



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تأثير الاتصال التنظيمي على الفعالية التنظيمية

-دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية-

-جامعة البويرة-

إشراف الأستاذة:

شعلال باهية

إعداد الطالبة

حبي كاهنة

السنة الجامعية: 2021/2022

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل والذي لولاه لما كنا نصل لهذا

أقدم بالشكر الجزيل والامتنان للأستاذة "هلال باهيّة" على توجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة

التي أفادتني في إنجاز هذا العمل

دون أن أنسى تقديم الشكر الجزيل إلى أساتذتنا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للمساعدة

التي قدموها لنا طيلة مشوارنا الدراسي

كاهنة

إهداء

إلى من ساندتني في حلاتها ودعائها.....إلى من سهرت الليالي تنير دربي.

إلى من تشاركتني أفراحي وأسأتي.....إلى نبع العطف والحنان إلى أجل

إلتسامة في حياتي، إلى أروع امرأة في الوجود: أمي الغالية.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح.....إلى الذي لم يبخل علي شيء إلى

من سعى لأجل راحتي ونجاحي، إلى أعظم وأعز رجل في الكون: أبي العزيز.

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار أخوة تعرفوا معنى الأخوة: سمير، ماسينيسا.

إلى أخواتي العزيزات: ليندة، نصيرة وزوجها وابنتها بيسان.

إلى كافة زميلات الدراسة: منال، طامس، سارة، مونية، فاتن، لبنة.

إلى صديقاتي العزيزات: إناس، دلال، سيليا.

إلى كل من له محبة في قلبي

إلى جميع الزملاء ودفعة التخرج 2022 "علم الاجتماع"، إليكم جميعا الشكر والتقدير والاحترام.

كاهنة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة.
5	تمهيد
6	1-أسباب اختيار الموضوع
6-7	2- أهمية الدراسة
7	3- أهداف الدراسة
8-9	4-الإشكالية
10-13	5- تحديد المفاهيم
13-18	6- الدراسات السابقة
18-19	7- المقاربة النظرية

20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي
22	تمهيد
23-24	1- أهمية الاتصال التنظيمي
24-25	2- أهداف الاتصال التنظيمي
25-28	3- أنواع الاتصال التنظيمي
28-31	4- أساليب الاتصال التنظيمي
31-33	5- عناصر الاتصال التنظيمي
33-34	6- وظائف الاتصال التنظيمي
34-35	7- شبكات الاتصال التنظيمي
35-38	8- معوقات الاتصال التنظيمي
38-39	9- طرق تحسين الاتصال التنظيمي
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية
42	تمهيد
43	1- أهمية الفعالية التنظيمية
43-44	2- خصائص المنظمة الفعالة
44-48	3- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

49-50	4- مؤشرات الفعالية التنظيمية
50-51	5- صور الفعالية التنظيمية
51-53	6- عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية
53-54	7- آليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات
55	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الجانب الميداني
57	تمهيد
58-59	1- التعريف بميدان الدراسة
59	2- المنهج وتقنيات البحث
60-61	3- أدوات جمع البيانات
61	4- مجتمع الدراسة وعينته
62-82	عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
83	الاستنتاج العام
85	خاتمة
87-91	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	يوضح توزيع استمارات الدراسة	01
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	04
65	يوضح الإبلاغ بالتعليمات داخل الجامعة عن طريق الإعلانات	05
66	يوضح فيما إذا كانت الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إلى الموظفين.	06
67	يوضح إذا كانت المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة تنتقل عن طريق أوامر	07
68	يوضح إذا كان الموظفين يستشيرون زملائهم في قضايا العمل المشترك	08
69	يوضح إذا كان الموظفين يلجؤون إلى زملائهم عندما تواجههم مشكلة خاصة	09
70	يوضح إذا كان يتم التواصل بين الموظفين عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي	10
71	يوضح الإدارة المهمة بالموظفين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو الجامعة	11
72	يوضح إذا كانت الجامعة تخصص حوافز للموظفين	12
73	يوضح فيما إذا يتم إعلام الموظفين بكافة أهداف المؤسسة	13
74	يوضح فيما إذا كان الموظفون يساهمون في تحديد الأهداف	14

75	يوضح مشاركة الموظفين في الجامعة في اتخاذ القرارات	15
76	يوضح شعور الموظفين بالارتياح ضمن المجموعات التي ينتمون إليها	16
77	يوضح إذا كانت ظروف العمل مناسبة	17
78	يوضح فيما إذا كان الموظفون قد سبق وغيروا مكان عملهم.	18
79	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل ورضا العمال عن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الجامعة	19
80	يوضح العلاقة بين متغير التواصل بين الموظفين خارج الإطار الرسمي والشعور بالرضا عن علاقات العمل	20
81	يوضح العلاقة بين متغير التشاور مع الرئيس حول خطة العمل، وحرص الرئيس من الرفع من أداء العاملين	21
82	يوضح الرغبة في تغيير مكان العمل واهتمام الإدارة بالموظفين للاستماع إلى شكاويهم	22

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
62	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	01
63	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	02
64	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	03

مقدمة

مقدمة:

الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها وكذا يعتبر أسس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع وكذا داخل المؤسسات، فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل.

والاتصال داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي لأنه يعمل على توفير المعلومات والأفكار والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، فهو همزة الوصل الرابطة بين الإدارة وعمالها حتى يتمكنوا من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ما يضمن تحقيق فعالية المؤسسة، فحاجتها إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة من المعايير الأساسية لنجاح هذه المؤسسة ومؤشرات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية على اعتبار أنها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحسين المستمر للأداء المتميز في مختلف المنظمات المعاصرة.

وعليه فخطط المؤسسة وأهدافها وقدراتها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعملية الاتصالية، لذلك ومن أجل تحقيق أهدافها لا بد لها من استمرار حركة الاتصال بين أفرادها لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة.

الاتصال هو الوسيلة وأحد الركائز الأساسية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة وهو يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية إذ بواسطتها يمكن إحداث التغيرات وتحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

وذلك وبغرض تناول وبحث موضوع الدراسة المعنية بـ "الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل الجامعة" تم تقسيم البحث إلى جانبين، أولهما جانب نظري، وثانيهما جانب ميداني اشتملا على خمسة فصول تضمنت كلا الجانبين، ثلاثة فصول منها جاءت لتغطي الخلفية النظرية، وفصلين للجانب الميداني.



حيث خصص الفصل الأول والمعني بـ "موضوع الدراسة " إلى التطرق إلى الإشكالية وطرح التساؤل الرئيسي، ثم تناولنا أهم الأسباب الكامنة وراء اختيار الموضوع، وتبيان أهمية الدراسة والأهداف التي سعت إلى بلوغها، ثم التطرق إلى تحديد أهم مفاهيم الدراسة متبوعاً ببعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث.

أما الفصل الثاني فقد تضمن بشكل تفصيلي البعد الأول وهو "الاتصال التنظيمي" من خلال التطرق إلى أهميته، أهدافه، أنواعه، أساليبه، عناصره، شبكاته، بالإضافة إلى معوقاته ، وطرق التحسين منه.

الفصل الثالث وتم فيه استعراض البعد الثاني من الدراسة وهو "الفعالية التنظيمية"، حيث تناولنا فيه أهمية الفعالية التنظيمية، وخصائص المنظمة الفعالة، مداخل دراستها، مؤشراتنا، صورها، إضافة إلى عراقيل واليات تحقيقها في المؤسسات.

أما فيما يخص الجانب الثاني من البحث والمتعلق بالإطار الميداني للدراسة والذي قسم إلى فصلين.

تناول الفصل الرابع والذي يحمل عنوان "الجانب المنهجي للدراسة" والذي تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة، المنهج وتقنيات البحث، أدوات جمع البيانات، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينته.

أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.

وفي الأخير انتهت هذه الدراسة إلى خاتمة تضمنت أهم الاستنتاجات.

الفصل الأول : الجانب المنهجي

للدراسة

تمهيد

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الإشكالية

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

7-المقاربة النظرية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يقوم الباحث بوضع أول خطوة لبداية عمله من خلال تحديده لمشكلة بحثه، وتعتبر هذه الأخيرة أهم نقطة، حيث أنها تتطلب جهدا ووقتا وصعوبة تحديدها وضبطها، ولهذا فان نجاح الباحث مرهون على مدى دقة مشكلة البحث.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى تحديد مشكلة البحث وصياغة الفرضيات، وأسباب اختياره، أهدافه وأهميته، ثم نتعرف إلى الدراسات التي تطرقت ولو من بعيد لموضوع الدراسة.

