عديدة.¹

1.4. واجبات العمال المتعاقدين

تتمثل واجبات العمال المتعاقدين فيما يلي:

1. الواجبات الوظيفية

وهي الواجبات المرتبطة بصفة وثيقة بالوظيفة وتعبر عن الحد الأدنى للحقوق التي يجب أن يضمنها الموظف وتبرر استفادته من الأموال وهي كالتالي:

2. ممارسة النشاط بكل إخلاص ودون تحيز

إذ يتعين على كل عون متعاقد أن يلتحق بمنصب الشغل الذي عين فيه، ويقوم بتنفيذ المهام المكلف بها في إطار اختصاصه، فلكل عون متعاقد اختصاصات محددة إما بالقوانين والأنظمة أو عقد العمل، وهذا الاختصاص شخصي يقوم بها العون المتعاقد شخصيا كما يجب عليه أن يقوم بمهامه بإخلاص وأمانة.

3. عدم الجمع بين الوظيفة ونشاط مربح

تنص المادة 7 على انه لا يجوز للأعوان المتعاقدين الذين يؤدون مدة العمل القانونية ممارسة أي نشاط مربح في إطار خاص، مهما تكن طبيعته.²

5. تنفيذ تعليمات السلطة السلمية (طاعة الرؤوس للرئيس)

تعتبر السلطة الرئاسية من أهم الأدوات التي يتمحور حولها النشاط الإداري، الأمر الذي جعل من توزيعها بصفة قانونية وناجعة أحد الاهتمامات التي ينبغي مراعاتها على

¹هنوني عمار: مرجع سابق، ص 54.55.

²هنوني عمار: مرجع سابق، ص 56.

مختلف مستويات الهرم السياسي والإداري، وضمانا لاحترام واجب الطاعة بمختلف صورته ومظاهره فإن المشرع عزز السلطة الرئاسية بالسلطة التأديبية التي يمكن من خلالها معاقبة كل عمل أو سلوك مغل بواجبات الوظيفة وأخلاقياتها.

2.4. الواجبات المرتبطة بأخلاقيات المهنة

وتتمثل أساسا في ما يلي:

1. المحافظة على كرامة الوظيفة

يجب أن يكون العون المتعاقد حسنا في سلوكه وسيرته داخل العمل وخارجه بما يتفق والاحترام والواجب للوظيفة التي يشغلها، وتجنب كل السلوكيات التي تعد مسيئة للوظيفة مهما كانت.

2. الحفاظ على السر المهني

في إطار الأعمال التي تسند للأعوان المتعاقدين يطلع هذا الأخير على كثير من الأسرار المتعلقة بالخدمة العمومية أو الأفراد من خلال الوثائق الإدارية أو تظلمات الأفراد أو اتصاله المباشر بها ويجب أن يلتزم العون بعدم إفشاء هذه الأسرار وأساس هذا الالتزام حماية المصلحة العامة ومنع ما يعرقل سير نشاطها بشكل طبيعي.¹

3. مراعاة تدابير النظافة والأمن التي تقرها الإدارة

ويقصد بها مجموع الأحكام المنظمة لتدابير الوقاية والأمن، وحماية الصحة من مختلف المخاطر التي يمكن أن تنتج إما عن محيط العمل أو أدواته كالحوادث والحرائق، وإما الناتجة عن بعض الإفرازات التي تنتج عن بعض المواد أو الأدوات المهنية المستعملة، حيث تطبق هذه الأحكام بصفة عامة على جميع العمال بغض النظر عن طبيعة علاقة عملهم وبغض النظر عن القطاع الذي يعملون فيه، سواء أكان قطاع عام أو قطاع خاص، بل وحتى العمال الذين يعملون لحسابهم الخاص.

4. الحفاظ على ممتلكات الإدارة

¹هنوني عمار: مرجع سابق، ص 57.58.

حيث أن الوسائل العامة هي ملك للجميع وهي موجودة قصد خدمة المصلحة العامة وأداء مهام الإدارة العمومية، ومن ثم يجب المحافظة عليها وعدم إهدارها وتبذيرها أو استغلالها للمصلحة الخاصة أو لأغراض خارجة عن المصلحة، ويقطع النظر عن الجزاءات التأديبية التي يتعرض لها العون المرتكب لأحد هذه الأعمال فإن القوانين جرمتها بصفة مطلقة وضاعفت جل العقوبات المناسبة لها عندما تعلق الأمر بالموظفين كما يعرفهم القانون الجنائي.¹

خلاصة الفصل:

مما سبق إذن تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع التي تتقاطع حولها أوجه النظر، فهي تعد من الغايات التي تسعى جاهدة إليها كل المؤسسات. وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف الفعالية التنظيمية وأهميتها وخصائصها، بالإضافة إلى مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، واليات تحقيق الفعالية التنظيمية في الجزائر وعراقيلها.

وبعد هذا العرض المفصل لموضوع الفعالية التنظيمية يمكن استنتاج أو التأكيد إن صح القول على أنهم موضوع على درجة عالية من الأهمية مما يجعله جديرا بالدراسة. كما تطرقنا لتعريف العمال المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم داخل المؤسسة الجزائرية.

¹هنوني عمار: مرجع سابق، ص 59.

الجانب الميداني

الفصل الخامس :

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة

2. حدود الدراسة

3. مجتمع وعينة الدراسة

4. أدوات جمع البيانات

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة، سيتم تناول إجراءات الدراسة الميدانية باعتبارها وسيلة هامة من أجل معالجة فرضيات الدراسة، كما أنها تمكن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، وهي تعد قاعدة أساسية لأي بحث علمي، وفي هذا الصدد سيتم التطرق في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة انطلاقاً من منهج الدراسة، ثم حدود الدراسة، ثم وصف عينة الدراسة، ثم الحديث عن أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم إتباعها في هذه الدراسة.

1. منهج الدراسة

ولأنه من المعروف أن طبيعة الدراسة هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم فيها، وبما أن الدراسة الحالية تتناول الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لهذه الدراسة. هذا ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها.

2. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

***الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي: 2021 / 2022

***الحدود المكانية:** مديرية النشاط الاجتماعي لولاية الوادي.

***الحدود البشرية:** الدراسة الراهنة حددت في مجالها البشري على مجموعة من العمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي وكالة الوادي، البالغ عددهم 45 عاملاً.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

لما كان من العسير بل من المستحيل في كثير من الأحيان القيام بالبحث على جميع مفردات المجتمع الأصلي، لذا فانه اختيار العينات لتمثيل هذا المجتمع مع اقل قدر من التحيز والأخطاء الأخرى هو أمر مرغوب فيه.

وعليه قد تمثل مجتمع الدراسة الحالية في عمال مديرية النشاط الاجتماعي لولاية الوادي، ونظرا لما يترتب على دراسة المجتمع الأصلي بأكمله من تكاليف باهظة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، يلجأ الباحث إلى اختيار عينة من الأفراد المستهدفين بالدراسة، حيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

وتعرف العينة بأنها نموذجاً يشمل جانب أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث

عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات¹.

هذا، وقد اختيرت العينة في هذه الدراسة بطريقة عشوائية. وقد ضمنت 45 مفردة من العمال المتعاقدين في مديرية النشاط الاجتماعي لولاية الوادي بجميع تفرعاتها كمصالح الوسط المفتوح بالوادي وقمار والديلة ومركز الصم البكم بالرياح وغيرها من الفروع .

4. أدوات جمع البيانات:

للبحث العلمي وأدواته التي تساعد الباحث في بحثه، وترتبط الأدوات بموضوع البحث، والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف النجاح باحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته في استخدام أدوات البحث².

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها البحث، وفي الدراسة الحالية اعتمدنا على استمارة استبائية (الاستبيان).

الاستبيان:

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها، فالاستبيان عبارة عن أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث³.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر، 1999، ص 137.

² محمد الصاوي: البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، د ب، قسم تطوير التعليم، المكتبة الأكاديمية، ص 35.

³ محمد الصاوي، المرجع السابق، ص 37.

خلاصة الفصل:

في هذه الفصل تطرقنا للخطوات المنهجية التي سنعتمدها في دراستنا هذه حيث وجدنا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم ، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة ، كما تم في هذا الفصل استخدام استمارة الاستبيان وهذا لفهم واكتشاف الدوافع والوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بموضوع الدراسة .

الفصل السادس :

عرض نتائج الدراسة الميدانية

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

2- تحليل نتائج الفرضيات :

- تحليل نتائج الفرضية الأولى

- تحليل نتائج الفرضية الثانية

- تحليل نتائج الفرضية الثالثة

- تحليل نتائج الفرضية العامة

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإطار التصوري والنظري وكذا المنهجي تأتي مرحلة التغذية المرتدة الناتجة عن توزيع الاستثمارات على عينة البحث، بالإضافة إلى إجراء المقابلة، حيث في هذا الفصل سنحاول تحليل المعطيات الميدانية بغرض تقصي واختبار فروض الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات المتضمنة في المشكلة البحثية.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

المحور الأول : عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الأسرة

لقد قمنا بعرض وتحليل البيانات الأولية لأنها بمثابة الإطار المنهجي لأي دراسة ميدانية، بحيث تقدم للباحث صورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه، وهذا ما يساعد على تحليل وتفسير البيانات الميدانية وربطها بالإطار النظري للدراسة، وفيما يلي عرض لإجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بالبيانات الشخصية على النحو التالي:

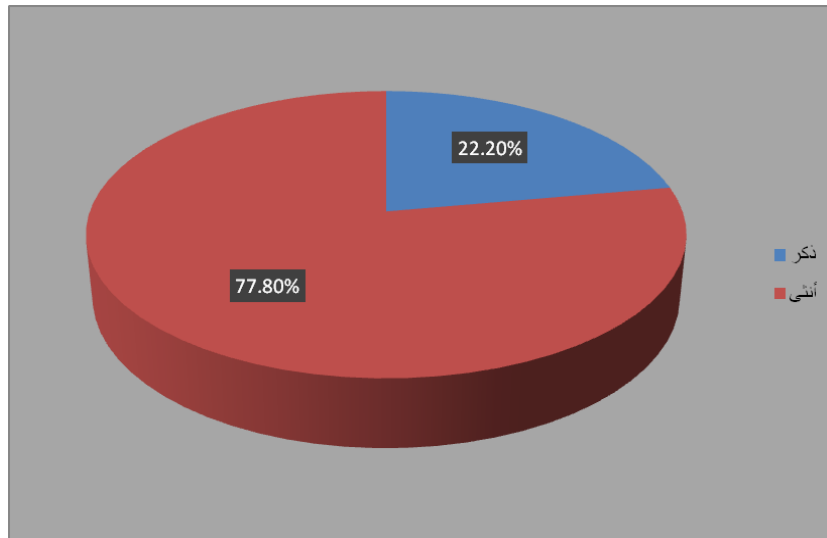
1-الجنس:

جدول رقم (01): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى)

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	10	22.2%
أنثى	35	77.8%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (01): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (01) والتمثيل البياني رقم (01) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين الجنسين، حيث نجد عدد الذكور قد بلغ نسبته 22.20% والإناث بلغت نسبتهم 77.80%.

نستخلص من ذلك أن نسبة الإناث العاملين بالمؤسسة تقارب ضعف عدد الذكور وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب وجود العنصر الأنثوي أكثر.

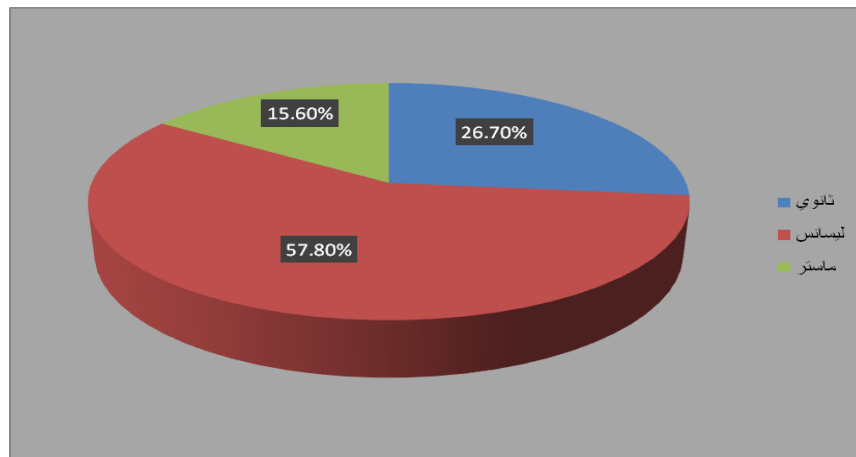
2-المستوى التعليمي:

جدول رقم (02): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	12	26.7%
ليسانس	26	57.8%
ماستر	7	15.6%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (02): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (02) والتمثيل البياني رقم (02) نجد أن توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى ثلاث فئات رئيسية احتل فيها "مستوى ليسانس" النسبة

الأكبر حيث بلغت هذه النسبة **57.80%** بينما قدرت نسبة "المستوى الثانوي" **26.70%** يليها "مستوى الماستر" البالغة نسبتهم **15.60%**.

نستخلص من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على انتقاء العمال والموظفين ذوي التأهيل العلمي والمستوى التعليمي الأنسب للاستجابة مع تطلعات المؤسسة. بالإضافة الى أن المؤسسة ذات طابع خدماتي طبيعة العمل فيها تتطلب ممارسات عقلية فكرية.

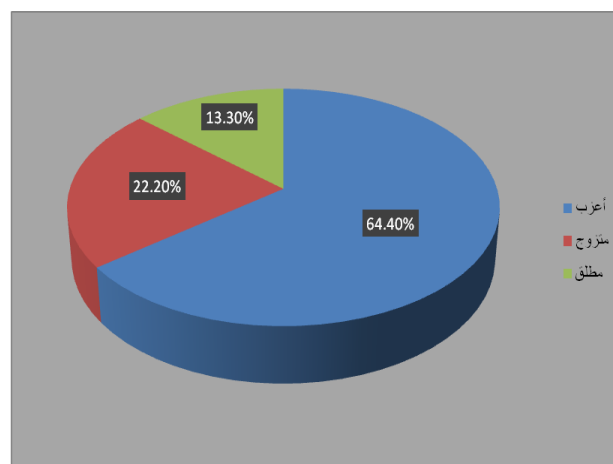
3- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (03): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
أعزب	29	64.4%
متزوج	10	22.2%
مطلق	6	13.3%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

الشكل رقم (03): يمثل عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (03) والتمثيل البياني رقم (03) نجد أن توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية إلى ثلاث فئات رئيسية احتل فيها "الأعزب" النسبة الأكبر

حيث بلغت هذه النسبة 64.40% بينما قدرت نسبة "المتزوج" 22.20% يليها "المطلق" البالغة نسبتهم 13.30%.

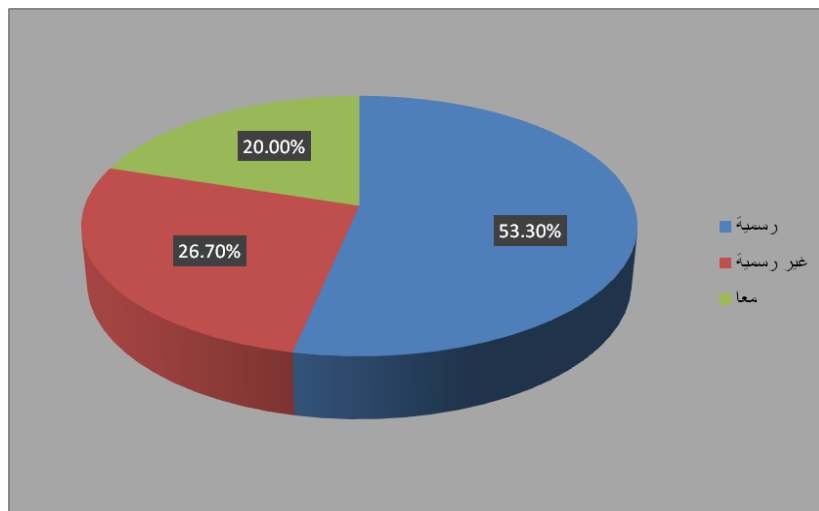
المحور الثاني : يتعلق بدور الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة .
بعد قيامنا بعملية جمع البيانات باستخدام أدوات البحث العلمي وكذا التعرف على خصائص مجتمع البحث ننتقل إلى تشخيص الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية لمؤسسة الضمان الاجتماعي، وذلك من خلال تفريغ بيانات الفرضيات الفرعية وباستعمال المعالجة الإحصائية spss.