1- أسباب اختيار الموضوع:

تتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث خطوات علمية منظمة مستقصيا جميع جوانبها، إلا أن يتوصل إلى حلها، حيث أن هذا الاختيار للموضوع أو الظاهرة أو الإشكالية لا ينشأ من فراغ وإنما هناك دوافع تسبق موضوع الدراسة ولعل هذه الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:

1-1- الأسباب الذاتية:

- ميلي إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصال والرغبة في إجراء دراسة ميدانية حول ذلك.
- ارتباط الموضوع بميدان التخصص ألا وهو تنظيم وعمل.
- الرغبة في إلقاء الضوء على أهم موضوع داخل الجامعة ألا وهو الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- الرغبة في معرفة كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية.

1-2- الأسباب الموضوعية:

- اعتبار أن الاتصال والفعالية التنظيمية من البحوث الاجتماعية وذلك لإمكانية النزول بها إلى الميدان للتحقق من أهدافه والتأكد من صحة الفرضيات.
- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع وما يمكن أن يضيفه من معلومات ونتائج.
- إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي للتأثير على الفعالية التنظيمية داخل الجامعة.

2- أهمية الدراسة:

- تكتسي الدراسة أهميتها من الموضوع نفسه، فموضوع الاتصال التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية في المؤسسة يعد مسألة بالغة الأهمية التي حظيت الكثير من الاهتمام من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة وعلم الاجتماع، والاتصال وغيرها من التخصصات الأخرى.
- تسعى هذه الدراسة على توضيح وكيفية تأثير الاتصال التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

- تساهم هذه الدراسة في حلول مشاكل الإدارة سواء بين الإدارة والموظفين، أو بين الموظفين في نفس المستوى، وتحقيق الفعالية التنظيمية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

3- أهداف الدراسة:

- لكي تكون الدراسة ذات قيمة علمية لا بد أن يكون لها أهداف أو أغراض تطمح للوصول إليها، فالغرض من الدراسة يفهم انه السبب الذي من أجله قان الباحث بهذه الأخيرة
- الكشف عن أنماط الاتصالات السائدة في جامعة البويرة.
- إبراز الأهمية التي يبرزها الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- إثراء وتعزيز البحث السوسبيولوجي الذي هو بحث تراكمي ومستمر، وفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية مماثلة.

4- الإشكالية:

إن الاتصال من أهم المواضيع التي استقطبت الكثير من الاهتمام من طرف العلماء والباحثين عند دراسة السلوك التنظيمي، ذلك لأنه لا يمكن أن نتصور أي سلوك بشري منظم من دون اتصال لفظي أو غير لفظي، فهو ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية لا تقل أهمية عن حاجة الفرد إلى السكن، الغذاء والأمن... الخ بحكم أنه لا يمكن أن يعيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع، كما أن استخدام كلمة اتصال يشير إلى أنشطة كبيرة منها الكلام، القراءة، الكتابة... الذي يقوم به الأفراد دون تدريب معين أو مهارة خاصة.

ولقد تزايدت أهمية الاتصالات في مختلف المجالات، حيث أصبح يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف المنظمات، سواء كانت مؤسسات، خدمات، شركات.... الخ، وبهذا ارتبط مفهوم الاتصال بمفهوم التنظيم في شكل اتصال تنظيمي.

وهذا الأخير يعتبر إحدى الدعائم الأساسية في العميلة الإدارية لأي مؤسسة مهما كان نشاطها "فهو بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة، والذي يرفد الوطن بتراكمه وتطوره بالعنصر المكون الأساس الجوهر التقدم، كما يعد الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات"¹ فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالات إدارية خاصة بها، ذلك أن الاتصال التنظيمي ليس فقط تبادل في المعاني والحقائق لكن قد يكون تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي، أي يمكن أن يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها عن طريق كيفية استغلال مهارات وقدرات الفرد أو الجماعة. وبذلك قد يحافظ على فعالية التنظيم من خلال تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات.

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها له أبعاد تعطي المؤسسة مكانة تدل على قدراتها من الناحية الإنتاجية وأبعاد اجتماعية تتجلى في المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والبعد التنظيمي الذي يتجلى في فعالية القيادة الإدارية ودورها في التعامل مع العمليات الإدارية بمهارة تعكس على التنظيم، هذه الأبعاد تصب فيما يعرف بالفعالية التنظيمية.

¹بشار حزي، الاتصال التنظيمي. من منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا، 2020، ص9

حيث تعد هذه الأخيرة حقيقة واقعية في وقتنا هذا، لأنها سبل تطور وتطوير المؤسسات حيث أن الفعالية قد لا تتحقق إلا إذا أخضعت لاستعدادات مسبقة من خلال توفير المهارات الفنية، السلوكية، الإدارية، والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية وذلك من أجل تحقيقها في أي مؤسسة.

فعالية التنظيم أو المؤسسة تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على زيادة انتمائهم للمؤسسة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي، وإشاعة مناخ عمل الذي يساعد الموظفين على تحقيق التكيف والاندماج وتقوية الرغبة في العمل الجماعي، وتحسين الأداء والإنتاجية، ولضمان تحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وانا على التعاون القائم بينهم.

وعلى هذا الأساس تحاول الدراسة الراهنة تقصي الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العالي ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي: كيف يساهم الاتصال التنظيمي على تحقيق الفعالية التنظيمية في هذه المؤسسة؟

الفرضية:

يساهم الاتصال التنظيمي من خلال المرونة الاتصالية على تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجامعية.

5- تحديد المفاهيم:

5-1 مفهوم الاتصال: "وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء الجماعة، محققا بذلك التقارب الذهني والعاطفي بينهم، حيث يساعد على الارتباط والتماسك الاجتماعي، فضلا عن ذلك فالاتصال يعد أداة هامة لإحداث تغيير في السلوك البشري."¹

"بمثابة العمل الذي تدور فيه عمليات الاتصال في المؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعية، ومجموعة الوسائل المستخدمة في هذه العمليات، فان هذا النمط يوضح نمط الاتصال في المؤسسة."²

"عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال من فرد إلى آخر."³

"عملية تبادل ونقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو المهارات أو الخبرات وفهمها من جهة إلى أخرى عن طريق مجموعة من الرموز المتعارف عليها لتحقيق هدف معين."⁴

المفهوم الإجرائي:

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين والتأثير في سلوكهم سواء فردا أو جماعات.

5-2 مفهوم الاتصال التنظيمي:

" يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد،

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصالات والعلاقات العامة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص29.

² بوحنيفة قوي، الاتصالات داخل المنظمة المعاصرة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص35.

³ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر - 2009، ص16.

⁴ حمد بن عبد الله القميري، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال. دار روابط للنشر والتوزيع، ط2، 2016/2017، ص25.

بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح والإعلانات.¹

"يعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها."²

"يعد الاتصال التنظيمي عند احمد بدوي مجمل النشاطات والأعمال المتخذة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصيته ومهمته فيها ويعمل على ازدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها للمنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكال التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة."³

التعريف الاجرائي:

الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى آخر بطريقة رسمية أو غير رسمية.

5-3- مفهوم الفعالية التنظيمية:

لقد تعرض موضوع الفعالية التنظيمية إلى اختلاف وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناها الشامل، ومن بين هذه التعاريف نجد:

يعرفها قاموس علم الاجتماع "على أنها مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافها المحددة له دون أن يعرض موارده المادية والتنظيمية المستقبلية للاستنزاف أو الخطر"⁴

¹ بشار حزي، نفس المرجع السابق، ص14.

² العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري -قسنطينة- 2007/2008، ص34.

³ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للإعلام. دار الكتب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة -مصر- ط1، 1985، ص44.

⁴ فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع. دار المدني للنشر والتوزيع، الجزائر، ص199.

"يعرفها "ايتزبوني" على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية¹

"يعرفها الفار أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"²

"يعرفها "كاتز" بأنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والإبداع."³

المفهوم الإجرائي:

تعتبر الفعالية التنظيمية عن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة التي تتمثل أساساً في رفع كفاءة وتحسين إنتاجية العمال بما يضمن لها البقاء والاستمرار والتكيف مع المتغيرات الخارجية والبيئة المحيطة.