جدول رقم (04): يوضح رأي مفردات العينة حسب طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
رسمية	24	53.3%
غير رسمية	12	26.7%
معا	9	20.0%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (04): يمثل عينة الدراسة حسب طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أعلى نسبة المقدرة بـ **53.30%** ترجع إلى أن العلاقة السائدة في المؤسسة هي علاقة "رسمية". ثم تليها نسبة **26.70%** التي تعود على العلاقة "غير رسمية"، وتليها نسبة **20%** لـ "معا".

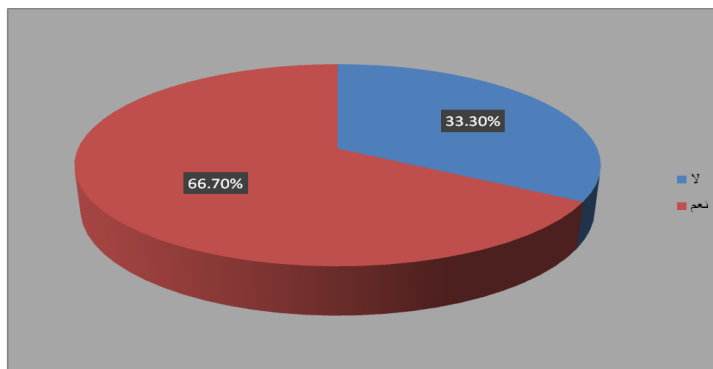
نستخلص من ذلك أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي علاقة رسمية وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحرص على الطابع الرسمي بين العمال من أجل تحقيق الانضباط وتقادي حدوث المشاكل فيما بينهم. في حين أن نسبة معينة من أفراد العينة أكدوا على أهمية وجود التنظيم غير الرسمي أي تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم، وفي حين أكد مجموعة بان العلاقة يجب أن تكون متوازنة بين رسمية وغير رسمية نظرا إلى أهمية الحاجات الاجتماعية كعنصر أساسي لأداء الأعمال وتحقيق الكفاءة والفعالية لأي مؤسسة.

جدول رقم (05): يوضح رأي أفراد العينة حسب متابعة الرئيس المباشر للعمل

النسبة المئوية %	العدد	العبارة
33.3%	15	لا
66.7%	30	نعم
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (05): يمثل عينة الدراسة حسب متابعة الرئيس المباشر للعمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أعلى نسبة المقدرة بـ **60.70%** تؤكد بان الرئيس المباشر يتابع العمل. في حين نفت نسبة **33.30%** تلك المتابعة.

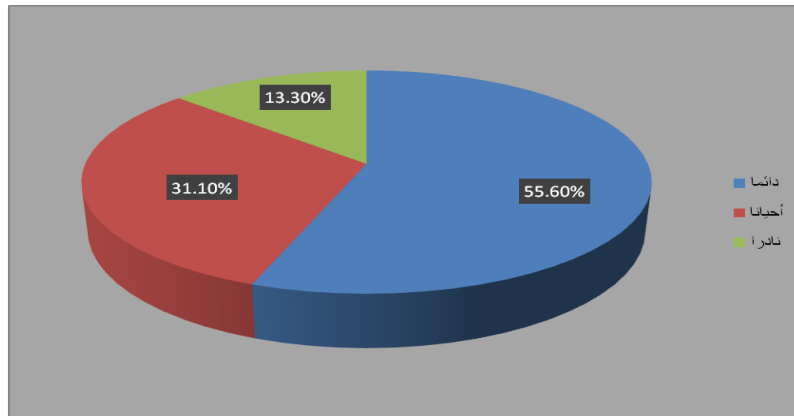
نستخلص من ذلك أن الرئيس المباشر يتابع العمل أول بأول وهذا يفسر لنا أن المؤسسة تعطي أهمية لمتابعة العمال أثناء أداء مهامهم.

جدول رقم (06): يوضح رأي أفراد العينة في مدى وجود هناكتنسيق للجهود والقدرات بين مختلف الموظفين بين الأقسام والمصالح

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
دائما	25	55.6%
أحيانا	14	31.1%
نادرا	6	13.3%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (06): يمثل عينة الدراسة حسب مدى وجود هناكتنسيق للجهود والقدرات بين مختلف الموظفين بين الأقسام والمصالح



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أعلى نسبة و المقدرة بـ **55.60%** كانت للاحتمال القائل دائما ما يوجد تنسيق للجهود و القدرات بين مختلف الأقسام و المصالح. في

حين جاء الاحتمال القائل ب أحيانا في المرتبة الثانية بنسبة 31.10% بينما جاءت أدنى مرتبة للاحتمال نادرا بنسبة 13.30%.

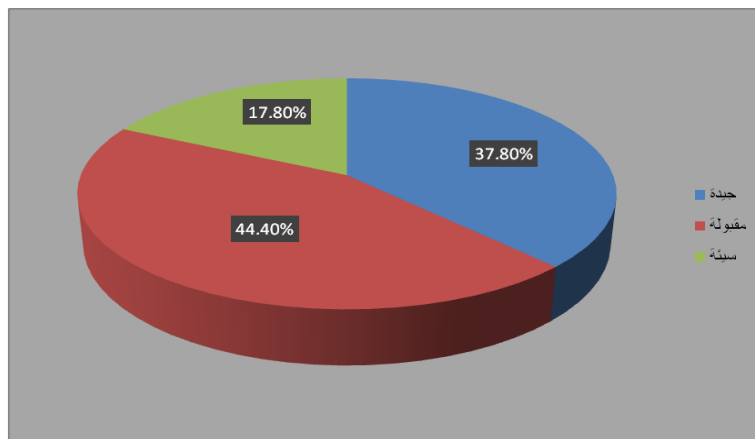
نستخلص من ذلك أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق تنسيق للجهود والقدرات بين مختلف الموظفين وبين مختلف الأقسام والمصالح، وذلك يدل على وعي الإدارة بأهمية وفعالية عملية التنسيق، خاصة في تحقيق أهداف المؤسسة ويؤكد هذا على أهمية الاتصال والتواصل وضرورة التنسيق مع مختلف الجهات لإنجاح العمل.

جدول رقم (07): يوضح رأي أفراد العينة في تقييم العلاقة بالمسؤول المباشر

النسبة المئوية %	العدد	العبرة
37.8%	17	جيدة
44.4%	20	مقبولة
17.8%	8	سيئة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (07): يمثل عينة الدراسة حسب تقييم العلاقة بالمسؤول المباشر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءة الجدول يتضح أن أعلى نسبة المقدرة ب 44.40% كانت للاحتمال القائل أن علاقة المسؤول المباشر بالعمال هي علاقة مقبولة، في حين جاء الاحتمال القائل ب أن علاقة المسؤول بالعمال هي علاقة جيدة بنسبة تقدر ب 37.80% بينما سجلت آخر نسبة في الاحتمال القائل بأن علاقة المسؤول المباشر بالعمال هي علاقة سيئة وقد بلغت 17.80%.