5-4- مفهوم المؤسسة:

"المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك، من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانياً."⁴

"عبارة عن اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل سلع وخدمات بين أعوان اقتصاد مع آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنياً ومكانياً (المكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط)."⁵

¹ داودي احمد، الفعالية التنظيمية. مركز الكتاب الأكاديمي، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، دس، ص10.

² خليل محمد حسين الشماخ، نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص327.

³ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال. دار المكتب العربي الحديث، الإسكندرية -مصر- ط1، 1993، ص 92.

⁴ ناصر قاسيمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص120.

⁵ عاسوزي ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2015/2016، ص25.

"تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جمع عوامل إنتاجية معينة، ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج."¹

"المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة."²

التعريف الإجرائي:

تعرف المؤسسة أنها كل هيكل تنظيمي يخضع لكل من الإطار القانوني والاجتماعي وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة.

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

عبارة من مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع الاتصال في المنظمات تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة" وهي دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، تحت إعداد "ميلود طيبش" لسنة 2011/2010.

انطلق من إشكالية مفادها: هل هناك علاقة بين الاتصال والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية).

ويندرج منه أسئلة فرعية:

- ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين؟
- هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين؟
- ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟

¹ كركور عدنان، التخطيط المعلمي، مؤسسة الأمانى الجامعية، حلب، 1974، ص 95

² العاقل محمد عادل، مبادئ التحليل الاقتصادي. المطبوعات الجامعية، حلب، 1979، ص 313

الفرضيات التي اعتمدها كحلول مؤقتة:

- يعمل الاتصال التنظيمي على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
- الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.
- للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بديناميكية جماعة العمل داخل التنظيم.

ولقد اعتمد الباحث من اجل الوصول الى الإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي، منهج دراسة حالة لإجراء الدراسة الميدانية لكونها أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث. قام الباحث باختيار مجتمع البحث لأكماله حيث تكونت عينة البحث عن جميع العاملين المؤسسة والتي تقدر ب 43 مفردة.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الأولى فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، ومنه قد تحقق الفرض الأول.
 - من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، ومنه قد تحقق الفرض الثاني.
 - من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثالثة فقد تبين أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة، منه قد تحقق الفرض الثالث.
- وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

الدراسة الثانية:

عبارة من مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت عنوان " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " وهي دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف بعين السمارة بقسنطينة تحت إعداد "العربي بن داود" لسنة 2008/2007

انطلق من إشكالية مفادها: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنماءها وتطويرها؟

ويندرج منه أسئلة فرعية:

- كيف تسيير العملية الاتصالية وما هي عناصرها وأغراضها؟

- ما مدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم؟

الفرضيات التي اعتمدها كحلول مؤقتة:

الفرضية العامة:

تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق فعالية اتصالية.

الفرضيات الفرعية:

- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

- كلما كان أسلوب الاتصال فعال كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

- الاتصال الأفقي للعمال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

ولقد اعتمد الباحث من أجل الوصول إلى الإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي مركب الرافعات والمجارف.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

- ضعف قنوات الاتصال النازل.

- أن العمال غير راضيين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.

- المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

توظيف الدراسة الأولى والثانية:

بعد الاطلاع على دراسة "ميلود طبيش" و "العربي بن داود" تبين أن موضوع الدراسة ألا وهو الاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة في البحث العلمي والذي يعتبر من المواضيع الحساسة في أي منظمة، حيث اعتمدت على متغير الاتصال التنظيمي كما في الدراسات السابقة الذي يعتبر المتغير الرئيس في دراستي الحالية، وكذلك أن هذه الدراسات أفادتنا منهجيا في إعداد خطة البحث، وتقسيم الدراسة إلى فصول وتحديد نماذج الاتصال، إضافة إلى تحديد العينة، واستخدام المنهج الوصفي وأسلوب العينة.

الدراسة الثالثة:

عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنموية تحت عنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، تحت إعداد "صالح بن نوار" لسنة 2005/2004

انطلق من إشكالية مفادها: ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال؟
ويندرج منه أسئلة فرعية:

✓ هل للوعي الحقيقي دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة؟

✓ هل الاتصال يساعد على فهم الآخر ورفع الروح المعنوية؟

✓ هل الاتصال يؤدي إلى الاطمئنان النفسي؟

ولقد اعتمد الباحث من اجل الوصول إلى الإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي مكان استخدم الملاحظة في مرحلتين، كذلك المقابلة والاستمارة، وعينة متكونة من مسؤولين إداريين عددهم الإجمالي 175 والعينة المتبعة هي الطبقة العشوائية.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ ربط السلطة بالإدارة المركزية يحافظ على سرعة اتخاذ القرارات.

✓ عدم تمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد.

- ✓ عدم تقديم الحوافز المادية للعمال حتى تجعلهم أحسن أداة وأكثر فعالية.
- ✓ للاتصال دورا أساسيا في حل الكثير من المشاكل التي قد تعترض العمل داخل المؤسسة.
- ✓ يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

الدراسة الرابعة:

عبارة عن أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" وهي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي في جامعة محمود منتوري بقسنطينة، تحت إعداد "نور الدين تاوريرت" لسنة 2006/2005

انطلق من إشكالية مفادها: بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟

ويندرج منه أسئلة فرعية:

✓ هل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا؟

✓ ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفوس-اجتماعية) أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

✓ ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟

الفرضيات التي اعتمدها كحلول مؤقتة:

الفرضية العامة:

تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

✓ تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

✓ تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس-اجتماعية) للمنظمة.

ولقد اعتمد الباحث من اجل الوصول إلى الإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل المحتوى والمقابلة مع الإطارات.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ يمكن قياس الفعالية التنظيمية بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية، إذا اكتفت دراسته بتوفير وسيلة لقياس الفعالية التنظيمية.

✓ تحليل نماذج النظرية المعروضة للتقييم التنظيمي والتي تكمل بعضها البعض.

✓ تم التركيز في كل نموذج على جانب معين كالنموذج الفردي لكامل ونموذج المردود الجماعي

لهاكمان وموريس والنموذج الموجه نحو المردود لايفان سيفيتش والنموذج التقنو ثقافي لبيرين

فلامكو، وأخيرا النموذج الوظيفي لاورنس لقياس الفعالية التنظيمية.

توظيف الدراسة الثالثة والرابعة:

بعد الاطلاع على دراسة "صالح بن نوار" و "نور الدين تاويرت" تبين أن موضوع الدراسة ألا وهو

الفعالية التنظيمية له قيمة كبيرة في البحث السوسولوجي، فدراسة هذه الأخيرة أفادت الدراسة الحالية في

الفصل الثاني المتعلق بجانب الفعالية التنظيمية، وفي تحديد مفاهيمها، وكذلك معرفة أساليب ومؤشرات

الفعالية التنظيمية، وخصائص المنظمات الفعالة.

7- المقاربة النظرية:

يسعى الباحث في تناوله لموضوع بحثه إلى إدراجه ضمن مقاربة نظرية، تتيح الفرصة لمعالجته

بدقة وموضوعية، فكما أن النظرية بحاجة للبحث العلمي في سبيل تطويرها وتنقيحها أو حتى ردها، كذلك

فالبحث العلمي بحاجة إلى نظرية، فهذه الأخيرة تحتل مكانا بارزا في الدراسات السوسولوجية الحديثة

واهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمختصين في علم الاجتماع، وتعرف أنها "نسق فكري استنباطي متنسق

حول ظاهرة أو مجموعة من الظواهر المتجانسة، أي يحوي إطارا تصوريا ومفاهيمات وقضايا نظرية توضح العلاقة بين الوقائع وتنظمها بطريقة دالة وذات معنى¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا على نظرية العلاقات الإنسانية " التي واحدة من أهم المدارس التي اهتمت بالعنصر الإنساني، على أن العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط، وإنما تحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الإنسانية"².