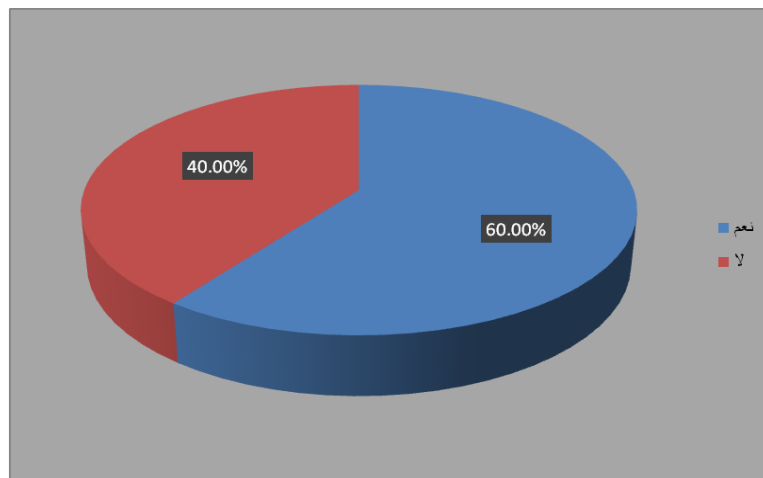
نستخلص من ذلك أن علاقة العمال مع مسؤولهم المباشر هي علاقة مقبولة وهذا ما يفسر لنا أن هناك تناسق وتقارب نوعا ما في الأفكار ووجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين، وهناك أيضا تبادل للحوار والاتصال فيما بينهم أي هناك تشجيع معنوي للعمال على زيادة في الأداء وتطوير مهاراتهم.

جدول رقم (08): يوضح رأي مفردات العينة في مدى الاعتقاد ان العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	27	60.0%
لا	18	40.0%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (08): يمثل عينة الدراسة حسب مدى الاعتقاد ان العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن أعلى نسبة المقدرة ب 60% تؤكد بأن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة. في حين نفت نسبة 40% ذلك.

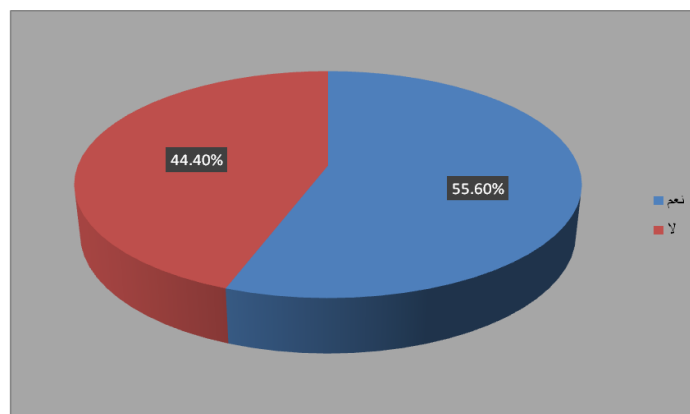
نستخلص من ذلك أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة، وذلك يرجع إلى اهتمام الرؤساء بالعمال وكذلك المعاملة الجيدة لهم حيث تعتبر العلاقة الجيدة مع المسؤول كمؤشر لبنية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة، وذاك التأثير الكبير على الفعالية التنظيمية لها، وهذا ما يساعد على بقاء واستمرار العمال والمؤسسة في آن واحد.

جدول رقم (09): يوضح رأي أفراد العينة حسب مدى مساهمة العمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	25	55.6%
لا	20	44.4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (09): يمثل عينة الدراسة حسب مدى مساهمة العمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءة الجدول يتضح أن أعلى نسبة المقدرة بـ 55.60% تؤكد على مساهمة العمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها. في حين نفت نسبة 44.40% ذلك.

نستخلص من ذلك أن المؤسسة تشرك عمالها في تحديد أهدافها وهذا يفسر لنا أن المؤسسة تحاول كسبرضا وولاء عمالها من خلال إشراكهم في التخطيط لأهدافها، ومما يعني أيضا أن المؤسسة تأخذ بأرائهمواقترحاتهم التي تخدم وتسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

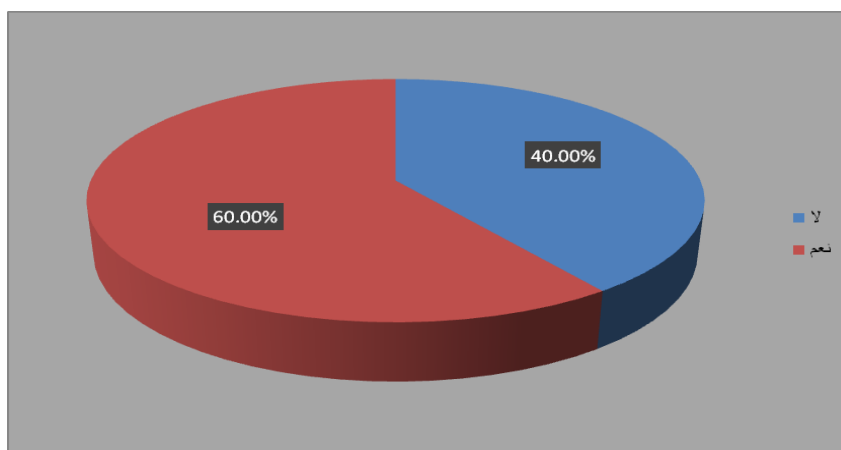
المحور الثالث : يتعلق بدور الاتصال غير الرسمي في تحقيق التكيف والاندماج بين العاملين .

جدول رقم (10): يوضح رأي أفراد العينة في مدى الشعور بالارتياح ضمن المجموعة التي يتم العمل فيها

النسبة المئوية %	العدد	العبارة
40.0%	18	لا
60.0%	27	نعم
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم(10): يمثل عينة الدراسة في مدى الشعور بالارتياح ضمن المجموعة التي يتم العمل فيها



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال لقراءتنا للجدول يتضح أن أعلى نسبة المقدرة ب 60% تأكد على شعور الموظف بالارتياح ضمن المجموعة التي يتبعها. في حين نفت نسبة 40% ذلك.

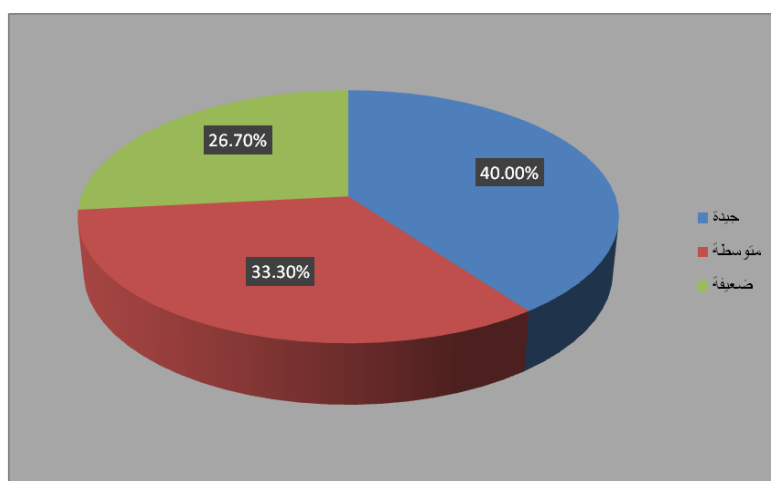
نستخلص من ذلك أن غالبية العمال يشعرون بالارتياح ضمن المجموعة التي يعملون معها، وهذا راجع إلى و جود تفاهم و انسجام بين الزملاء، وأنا المؤسسة تسعى على توفير جو ملائم للعمل لشعور بالارتياح و تحقيق التكيف و الاندماج بين العاملين.

جدول رقم (11): يوضح رأي أفراد العينة في مدى تقييم عملية التفاعل بين الموظف وبين الزملاء في العمل

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
جيدة	18	40.0%
متوسطة	15	33.3%
ضعيفة	12	26.7%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (11): يمثل عينة الدراسة حسب مدى تقييم عملية التفاعل بين الموظف وبين الزملاء في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 40% للاحتمال القائل بأن نوع عملية التفاعل الموجودة بين العمال هي عملية "جيدة"، في حين تقدر نسبة 33.30% للاحتمال القائل

بأن عملية التفاعل الموجودة بينالعمال هي "متوسطة"، في حين الاحتمال القائل بأن نوع العملية الموجودة بينالعمال هي "ضعيفة" قد قدرت بـ26.70%.