ظهرت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي استمدت أفكارها من تجارب "الهاوثون" من طرف "التون مايو" من خلال التجارب التي قاموا بها على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، ومن خلال هذا اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت لتخطو خطوة إيجابية وتركز الاهتمام بالعامل الإنساني وأهمية العلاقات الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ودور الجماعة في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا، وكذا العمل على تحسين تدفق الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم من خلال تطوير نظام فعال من الاتصالات بين المستويات المختلفة لتبادل المعلومات من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

ولقد اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، باعتبار أن الموظف في المؤسسة عنصر مهم، كما أكدت أن نجاح التنظيم الرسمي يعتمد على إسهامات التنظيمات غير الرسمية، والتزامها اتجاه التنظيم وهي تمنح الفرد مجالا أوسع للاتصال مع غيره من الموظفين، وإن المؤسسة التي تطمح إلى الاستمرار والنجاح لابد إن تمنح الموظفين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا تحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وضرورة وجود إشراف جيد يخلق الثقة بينهم، وبالتالي يمكن القول إن الفعالية ترتبط بشكل كبير بالجوانب الإنسانية وضرورة الاهتمام بها في التنظيم.

¹ طاهر حسن الزبياري، النظرية السوسيولوجية المعاصرة. دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص18.

² رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم. مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، ط1، 2006 / ص124.

خلاصة الفصل:

إن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، كما أن هذه المرحلة تزيل الغموض واللبس الذي يسود موضوع الدراسة، وعليه تم التطرق في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بهذا الإطار، إذ تم تناول أهم جوانبه من إشكالية، أسباب اختيار موضوع الدراسة، وكذا أهميته ثم الأهداف المرجوة بلوغها، كما تم التطرق إلى أهم المفاهيم الواردة في الدراسة، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية، وفي الفصل الموالي سيتم التعرف على الاتصال التنظيمي باعتباره محورا أساسيا في دراستنا.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

- 1- أهمية الاتصال التنظيمي
- 2- أهداف الاتصال التنظيمي
- 3- أنواع الاتصال التنظيمي
- 4- أساليب الاتصال التنظيمي
- 5- عناصر الاتصال التنظيمي
- 6- شبكات الاتصال التنظيمي
- 7- معوقات الاتصال التنظيمي
- 8- طرق تحسين الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي ركيزة العملية الاجتماعية، وهي الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وتغيير حياته الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر بدون اتصال.

حيث يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع التي اهتمت بها الكثير من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الإعلام والاتصال، مجال الإدارة، أو في علم اجتماع الاتصال وما إلى ذلك، لأنه يدور حول العملية الاتصالية التي تمثل إحدى مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها فالإتصال للمنظمة مثل الدم بالنسبة للإنسان.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تعريف الاتصال التنظيمي أهميته وأهدافه، أنواعه وأساليبه، إضافة إلى عناصره ووظائفه وشبكاتة، وأخيرا إلى معوقاته داخل التنظيمات وطرق التحسين منه.

1- أهمية الاتصال التنظيمي:

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات والمنظمات صغيرها أو كبيرها، ذلك لأن الاتصال يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار، ويعتبر أحد الآليات التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الكثير من الأهداف لاسيما التسيير الفعال والعقلاني الذي يعكس الصورة الحقيقية لنجاح أي مؤسسة.

حيث "يعتبر من الضروريات الملحة لأي منظمة لأنه بدون الاتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المنظمة الوصول إليها، وكذلك يصعب على الإدارات أيضا من فهم توجهات العاملين واحتوائهم، ومن جانب آخر فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل."¹

حيث تظهر أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة أنها تحدد لكل فرد دوره في التنظيم وإجراءات العمل ولقد أكد "التون مايو" على أهميته حيث يشير أن الاتصال باعتباره أحد العوامل الأساسية لقيام العلاقات داخل المؤسسة، ويؤثر نجاح أو فشل الاتصالات على إنتاجية المؤسسة، وكلما كبر حجم المؤسسة وزاد نشاطها زادت الحاجة لعنصر الاتصال، "حيث تعتبر هذه الأخيرة همزة وصل بين المدير ومحور العمليات أو مركز الأداء، فمثلا لاتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجمد نظام اتصالات بين المدير وبين مراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ السياسات ولذلك لا بد من أن يكون اتجاهات ومسارات الاتصالات واضحة، لان استخدامها سيكون بصفة مستمرة وباستمرار المنظمة."²

✓ يعد الاتصال التنظيمي وسيلة لتنظيم الموارد البشرية واختبار العاملين.

¹ عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الحصن الجامعية، رئيس قسم العلوم المالية والإدارية، ط1، 2011، ص92.

² لفيصة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي. كلية التجارة، مصر، 2017، ص232.

✓ "تكوين علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض داخل المنظمة وإنجاز الخطط في مواعيدها".¹

2- أهداف الاتصال التنظيمي:

تختلف أهداف عملية الاتصالات تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهدافا واضحة أساسية في أغلب عمليات الاتصال نذكر منها:

"- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب به العاملين ويحفزهم، كما ينظم ويوجه الموارد البشرية والفنية والمالية، وتهدف الاتصالات الإدارية إلى ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها البعض.

- تأكيد مبدأ الحوار وقبول الرأي الآخر، مع ضرورة تطوير المعرفة وتفعيل خطط التنمية التي يمكنها تزويد القوى البشرية بالمهارات".²

- وحسب ضرار عبد الحميد تتمثل أهداف الاتصال التنظيمي في "الإقناع: حيث أن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى ولذلك يقول "الطنوبي": أن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكارا جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار.

✓ مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية كما يقول "العمار وآخرون" مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين الجهود العاملين".³

✓ إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

¹ محمد الصريفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد. مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2009، ص 231.

² حليس لخضر، حليس فوزية، فلسفة الاتصال التنظيمي في الارتقاء بالمؤسسة العمومية. دراسة ميدانية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السادس - العدد الثالث - جامعة زيان عاشور - الجلفة - الجزائر، 2021، ص 1221.

³ ضرار عبد الحميد التوم، مهارات الاتصالات. دار اليازوري العلمية، جامعة الملك خالد، كلية الأعمال السعودية، ط1، 2021، ص 44.

✓ اكتساب الفرد المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.¹
ومن خلال ما سبق يتضح أن ارتباط أهداف الاتصالات التنظيمية بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهدافها أيضا، لذا كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات التنظيمية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المؤسسات وتحقق هذه الأخيرة أهدافها.²

3- أنواع الاتصالات التنظيمية:

تتعلق الاتصالات التي تتم في المؤسسات الإدارية المختلفة بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمات، وكيف يستخدم الموظفون والمديرون المعلومات في نشاط المنظمة وسنقدم فيما يلي أنواع الاتصالات التنظيمية:

3-1 أنواع الاتصالات حسب مدى الرسمية:

3-1-1- الاتصال التنظيمي الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد في المؤسسات حسب ما تقرره القوانين والأنظمة واللوائح داخل الهيكل التنظيمي الرسمي ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة، وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة.³

¹ لوكيا الهاشمي، ياسين محبار، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء. دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع 2012، جامعة منتوري - قسنطينة -، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2021، ص 4.

² ضرار عبد الحميد التوم، مرجع سبق ذكره، ص 4.

³ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. المجموعة العربية، للتدريب والنشر، مصر، ط 1، 2009، ص 28.

والاتصال التنظيمي الرسمي يحدث عن طريق المواثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية فهو يتخذ نمطا منظما تسير وتنوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي هي من وضع المؤسسة، فهي تتخذ خطوطا مسطرة حسب التسلسل الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف والأوامر داخل المؤسسة...¹

3-1-2-الاتصال التنظيمي الغير الرسمي: أن الاتصال الغير الرسمي يعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي ترتبط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي، حيث تمثل الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساس القوي لنجاح تلك الاتصالات غير الرسمية، فهي اتصالات موجودة في كل مؤسسة ويلجأ إليها الموظفون لتسهيل الأمور التنظيمية.

فهذه "الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها اطر نظمية، حيث تتساقب المعلومات والمعاني في الاتصالات الغير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل المعلومات والبيانات وتبادلها بين اكبر عدد من الناس، وتعد الاتصالات الغير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى".² ويظهر لنا جليا أن الاتصالات الغير الرسمية قد برزت أهميتها من تجارب "الهاوثون" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو ، إذ أكدوا على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات الغير الرسمية والعلاقات الاجتماعية في انجاز وتحقيق أهداف المؤسسة.