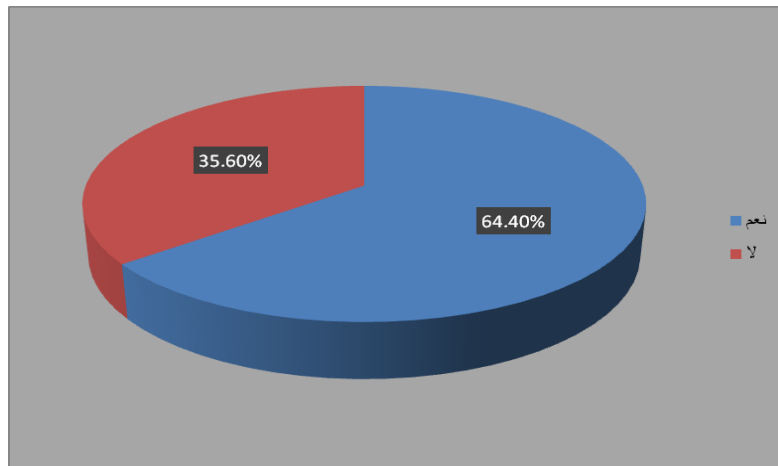
نستخلص من ذلك أن عملية التفاعل بين العاملين جيدة أي أن العمال أكثر اندماجا وتوصلا مع بعضهم البعض نتيجة ربما للأقدمية في العمل، وهذا يدل على وجود عنصر الثقة بين العمال.

جدول رقم (12): يوضح رأي أفراد العينة في مدى مناقشة الزملاء في أمور العمل

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	29	64.4%
لا	16	35.6%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (12): يمثل عينة الدراسة حسب مدى مناقشة الزملاء في أمور العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ64.40% للاحتمال القائل ب نعم يتناقش العمال فيما بينهمأمور العمل في حين تقدر أدنى نسبة بـ35.60% للاحتمال القائل بأنه لا يتناقش العمال فيما بينهمأمور العمل.

نستخلص من ذلك أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للعامل، فهو له الحق في التعبير على أفكاره وآرائه ومواقفه وفي مناقشة العمال لأمر عملهمبالتالي التفاعل والتعايش مع

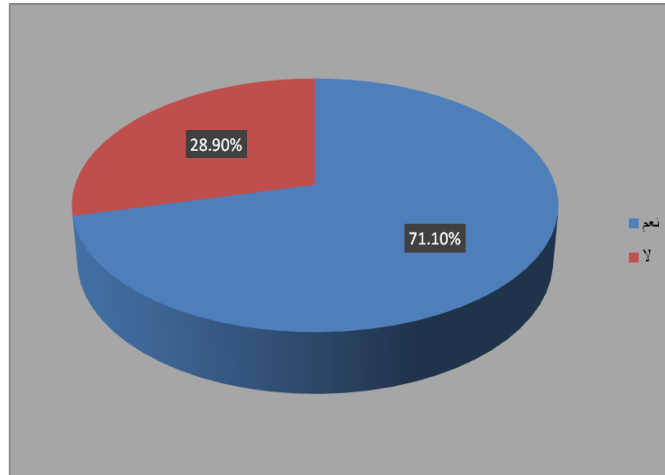
الأوضاع ومع ما يجري داخل التنظيم وهذا يعني أن المؤسسة يسود فيها النظام الديمقراطي ويؤثر إيجاباً عليهم من جهة و على المؤسسة من جهة أخرى.

جدول رقم (13): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى وجود هناكرو حالفريقوالعماللجما عيبينجميعالموظفين

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	32	71.1%
لا	13	28.9%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (13): يمثل رأي عينة الدراسة في مدى وجود روحالفريقوالعماللجما عيبينجميعالموظفين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 71.10% للاحتمال الذي يؤكد وجود روح الفريق والعمل الجماعي بين جميع الموظفين، في حين تقدر نسبة 28.90% للاحتمال القائل بعدم وجود روحالفريق والعمل الجماعي بين جميع الموظفين.

ونستخلص مما سبق لعمال تجمعهم روح جماعية ويعملون بانسجام وأخوة داخل المؤسسة. وهذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم، كما أنهم يتعاونون لحل المشاكل العملية

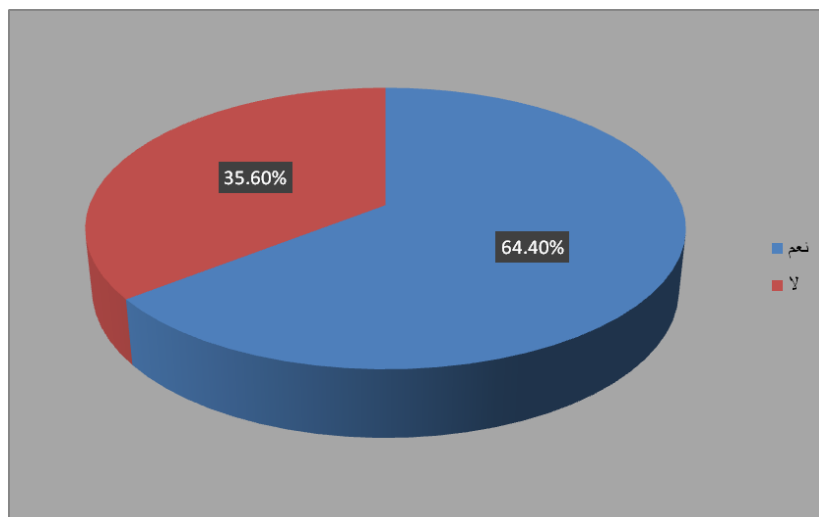
والشخصية بينهم، فكلما كانت هناك روح الفريق والعمل الجماعي كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء والشعور بالانتماء التنظيمي وبالتالي تحقيق الفعالية.

جدول رقم (14): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مدى الرضا عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	29	64.4%
لا	16	35.6%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (14): يمثل رأي عينة الدراسة في مدى الرضا عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ **64.40%** للاحتمال الذي يؤكد على الرضا عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة، في حين تقدر نسبة **35.60%** للاحتمال الذي يؤكد بعدم الرضا عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة.

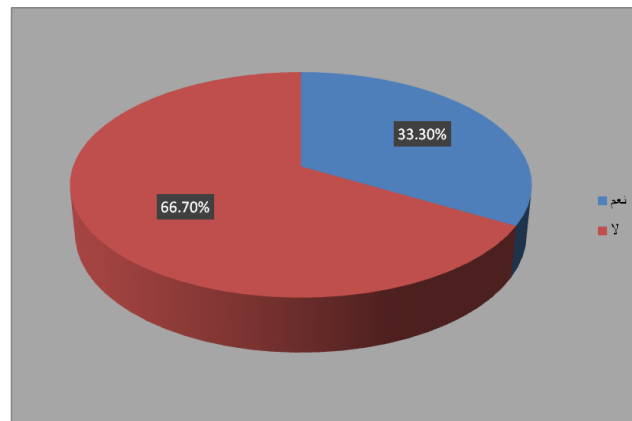
نستخلص من ذلك أن غالبية العمال راضون عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة وهذا ما يفسح المجال لوجود علاقات اتصالية بين الإدارة والعمال الأمر الذي يدفع إلى وجود الاستقرار المهني.

جدول رقم (15): يوضح رأي مفردات العينة في مدى تبادل المعلومات مع الزملاء

النسبة المئوية %	العدد	العبارة
33.3%	15	نعم
66.7%	30	لا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (15): يمثل عينة الدراسة حسب مدى تبادل الزيارات خارج فترة العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 66.70% للذين أجابوا بـ لا يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل في حين تقدر أقل نسبة بـ 33.30% للذين أجابوا بـ نعم يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل.

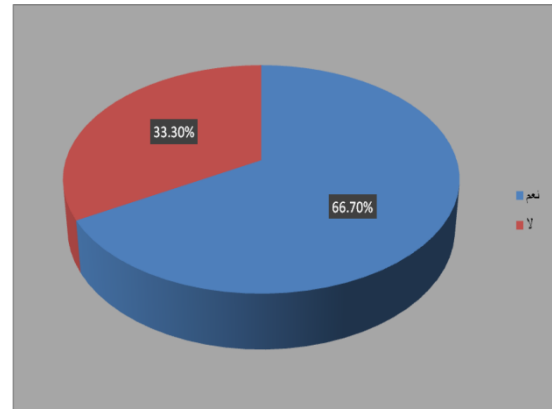
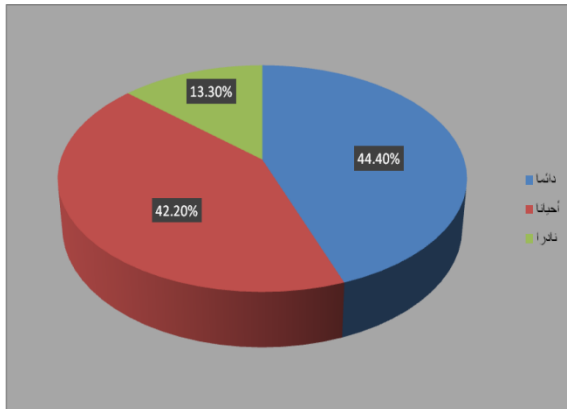
نستخلص من ذلك أن غالبية العمال لا يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل وقد يرجع هذا إلى أن العمال لا يعرفون بعضهم مسبقاً و ربما أيضاً إلى بعد مناطق السكن بينهم، أما الذين يتبادلون الزيارات خارج فترة العمل فهذا راجع ربما إلى معرفتهم المسبقة ببعض.

جدول رقم (16): يوضح رأي أفراد العينة في مدى إمكانية الاستغناء عن الاتصال الغير الرسمي

النسبة المئوية %	العدد	العبارة
66.7%	30	نعم
33.3%	15	لا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (16): يمثل عينة الدراسة حسب مدى إمكانية الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 66.70% للذين أجابوا بـ بنعم يمكن الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي، في حين تقدر أقل نسبة بـ 33.30% للذين أجابوا بلا يمكن الاستغناء على هذا الاتصال.

نستخلص من ذلك أن غالبية أفراد العينة يرون أنه لا يمكن الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي وذلك لأنه يؤدي إلى زيادة تماسك جماعة العمل و يكون ذلك ناتج عن تكامل أفراد الجماعة في الأهداف والعمل مما يقوي تضامنهم في مواجهة المشاكل المهنية.

المحور الرابع: يتعلق بدور تبادل المعلومات في الفاعلية التنظيمية بين العاملين

جدول رقم (17): يوضح رأي أفراد العينة في مدى اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
دائماً	20	44.4%
أحياناً	19	42.2%
نادراً	6	13.3%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب **44.40%** للاحتمال القائل ب دائما أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، تليها نسبة **42.20%** للاحتمال القائل ب أحيانا ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، في حين كانت نسبة الاحتمال القائل ب نادرا ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات **13.30%**.

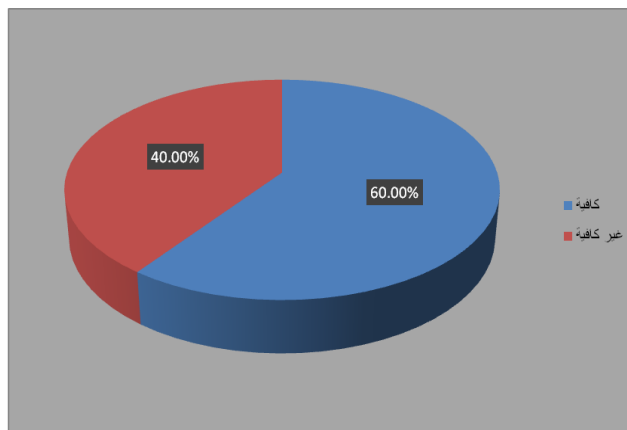
نستخلص من ذلك أن المؤسسة أو الإدارة العليا تهتم بالاتصال بكافة المستويات عن طريق إيصال معلومات وقرارات إلى كافة المستويات التنظيمية، وهذا ما يخلق نوع من الاتصال والتواصل بين أقسام ومصالح الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (18): يوضح رأي مفردات العينة في مدى تقدير المعلومات التي تصل للموظفين

النسبة المئوية %	العدد	العبارة
60.0%	27	كافية
40.0%	18	غير كافية
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (18): يمثل عينة الدراسة حسب مدى تقدير المعلومات التي تصل للموظفين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

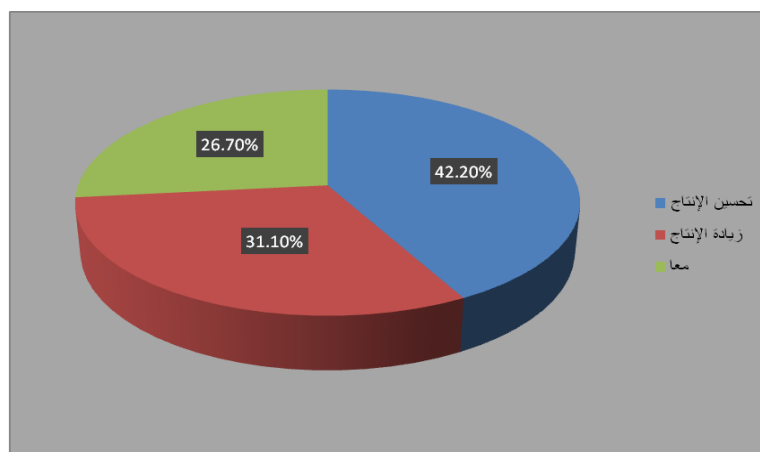
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 60% للاحتمال القائل بأن المعلومات المتعلقة بالعمل هي معلومات كافية، في حين تقدر نسبة 40% للاحتمال القائل بأن المعلومات المتعلقة بالعمل هي معلومات غير كافية.

نستخلص من ذلك أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن كمية المعلومات التي تصلهم كافية وواضحة وهذا ما يفسر بأن المعلومات التي يتلقونها تغطي احتياجاتهم، ما الذين أجابوا بأنها غير كافية ذلك ناتج ربما إلى احتكار المعلومة من طرف بعض المسؤولين وسوء في وسيلة نقل المعلومة وفي ضيق الوقت.

جدول رقم (19): يوضح رأي أفراد العينة في مدى تزويد الموظفين بكافة المعلومات والوقوع في الأخطاء أثناء العمل

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
دائما	19	42.2%
أحيانا	14	31.1%
أبدا	12	26.7%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

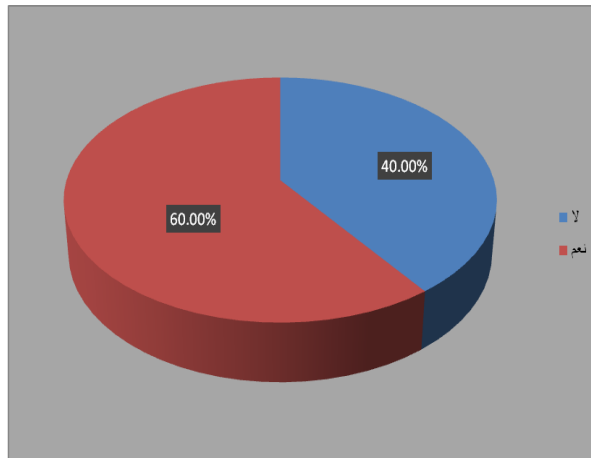
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب **42.20%** للاحتمال القائل بأن إعلام العمال بالمعلومات المتعلقة بالإنتاج يساهم تحسين الإنتاج ، في حين تقدر نسبة ب **31.10%** للاحتمال القائل بأن إعلام العمال بالمعلومات المتعلقة بالإنتاج يساهم في زيادة الإنتاج، في حين تقدر أدنى نسبة ب **26.70%** للاحتمال القائل بأن إعلام العمال بالمعلومات المتعلقة بالإنتاج تساهم في تحسين وزيادة الإنتاج معا.