3-2-أنواع الاتصال حسب الاتجاه:

3-2-1-الاتصال النازل: وهو الاتصال الذي يتم من خلال تدفق المعلومات من أعلى المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى، أي من المدير إلى الموظفين الذين يتبعون له. ويأخذ هذا الاتصال في شكل أوامر، أو توجيهات، أو قرارات، أو سياسات تصدرها الهيئات الإدارية بغرض التنظيم وتوجيه الأعمال، وفي ها الشكل من الاتصالات يكون المدير هو المحور المركزي في اتخاذ القرارات كونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه.

¹ العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص151.

² بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص105.

ومن أهم مزايا هذا الاتصال نجد:

✓ "تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم.

✓ يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام أو تقدير الإدارة في المستويات العليا وهذا يخلق لدى الفرد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

✓ يمكن العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المؤسسة.¹

3-2-2-الاتصال الصاعد: وهو الاتصال الذي يأتي من قبل الموظفين في المستويات الدنيا في المؤسسة إلى المستويات العليا، وذلك بهدف نقل وتوضيح أفكارهم وما يحيط بهم من مشاكل حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات ورسم السياسات بشكل صحيح، لان الإدارة لا يمكن أن تتخذ القرارات السليمة دون التعرف على آراء ووجهات نظر الموظفين، حيث يرى "ليفزي": "أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح إلى المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العالية ضمن الهرم التنظيمي".²

ومن أهم مزايا هذا الاتصال نجد:

✓ تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم وفي هذا الطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

✓ تمكين الإدارة من اكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم أو أهداف المنظمة وسياساتها، وما هي درجات الرضا والاستياء لديهم.

✓ يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها إلى مرحلة الخطر ومعالجتها.³

3-2-3-الاتصال الأفقي: وهي الاتصالات التي تتم بين الموظفين أو المديرين من نفس المستوى والذي يتم من خلاله تبادل المعلومات والمعاني والأفكار والآراء، حيث "يتميز هذا النوع من الاتصال

¹ ضرار عبد الحميد التوم، مرجع سبق ذكره، ص47.

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص17.

³ ضرار عبد الحميد التوم، مرجع سبق ذكره، ص48.

بالديمقراطية التي تعتمد وجود قنوات مقننة (مفتوحة) بين المستويات الإدارية المختلفة، ويختلف هذا النوع من الاتصال عن غيره كونه يصعب تطبيقه في التخطيطات الإدارية الكبيرة.¹ ومن أهم مزايا هذا الاتصال نجد:

- ✓ تنسيق الواجبات حيث يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل إدارة في أهداف المنظمة،
- ✓ حل المشكلات حيث يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.
- ✓ المشاركة في المعلومات.

ويمكن أن تتحقق الاتصالات الأفقية من خلال الاتصال المباشر بين المديرين أو فر العمل المؤقتة أو اللجان أو الدور التنسيقي الذي يلعبه المدير.²

4-أساليب الاتصال التنظيمي:

هناك عدة أساليب مختلفة للاتصال التنظيمي نذكر منها ما يلي:

4-1-الوسائل الكتابية: وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكتابة مثل: المنشورات، التقارير، المذكرات، الشكاوي الخ ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المؤسسات ونذكر طرقه ما يلي:

-النشرات والكتب الدورية: "وهي التي يصدرها المدير نتيجة الدراسة السابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا أو عند القيام بأعمال دورية، كما هو الحال عند إعداد الميزانية أو خطة التدريب."³

الشكاوي: وهي التي ترفع من المرؤوسين إلى الرئيس، أو أعلى المسؤول وأن يهتم بها للتصرف على أسبابها وإيجاد حلول لها. "وفي غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوي أنه وجد عيب على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر يتطلب الإسراع في تفاديته

¹ عاطف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص92.

² ضرار عبد الحميد التوم، مرجع سبق ذكره، ص49.

³ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 388.

ومحاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام لفحصه، بمعنى آخر يمكن القول أن الشكوى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم¹ وعلى المؤسسة أن تعطي أهمية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها، حيث أن الموظف الذي يشعر بالظلم لا يكون عمله عند المستوى المطلوب كما يؤثر سلبا على سير المؤسسة.

4-2- الرسائل الوظيفية: وهي التي تنقل المعلومات العقلانية، العلمية... وترتكز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يصدرها ويعطيها المدير مثلا.

المذكرات أو الاقتراحات: "يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه من معلومات هامة ومفيدة، أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره، أو حل مشكلاته."² وبمعنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة، أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع الى الرئيس الأعلى وقد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي، حيث تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها اقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.

ملصقات الحائط: "تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة، أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة لمدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل."³ ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب من الاتصال:

✓ "انه يحقق شرط الوضوح فالمادة المكتوبة هو أكثر مواد الاتصال تحديدا.

✓ انه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات وذلك خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى.

¹ عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصل الإدارة العامة. مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة، 1998، ص49.

² محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، ص72.

³ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، شعبة علم النفس تنظيم وعمل، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة- 2008/2009، ص 53.

✓ انه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتتكبر لها في حالات الفشل"¹.

4-3- الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الاجتماعات... ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار والأكثر سهولة وصراحة، ونذكر طرقه ما يلي:

المقابلات: "المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة ومهاراته أو لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة وما الى ذلك"² ويكسب الاتصال الشفوي القدرة على تكوين أفكارا أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.

الاجتماعات والندوات: وهي من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركة للتفاعل الاجتماعي والمناقشات، والحوار، وإبداء الرأي "وهي متعددة الأبعاد والأهداف، فمنها مثلا اجتماعات الأمن الصناعي والتي يدعو إليها المدير أو المشرف جماعة العمل لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تدليلها والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعم الفائدة على جميع المجتمعين، وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية"³

الحديث الشفوي: ويتم هذا النوع من الاتصالات سواء وجها لوجه عن طريق الهاتف سواء كان حديث شفوي رسمي أو غير رسمي، وفي هذه الحالة الأخيرة عادة ما يكون قريب من التفاهم والوصول الى نتائج.

¹ محمد حسن الهواسي، حيدر شاکر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة. مكتبتي في علوم التسيير، 2014، ص147.

² أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2004، ص84.

³ العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص163/164.

ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب من الاتصال:

- ✓ أكثر سهولة وأكثر سيرا وإقناعا ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستقبل.
- ✓ يقوي الروابط ويهيئ الموظفين لتقبل المعلومات الصادرة من المديرين بدقة وأمانة.
- ✓ يحافظ على قدرة كبيرة من السرية، ويتم العمل بهذا الأسلوب في الحالات التي يخشى أن تسرب المعلومات للأطراف الأخرى لم تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

5- عناصر عملية الاتصال:

لكي تتم عملية الاتصالات داخل المؤسسات لا بد من توفر عدة عناصر أساسية وهي:

5-1- المرسل: وهو مصدر انطلاق الرسالة والمسؤول عن صياغتها واختيار وسيلة نقلها، "وقد دلت الدراسات كذا أشار "علي والموسوي" أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى، وأن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بناء على ما هو مرسلها"¹ ولكي يتمكن المرسل من نقل رسالته بصورة أوضح لا بد من أن:

- ✓ أن يكون لديه المهارة في الحديث والحوار والقدرة على التعبير باستخدام تعبيرات الوجه أو مهارات في الكتابة.
- ✓ يجب على المرسل اختيار الوقت المناسب والأدوات المناسبة لنقل الرسالة الى المستقبل بما يتفق مع ظروف وطبيعة عملية المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على فهمه لمضمون الرسالة.
- ✓ التخطيط المسبق لعملية الاتصال.

5-2- الرسالة: تتمثل بمضمون عملية النقل وقد تكون بيانات بمؤشرات رقمية أو بصيغة معلومات مل الأفكار، الآراء، المقترحات.. أو جوانب وجدانية وقيمة مثل المشاعر، الاتجاهات، الميولات... الخ

"ويقول عبد الباقي أن لا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة"²

¹ زيد منير عبوي، إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية. المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص115.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص192.