نستخلص من ذلك أن تزويد المؤسسة للعمال بالمعلومات والبيانات الكافية عن الإنتاج تساعد في تحسين وزيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق الاستقرار والاستمرارية للمؤسسة.

جدول رقم (20): يوضح رأي مفردات العينة في الاعتماد على المستندات والوثائق .

النسبة المئوية %	العدد	العبارة
22.40%	13	تسهيل العمل
46.53%	27	تنظيم العمل
31.07%	18	تعقيد العمل
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 60% للاحتمال القائل ب لا يشارك العمال في صناعة قرارات المؤسسة، في حين تقدر نسبة الاحتمال القائل بأنه العمال يشاركون في صناعة قرارات المؤسسة 40%.

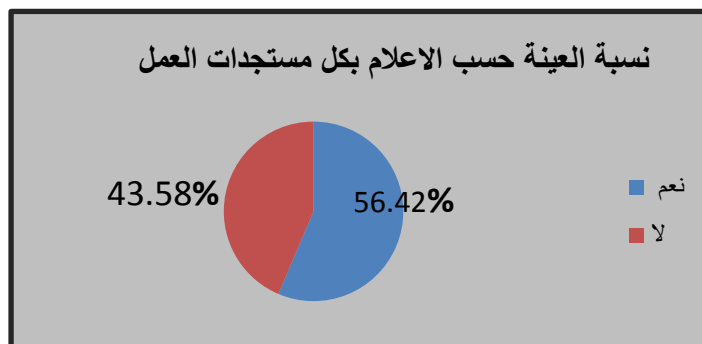
نستخلص من ذلك أن مشاركة العمال في صناعة القرارات مؤثر على عدم وجود الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة إلى العامل.

جدول رقم (21): يوضح رأي مفردات العينة في مدى الإعلام بكل مستجدات العمل .

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	22	56.42%
لا	17	43.58%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (21): يمثل عينة الدراسة حسب الإعلام بكل مستجدات العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 56.42% للاحتمال القائل ب "نعم" ما يؤدي إلى نسبة التزويد بمستجدات العمل ، في حين تقدر نسبة 43.58% للاحتمال القائل ب "لا" تؤدي إلى نقص في تزويدنا بمستجدات العمل.

نستخلص من ذلك أن أفراد العينة يرون أنه دائما نقص المعلومات يؤثر على عملهم سلبا حيث يؤدي ذلك إلى الوقوع في الأخطاء ومشاكل العملية، أما من يرون أنه يؤثر

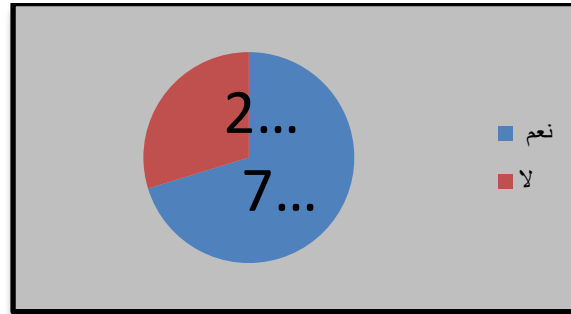
نقص المعلومات أحيانا على عملهم فربما يكون ذلك راجع لخبرتهم الطويلة وتحكمهم الجيد في عملهم.

جدول رقم (22): يوضح رأي أفراد العينة في مدى الاعتماد على اجتماعات الإدارة

العبارة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	26	70.27%
لا	11	29.73%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

التمثيل البياني رقم (22): يمثل عينة الدراسة حسب اعتماد على اجتماعات الإدارة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 57.80% للاحتمال القائل بأن أهمية الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل تسهل العمل، تليها نسبة 24.40% للذين أجابوا بأن أهمية الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل تنظم العمل، في حين تقدر أدنى نسبة بـ 17.80% للذين أجابوا بأن أهمية الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى تعقيده .

2- تحليل نتائج الفرضيات :

- تحليل نتائج الفرضية الأولى : من خلال المعطيات المستخلصة من جداول المحور الأول تبين لنا أن الفرضية الأولى القائلة "أن للاتصال التنظيمي الرسمي دور في تحقيق أهداف المؤسسة من طرف العمال المتعاقدين في المؤسسة الجزائرية " قد تحققت إذ أن أغلب نتائج الأسئلة المرتبطة بهذه الفرضية دلت على ذلك .

- تحليل نتائج الفرضية الثانية : من خلال المعطيات المستخلصة من جداول المحور الثاني تبين لنا أن الفرضية الأولى القائلة "أن للاتصال التنظيمي الغير الرسمي دور في

تحقيق التكيف والاندماج بين العمال المتعاقدين في المؤسسة الجزائرية " قد تحققت إذ أن أغلب نتائج الأسئلة المرتبطة بهذه الفرضية دلت على ذلك .

- تحليل نتائج الفرضية الثالثة : من خلال المعطيات المستخلصة من جداول المحور الثاني تبين لنا أن الفرضية الثالثة القائلة "أن لتبادل المعلومات دور في زيادة الفعالية التنظيمية بين العمال المتعاقدين في المؤسسة الجزائرية " قد تحققت إذ أن أغلب نتائج الأسئلة المرتبطة بهذه الفرضية دلت على ذلك .

- تحليل نتائج الفرضية العامة : وفي عموم نتائج هذه الدراسة ومن خلال المعطيات المستخلصة من الجداول أعلاه تبين لنا أن الفرضية العامة القائلة " أن للاتصال التنظيمي دور في تحسين الفعالية التنظيمية لدى العمال المتعاقدين في المؤسسة الجزائرية " قد تحققت إذ أن أغلب المعبرين عن إجاباتهم حول محاور الاستبيان دلت على ذلك .

خلاصة الفصل

من خلال تحليل وعرض النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي نستخلص من ذلك أن الذين يرون أن الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل له إيجابيات منها تسهيل العمل وتنظيمه، وربما يعود ذلك إلى تعودهم على العمل بهذه الطريقة وكذلك عدم تحكمهم في استعمال الوسائل التكنولوجية بشكل جيد خصوصا من لهم اقدمية في العمل حيث يرون أن الاعتماد على الوثائق أسهل وابسط للعمل، في حين من أجابوا على أن الاعتماد على الوثائق والمستندات يعقد العمل وربما يكون بسبب أنهم يرون أن الوسائل التكنولوجية الحديثة أسهل وأسرع وتجعلهم يبذلون جهد أقل.

الخاتمة

في ختام هذه يمكن القول أننا حاولنا تقديم تحليل سوسيولوجي في شقيها النظري والميداني حول الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسات، إذ يعد الاتصال التنظيمي محددًا رئيسيًا ومهما للتحكم في فعالية المؤسسة، ويستهدف السلوك والأفكار والمعلومات والنظام الإداري القائمة بأي مؤسسة مهما اختلفت نشاطها وحجمها ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها.

فالهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التقاء علو التنسيق بين أعضاء المؤسسة، وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عنا لأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية.

ومن خلال الدراسة النظرية للموضوع الحالي تم التوصل إلى استنتاجان:

- الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تحرص الإدارات الحديثة على الاتصال بالفعالين كافة المستويات التنظيمية بهدف تحقيق العلاقة الإيجابية بينها وبين العمال، فكلما كان الاتصال فعالاً كلما أدب إلى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

- باعتبار الاتصال التنظيمي عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، له تأثير على كافة الأنشطة بما لمؤسسة، حيث يعمل على توضيح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات التي تبني عليها القرارات، وبالتالي تحسين الأداء، وهذا ما يؤدي إلى النجاح للمؤسسة وضمان استمراريتها ونشاطها وتحقيق فعاليتها التنظيمية.