ولكي تحقق الرسالة الهدف المطلوب منها يجب أن تحقق:

- ✓ يجب أن تصاغ بأسلوب بسيط وواضح بعيدا عن الغموض والتلبس، مع اختيار الألفاظ والكلمات التي يفهمها المستقبل.
- ✓ يجب أن تحمل الرسالة عنصر الإثارة والتشويق لفت انتباه المستقبل واهتمامه.
- ✓ يجب أن تحمل الرموز المستخدمة في الرسالة معنى واحد للطرفين، وكلما كانت نسبة الاتفاق على المعنى بينهما كلما زاد الفهم المشترك بينهما، وتحقق الاستجابة المطلوبة وبالتالي تحقق الهدف المطلوب.
- ✓ يجب اختيار الوسيلة الأكثر تأثيرا على المستقبل.

5-3- قناة الاتصال: وهي الوسيلة المعتمدة في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وقد تكون لفظية أو كتابية أو تقنية، "ويقول الشيخ: لا يمكن للرسالة أن تنتقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة، لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال، إذا ما استخدمت كل في وسيلة في مكانها الصحيح"¹

5-4- المستقبل: وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة وقد يكون فرد أو مجموعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة، "ولا شك أن عملية استقبال الرسالة كما يقول "عبد الباقي" وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه وشخصيته"² ويوجد مجموعة من العوامل يجب توافرها في المستقبل حتى تؤدي عملية الاتصال الهدف المحدد لها ويدرك معنى الرسالة.

- ✓ أن يكون المستقبل على استعداد كامل لاستقبال الرسالة.
- ✓ ان يكون له الاهتمام الكافي لموضوع الرسالة.
- ✓ أن تتوفر لديه المهارات اللازمة التي تمكنه من فهم الرسالة مثل مهارة الكتابة في حال إذا كانت الرسالة مكتوبة، أو مهارة الاستماع فيما إذا كانت الرسالة شفوية.
- ✓ يجب أن تكون هناك علاقة طيبة بينه وبين المرسل.

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص114.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص193.

5-5 - التغذية الراجعة: وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا فيما إذا حققت الهدف المطلوب أم لا "فعملية الاتصال لا تنتهي كما أشار "علي والموسوي" باستلام الرسالة بل يجل التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الأفعال تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال" 1 "ومن توصيات دراسة المنجي الاهتمام بالتغذية الراجعة في أداة لتحديد ما إذا كانت الأهداف والتعليمات والقرارات واضحة بالنسبة للعاملين".¹

6-وظائف الاتصال التنظيمي:

يمكن حصر الوظائف الأساسية للاتصال في النقاط التالية:

- **الوظيفة الإعلامية:** التي تعني تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة، وهذا الأخير يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.

- **وظيفة التعايش والمشاركة:** والتي تتمثل في توفير رصيد مشترك من المعرفة تمكن أعضاء المؤسسة من التعايش المشترك.

- **خلق الحوافز والدوافع:** حيث تعمل الاتصالات على تشجيع التطلعات الفردية والجماعية.

- **الحوار والتناقش:** حيث تساعد الاتصالات على تبادل المعلومات وتوضيح مختلف وجهات النظر وخلق أرضية للعمل الذي يتماشى مع المصلحة العامة على مختلف المستويات المحلية والغربية والقارية والدولية.

- **وظيفة انضباطية:** حيث تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين: تحكم الإدارة في نقب المعلومات بحكم كونها مركز سلطة، واقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

- **وظيفة إقناعية:** حيث أن العمل الإقناعي يختلف عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

¹زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- **وظيفة تكاملية:** حيث تعتمد الإدارة على الاتصال لربط أهدافها لأهداف الأفراد وطموحاتهم وخلق مناخ للتعامل وتخفيف النزاعات.

- **وظيفة إبداعية:** فالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة بالوظائف الأخرى، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة، فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من العقبات التي تقف في وجه الإبداع.

الوظيفية الترفيهية والتثقيفية: ويقصد بالوظيفة الترفيهية أن الاتصال يلعب دورا في الترويح عن أفراد المؤسسة وتحقيق أعباء الأعمال اليومية ومناعبهم عنها، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن النفوس وإدخال السرور إلى نفوسهم من خلال برامج فنية متعددة وجذابة، أما بالنسبة للوظيفة التثقيفية هي من خلال نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل آخر ومن فرد إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر.

7- شبكات الاتصال التنظيمي:

تأخذ الاتصالات التنظيمية في المنظمة أشكالا مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال معقدا، ويمكن تلخيص أهم شبكات هذا الاتصال فيما يلي:

7-1- **شبكة السلسلة:** "ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بالمرؤوسين، حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصالات في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس أو المدير الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة، حينما يكون عددهم محددا عادة"¹. وتنقل الرسالة في هذه الشبكة من حلقة معينة إلى حلقة معينة أخرى حتى تصل الى المستقبل، وهذا النوع من الشبكات يتميز بالبطء وعدم الكفاءة وقلة شيوع استخدامه.

¹ العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص 164.

7-2- الشبكة الدائرية: "يمكن أن يطلق هذا النوع من الاتصال شبه التام (شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض".¹

7-3- شبكة العجلة: وهو نمط شائع لنشر ونقل الكلام، وفي هذا النمط من الاتصال هناك شخص محوري يمثل القائد أو الرئيس (يمثل مفتاح الاتصال)، حيث أن اتصالات "ب" و"ج" و"د" و"هـ" تتم عن طريق الشخص أو بالقابل يمكن للشخص أن يتصل بأي منهم، ومن عيوب هذا النمط التسبب في عدم رضا الأشخاص المعزولين والواقعين على محيط الاتصال.²

7-4- شبكة Y: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس-المدير-الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هناك الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير أو الرئيس يتصل مساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين، إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال³ ويتحسن من خلال وجود الرئيس أو في أعلى الشبكة وينسق مع نائبه ثم نائب هذا الأخير الذي بدوره يتصل ويتواصل مع المرؤوسين.

8- معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال التنظيمي كافة المؤثرات التي تقف عائقاً أمام فعالية الاتصال والتي تمنع تبادل المعلومات أو تأخرها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات وبالتالي تساهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة ومن بين هذه المعوقات نجد:

8-1- المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم كمرضية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة فالمرضية تحتم رجوع الفرد لرئيس واحد يمتلك قدراً كافياً من المعلومات عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وصحتها.

¹ حضير كاضم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص47.

² حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص272.

³ العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص 166.

- كما أن عدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها لعمليات التعريف والحذف، وكذلك الجماعة وتجانسها، فالتفاهم بين المهندسين أسرع وأسهل من ذلك التفاهم بين المهندسين والكتاب¹ وكذلك من المعوقات التنظيمية نجد: "

- "عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المخطط.

- عدم إتباع الخطوط السلطة والمسؤولية فيما يسبب عدم رضاهم عنهم².

- تعدد قنوات الاتصال الغير الرسمية نتيجة تنوع العاملين وكبير حجم المنظمة، إضافة إلى زيادة حجم الأعباء الروتينية وشعور الموظفين بالملل.

8-2-المعوقات الشخصية: وهي تلك المعوقات التي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم عن الأشياء وبالتالي فهم لعملية الاتصال. ومن بين هذه المعوقات نجد:

-تباين الإدراك: "إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئة، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، فنظرة الغني اتجاه التبرع الخيري تختلف عن وجهة نظر العاملين³.

- الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع المستقبل وتنبور هذه الاتجاهات السلبية بآراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل.

- القصور في المهارات: إن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل التي ذكرت سابقا.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2016، ص174.

² علون سميرة، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار. مجلة التدوين العدد 11، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران، 2018، ص287.

³ محمد فاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

- تشويه وترسيخ المعلومات: سواء على قصد أو غير قصد، حيث يؤدي انحراف العمل على تحقيق أهدافه، فالتشويه هو عمل مقصود يهدف الى الحصول على نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي.

- سوء العلاقات بين الأفراد: له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها، حيث تكون المعلومات مشوهة أو ناقصة.¹

8-3- المعوقات البيئية: ويقصد بها كل المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال، والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي نعيش فيه، سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل: اللغة التي يستخدمها لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوفر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

✓ عدم وجود نشاط اجتماعي.

✓ اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.

✓ المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.

✓ عدم التفاهم بين العاملين²

8-4- المعوقات التكنولوجية: يرى "غياث بوفلجة" أم وسائل الاتصال تطورت تطورا كبيرا نتيجة لتعدد التنظيمات، وتشابه أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها، وحتى تحقق التكنولوجيا ما وضعت لأجله يجب التعامل معها بالطريقة السليمة وإتباع الشروط الضرورية من تكوين العمال مثلا ووضع خطط تتماشى مع استعمالها³.

¹ نفس المرجع السابق، ص 175.

² روم فائزة، مهيري ملخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 287.

³ علون سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 288.

8-5- المعوقات الاجتماعية والثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى عملية التنشئة الاجتماعية للأفراد، وكذلك تأثير البيئة التي يعيشون فيها أو التي ينتمون إليها ويمكن توضيح هذه المعوقات فيما يلي:

-التباعد الاجتماعي: ويقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والمعرفية والدينية والفكرية.

-الاختلافات الثقافية: إن التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عن اختلاف في اللغة المستخدمة، وفيها يكون الترميز مختلف، وهذا ما يعقد العملية الاتصالية، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما هي مدلول تلك الكلمات، فالمعنى هي من الممتلكات الخاصة، فالفاعل يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد الموجود في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها¹.

أما بالنسبة إلى المعوقات الثقافية فإن الاتصال بحد ذاته فعل ثقافي، فكما كانت ثقافة الموظفين موحدة أو متقاربة يؤدي ذلك إلى فهم خلفيات العاملين وثقافتهم واسهم في تكوين جماعان منسجمة في العمل فتعمل بروح الفريق وتقف من حدة التوتر والتصرفات العدوانية بينهم².

9- طرق تحسين الاتصال التنظيمي:

يمكن التحسين من الاتصال داخل المؤسسة وذلك من خلال:

- ✓ أن يكون للمدير قناعة كبيرة بان الاتصالات تشكل جانبا مهما في حياة المؤسسات.
- ✓ أن يسعى المدير باستمرار للاطلاع على الموظفين خاصة المعلومات التي تهم الموظفون.
- ✓ "إتاحة الفرصة للموظفين داخل المؤسسة لاستفسار وتبادل الأفكار والمناقشة، وذلك من خلال خلق مناخ جيد من طرف المدير"².
- ✓ إظهار الإدارة الاهتمام بالموظفين واستعدادها لحل مشاكلهم والاستماع لشكاويهم ومقترحاتهم.
- ✓ إتباع الإدارة لسياسة واضحة والاستماع للموظفين مهما كانت وجهات نظرهم.

¹ علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال. دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام السنة الخامسة، العدد التاسع، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة مصرانه، ليبيا، 2020، ص 83.

² طارق الياس، الخروج من العلاقات بلا خسائر. مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2020، ص46.

- ✓ "ألا يكشف المدير عن راية في موضوع ما قبل سماع المرؤوسين، كنقل المعلومات، ويجب عليه أن يستخدم تلك المعلومات التي تصل إليه من قبل المرؤوسين، وأن يشعرهم أن تلك المعلومات ذات نفع وفائدة"¹.
- ✓ من الضروري توعية كافة المستويات التنظيمية بأهمية الاتصال ودوره في المساعدة لبلوغ الأهداف.
- ✓ وجود شكلية اتصالية رسمية محددة واضحة ومعروفة بين الموظفين.
- ✓ معرفة إمكانية التنفيذ قبل الإفصاح

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص43.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان نشاطها وأهدافها، كما تعتبر الوسيلة التي يرتبط بها الأفراد مع بعضهم البعض، كما تمثل أيضا أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسات.

وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات لأن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة من أجل السير الحسن لكل عمليات هذه المؤسسات.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

- 1- أهمية الفعالية التنظيمية
 - 2- خصائص الفعالية التنظيمية
 - 3- خصائص المنظمة الفعالة
 - 4- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
 - 5- مؤشرات الفعالية التنظيمية
 - 6- صور الفعالية التنظيمية
 - 7- عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية
 - 8- آليات تحقيق الفعالية التنظيمية
- في المؤسسات
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من المفاهيم ذات الأهمية البارزة في الفكر التنظيمي، ومن أكثر المواضيع جذبا لاهتمامات المفكرين والباحثين، وقد اكتسب هذا الموضوع هذه الأهمية لان يرتبط بشكل مباشر بتقويم المنظمات وتقييم مجمل عملياتها التنظيمية، ويتعدى الاختلاف في تحديد المفهوم إلى ضرورة الاتفاق حول المقاييس والمعايير المناسبة لعملية تشخيص فعالية المنظمات. وصار من الصعب إصدار الأحكام من قبل المسؤولين وأصحاب المؤسسات على منظماتهم بخصوص فعاليتها من عدمها.

وسنحاول من خلال الفصل إلى التطرق إلى مفهوم الفعالية التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسات وخصائصها، وأهم المداخل التي اهتمت بدراستها، إضافة إلى مؤشرات قياسها وأهم صورها، وأخيرا سنتطرق إلى العراقيل والمعوقات التي تأثر على تحقيق الفعالية التنظيمية، وآليات تحقيقها.

1- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي هام وهو أن هذه الأخيرة تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد فالمؤسسات تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة، وذلك يؤثر على المجتمع ككل.

إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية العاملة فيه، حيث تعتبر دراسة هذه الأخيرة في المؤسسات مسألة هامة للتطوير التنظيمي والإداري، ومساعدتها نحو تحقيق أهدافها. وتوضح أهميتها فيما يلي:

- "تعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها كوسيلة لتقييم أداها.

- تعتبر بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتوقفها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة"¹.

- "تعد الفعالية التنظيمية إحدى المؤشرات الأساسية التي يستعملها المهتمين بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المنظمة لأداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي.

- تساعد دراسة الفعالية التنظيمية في مجال التخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة، وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلا، فنتائج فعالية قياس المنظمة تعتبر بمثابة مدخلات تفيد في تطوير الخدمات مستقبلا"².

2- خصائص الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- الشمولية: والتي تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
- الاستمرارية: والتي تعني ان الفعالية التنظيمية ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

¹ فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية. وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1999، ص399.

² حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مخبر علم النفس وجودة الحياة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص558.

- **التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.
- **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- **النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة تختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه

فالفعالية بصفة تتشكل حسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة "مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية".

3 - خصائص المنظمة الفعالة:

إن البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية التنظيمية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرق مختلفة لتحقيق هذه الأخيرة، ومن بين الخصائص والسمات التي تتميز بها المنظمات الفعالة نذكر ما يلي:

- "وجود هدف محدد ومتفق عليه بمعرفة الأفراد والمديرين توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.
- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- توحد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- النظرة الإيجابية للأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي لنزاع التطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات المناسبة.

- التطلع إلى فرض التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة والمخطط لها وتطبيق الحلول العلمية في التصدي للمشكلات¹..

فالخصائص المتعلقة بالمنظمة الفعالة تتحدد حسب طريقة التسيير الإداري الفعال، فمن خلال وضع خطة إستراتيجية لسير أداء المؤسسة، مع وضع أن تسطير أهداف واضحة المعالم وموضوعية في تناول الجميع، مع تفاعل الأفراد العاملين مع الإدارة في مشاركة أدائهم في اتخاذ القرارات، والتزويد الفعال بالمعلومات الملائمة، فهذا يخلق نوعا من المرونة والليونة في أداء المهام المتعلقة بكل وظيفة.

4- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

تعددت واختلقت المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية، ولا يوجد مدخل وحيد يلائم كل المنظمات، ومن هذه المداخل نذكر:

4-1- مدخل الهدف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات حيث في هذا المدخل تعتبر الأهداف هي المؤشر الحقيقي لقياس فعالية المنظمة، حيث أن الوظيفة الحقيقية للمنظمات هي إنجاز الأهداف وتنقسم أهداف المؤسسات حسب هذا المدخل إلى نوعين:

"أهداف رسمية وأهداف عملية وتتمثل الأهداف الرسمية أغراضا عامة للمؤسسة تحتويها البيانات الرسمية والتصريحات العامة من جانب المديرين"²، أما "الأهداف العملية تتبلور من خلال ما تنتجه المؤسسة بالفعل بصرف النظر عما تعلنه أهدافه الرسمية"³.

وتقاس فعالية المنظمات حسب هذا المدخل من خلال المؤشرات التالية:

- مدى تحقيق لمنظمة لأهدافها التي التزمت بها من خلال الوثائق المكتوبة.
- مدى استجابة المنظمة لما تحدده لها الجهات المشرفة عليها من مهام وأهداف.