- فعالية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى دخول عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المفقولة، أو تحدث التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال، حيث تعتمد فعالية تأثيرنا لإداراتنا على أساسها المناسبة، إذ فالمرونة الاتصالية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

أما في ما يخص نتائج الجانب التطبيقي والتي ناقشت صحة الفرضيات المطروحة سابقاً والمتمثلة في:

- أن الاتصال الرسمي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- أما فيما يخص الاتصال غير الرسمي فهو من شأنه يؤدي إلى تحقيق التكيف والاندماج بين العاملين.

- في حين يؤدي تبادل المعلومات إلى زيادة الفعالية التنظيمية بين العاملين.

وختاماً لهذه الدراسة يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال المرونة الاتصالية داخل المؤسسة الصناعية، فكلما كانت التعليمات واضحة كلما زاد ذلك كفيماً همتهما في رفع كفاءة العمال، وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يساهم في زيادة الفعالية في العمل، فالأصل في الفعالية لا تؤدي إلى التحسين معدلات الإنتاج فقط، بل تؤدي أيضاً إلى ارتفاع مستويات الرضا لدى العمال، وتشير نتائج البحث أيضاً أن التقاعلا إيجابياً بين العمال والإدارة يساهم في تحقيق الاستقرار وخفض معدلات دوران العمل وزيادة الفعالية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2011
- إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمُعجمات وإحياء التراث، الجزء الأول والثاني، ط 2.
- أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ط 8.
- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، 2000.
- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الثالث، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط 1.
- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- حسين التهامي: السلوك التنظيمي في الإدارة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، بدون سنة، ط 1.
- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.

- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان - الأردن، ط 4، 2009.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان، 1999، ط3.
- ديفينز كيث: **السلوك الإنساني في العمل**، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 19874.
- زيد منير عبوي: **فن الإدارة بالاتصال**، دار دجلة، عمان، 2008، ط1.
- سمير سعيد حجازي: **معجم المصطلحات الحديثة في (علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة)**، دار الكتب العلمية، لبنان، 2005، ط1.
- شعبان سمير خرج: **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ط1.
- صالح بننوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحوث والترجمة، الجزائر، ط1، 2006.
- طلعت إبراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- عامر إبراهيم قنديلجي: **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**، عمان، الاردن، دار اليازوري العدلية للنشر، 1999.
- عبد الرحمن توفيق: **الاتصال الفعال (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة)**، بميك، 2014.
- عبدالسلام أبوقحف: **اقتصاديات الأعمال**، دار المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1993.
- عشوي مصطفى: **أسس علم النفس التنظيمي الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- عطا الله شاكر: **إدارة المؤسسات الإعلامية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- غريب عبد السميع: : الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- فضيل دليو: الاتصال المفاهيم، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- كماالخورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلام - التطور الخصائص والنظريات - دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية، 2010.
- محمد الصاوي: البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، د ب، قسم تطوير التعليم، المكتبة الأكاديمية.
- محمد شويح: مبادئ إدارة الأعمال، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ط1.
- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ط4.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان الاردن، دار وائل، 2008.
- محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية - النظرية والتطبيق -، دار الرضا لنشر، دمشق، 2006.
- مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ط3.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة.
- المعجم الوجيز: القاهرة، وزارة التربية والتعليم، 2000.
- معجم مصطلحات العلوم الإدارية: إنكليزي - فرنسي - عربي، دار الكتاب اللبناني ودار الكتاب المصري.
- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية، 2001.

- موسى اللوزي: التنظيم الإداري - الأساليب والاستشارات -، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، ط 1، 2010.

ثانيا: الرسائل الجامعية والمذكرات

- بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.

- بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2، 2014-2015.

- بوهلال فاطيمة: التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، مذكرة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، 2015-2016.

- جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1+2، 2010.

- زبيدة مشير: البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

- لانصاري عبد القادر: الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019.

- مازري منيرة: اثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

- هنوني عمار: النظام القانوني للتعاقد في الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014-2015.

ثالثا: المقالات والملتقيات

- بلقرع فاطنة: مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد (07)، 2018.

- حمي عبد الستار، ترزولت عمروني حورية: **الفعالية التنظيمية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2020.

- رويم فائزة مهيري بلخير: **معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل)، جامعة ورقلة، بدون سنة.

- العايب رابح: **الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، جامعة قسنطينة، 2008.

- ياسين محجر، الهاشمي لوكيا: **تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، جامعة ورقلة وقسنطينة، جانفي 2012.

رابعا: المواقع الالكترونية

- إبراهيم علي رباحة: **مهارة الاتصال، شبكة الألوكا**، 2015، الموقع: w.w.w.aloukah.

- فوزي عمار اللوكي: **الكفاءة والفاعلية في سياسات الدولة الليبية**، صحيفة ليبيا اليوم - الإلكترونية. متوفرة ضمن الرابط www.libya-alyoum.com/news.

- نادية بوريح: **مدخل مفاهيم للاتصال التنظيمي، شبكة الأنترنت**: 3odz.justgoo.com.

خامسا: المراجع الاجنبية

- Gelenier : **Stratégie de l'entreprise et motiration des hommes** Ed. hommes et techniques. 1984.
- pPeters·waterman, R: **le prix de l'exélnce , les secrets des meilleurs entreprix** .ed. inter edition. paris, 1983.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
* استبيان *

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تربية تحت عنوان "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية لدى العمال المتعاقدين" -دراسة ميدانية في مؤسسة النشاط الاجتماعي لولاية الوادي -.

نتشرف بتعاونكم معنا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر على مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظركم. نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى على سرية تامة وأن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

المحور الأول : يتعلق بالبيانات الأولية

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بوضع إشارة (x) في المكان المناسب:

- 01 -الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 02 -المستوى: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐
- 03 -الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐

المحور الثاني :يتعلق بدور الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة

04- ما طبيعة العلاقة السائدة في مؤسستكم ؟

- رسمية ☐ غير رسمية ☐ معا ☐

05- هل يتابع رئيسك المباشر عملك؟

- نعم ☐ لا ☐

06- هل هناك تنسيق للجهود والقدرات بين مختلف الموظفين بين الأقسام والمصالح؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

07- كيف تقيم علاقتك بمسؤولك المباشر؟

- جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

08-هل تعتقد أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة؟

- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

09-هل يسهم العمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها؟

- نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث :يتعلق بدور الاتصال الغير رسمي في تحقيق التكيف والاندماج بين

العاملين

10- باعتبارك عضوا في المؤسسة هل تشعر بالارتياح ضمن المجموعة التي تعمل معها؟

- نعم ☐ لا ☐

11- كيف تقيم عملية التفاعل بينك وبين زملائك في العمل؟

- جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

12- هل تتناقش مع زملائك في أمور العمل؟

- نعم ☐ لا ☐

13- هل هناك روح الفريق والعمل الجماعي بين جميع الموظفين؟

☐ نعم ☐ لا

14- هل أنت راض عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

15- هل تتبادلون المعلومات مع زملائكم؟

☐ نعم ☐ لا

16- هل يمكن الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الرابع : يتعلق بدور تبادل المعلومات في الفاعلية التنظيمية بين العمال ؟

17- هل تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

18- هل يشارك العمال في صناعة القرارات تتعلق بالمؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

19- هل هناك شح في المعلومات في وقوعك في أخطاء أثناء العمل ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

20- هل ترى أن الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى ؟

☐ تسهيل العمل ☐ تنظيم العمل ☐ تعقيد العمل ☐

21- هل يتم إعلامكم بكل مستجدات العمل ؟

☐ نعم ☐ لا

22- هل يسمح لكم بالمشاركة في اجتماعات الإدارة ؟

☐ نعم ☐ لا