¹صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص128.

² فتحي درويش عشبية، التنظيم الإداري في التعليم العام، أسسه، معالجته، فعاليته. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ط1، 2009، ص120.

³ نفس المرجع السابق، ص 121.

- أن تكون تلك الأهداف محددة جيدا ومفهومة جيدا من قبل كل أعضاء التنظيم أو بعبارة أخرى أن تكون تلك الأهداف بحيث يمكن التعرف عليها وتمييزها وتحديدها حتى يمكن فهمها"¹.

ويستخدم هذا المدخل في منظمات الأعمال خاصة، بسبب سهولة قياس أهدافها التي يمكن قياسها موضوعيا.

4-2- مدخل الموارد:

"أن الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل تشمل على أبعاد لقياس فعالية المنظمة منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة وقدرة متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والموارد الأولية والتكنولوجية"².

ويؤكد أنصار هذا المدخل بشكل عام أن الجوانب الهامة التالية في قياس الفعالية التنظيمية:

- "قياس قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات الأزمة لعملياتها وأنشطتها.
- قياس كفاءة عمليات الإنتاج وقدرة المؤسسة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.
- قياس الصحة التنظيمية والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم لو جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم، بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى"³.

4-3- مدخل جمهور المتعاملين:

يقيس هذا المدخل الفعالية بدرجة إشباع المؤسسة لحاجات وتوقعات جمهور المتعاملين معها، الذي يتمثل في كل الجماعات التي تؤثر و تتأثر بالمؤسسة مثل المديرين، الموظفين، العملاء، وأي جماعات

¹ ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية. دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص73.

² سعد علي العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. دار البيازوري العلمية والنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص160.

³ ماهر صالح بنات، مرجع سبق ذكره، ص76.

أخرى يعتبر تعاوننا ضروريا لبقاء واستمرار المؤسسة "ويسمح هذا المدخل بدراسة الفعالية من ابعاد متعددة لذا قد تعتبر المؤسسة فعالية بدرجة كبيرة من وجهة نظر إدارتها وفعالة بدرجة متوسطة من جانب عملائها.

ومن الأمور التي تجدر الإشارة إليها في هذا الصدد أن إمكانية تطبيق جمهور المتعاملين في تقييم الفعالية تعتبر محدودة، وذلك لأن هذا المدخل يقنضي أن المؤسسات تكون فعالة إلى الحد الذي تشيع فيه مطالب جمهور المتعاملين في حدها الأدنى، ولكن قد يحدث فيها العكس ، فالمؤسسات قد تكون فعالة على الرغم من أداؤها يتعارض مع مطالب جمهور المتعاملين"¹.

4-4- مدخل القيم المتنافسة:

أو مدخل لمساومة أو التنافس، ويرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي إلى تحقيق أهداف متنوعة، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف كي تبرز على شكل أولويات.

طور هذا النموذج "كوين دورباخ" كمحاولة انتقادية المداخل الفكرية السابقة الفعالية التنظيمية التي تركز على جوانب معينة غالبا ما كانت تعكس وجهات نظر محددة، فمعظم الأطروحات التي تناولت تعريف و قياس الفعالية التنظيمية كانت تنطلق من التوجه الفكري لأصحابها ومن ذلك توصل كوين و"دورباخ" إلى أن الفعالية التنظيمية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشخصي، وبذلك طرحت لمدخل القيم المتنافسة لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية تأخذ شكل الإطار التكاملية الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة.

وقد توصل هاذان الباحثان من خلال دراستهما أن هناك ثلاثين معيار لقياس الفعالية إلى الكشف عن ثلاثة أبعاد كانت محور اهتمام المنظرين وهي:

- البعد الأول المتمثل في درجة المرونة مثل التكيف، الإبداع، الاستقرار.
- البعد الثاني الذي يتناول درجة التركيز الداخلي والخارجي.
- البعد الثالث الذي يتناول العلاقة بين العمليات الداخلية والمخرجات.

¹ فتحي درويش عشبية، مرجع سبق ذكره، ص 122.

4-5- مدخل العمليات الداخلية:

أن الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل مرتبطة ارتباطا كليا بما يجري داخل المؤسسة من عمليات وأنشطة و"تنصف المؤسسات في ظل هذا المدخل بعدد من الخصائص التنظيمية التي منها تقليل الإجهاد والتوتر داخل المؤسسة وتحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة والاستفادة من طاقات الأفراد بأفضل صورة ممكنة، وفي هذا النموذج تعتبر المنظمة فعالة إذا حققت ما يلي:

- " تقليل التوتر والإجهاد داخل المنظمة.

- تدفق المعلومات بسهولة رأسيا وأفقيا داخل المنظمة"¹.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المؤسسة باعتبارها "موردا استراتيجيا هاما ورغم ذلك فهو لا يخلو من العيوب، ومن أوجه قصور هذا المدخل تجاهله لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن صعوبة قياس المناخ النفسي ورضا العاملين، ولك ذلك يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية"².

التعليق على مداخل الفعالية التنظيمية:

بعد عرضنا المداخل السابقة المتعددة والمختلفة يتضح أن التعدد في مداخل وطرق دراسة الفعالية يعتبر ظاهرة طبيعية ايجابية تتسجم مع طبيعة مفهوم الفعالية.

- أن جميع هذه المداخل تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق أهداف المؤسسة.
- أن كل مدخل من هذه المداخل يركز على أبرز الخصائص التنظيمية للمؤسسات.
- أن كل مدخل من هذه المداخل ينفرد بمعايير مختلفة للحكم على مدى فعالية المنظمة، ومن هنا تنطلق برؤية أكثر شمولية لفهم وقياس الفعالية التنظيمية، وذلك بمحاولة الإفادة من جميع المداخل السابقة للفعالية.

¹ حمي عبد الستار، حورية ترزولت، مرجع سبق ذكره، ص552.

² صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص204.

5- مؤشرات الفعالية التنظيمية:

لا يوجد هناك مؤشر واحد يمكن استخدامه في الحكم على فعالية المؤسسة، ولهذا تعددت الأسباب والعوامل التي تؤكد على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات المستخدمة في تحديد الفعالية التنظيمية في مجموعتين:

5-1- مؤشرات داخلية: والتي ترتبط بصفة أساسية بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية:

- **تحديد الأهداف:** حيث يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وعليه فهي أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم عليها.

- **المهارات الاجتماعية:** للمدير حيث أن توفر المهارات لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للموظفين عند مواجهتهم للعثرات في العمل.

- **المهارات العملية للمدير:** فانه لا بد أن يتجلى لدى أعضاء المؤسسة من المديرين المهارات المتعلقة بإنجاز الأعمال.

- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** حيث يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** التي تخص المؤسسة حيث أن مشاركة الموظفين في صياغة هذه الأخيرة يساعد على تدعيم الفعالية التنظيمية.

- **ظروف العمل:** وهي أن تكون ظروف العمل مناسبة من توفير أدوات العمل المناسبة، الإضاءة..

- **الحوادث:** وذلك بضرورة أن توفر المؤسسة نظاما جيدا للسلامة والأمن.

- **التأخر والغياب بين العاملين:** حيث يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو أمراض المهنة.

- **دوران العمل:** والذي يشير إلى عدد الموظفين الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، حيث يؤدي ذلك إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

- الرضا الوظيفي: والذي يعتبر مؤشرا هاما الذي يساعد على زيادة الفعالية التنظيمية.
- التحفيز الدافعية: والتي تتمثل في مدى استعداد الموظفين ومساهماتهم الفعالة في تحقيق الأهداف.
- الروح المعنوية: والتي ترتبط بالموظفين جماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد فقط والتي تتمثل في مدى تفهم الموظفين للمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء.

5-2- مؤشرات خارجية: ترتبط هذه المؤشرات بصفة أساسية بالمنتجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن بينها:

- إنتاج السلع والخدمات: حيث أن تزويد المؤسسة بالمنتجات من سلع وخدمات يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

- تحقيق أهداف جديدة: حيث تسعى المؤسسة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
- البقاء: وذلك مدى قدرة المنظمة على البقاء لمدة طويلة ومعنى ذلك أن سلع أو خدمات تلك المؤسسة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

- القدرة على التكيف: ويقصد بها درجة استجابة المؤسسة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات الحادثة في البيئة.

-التطور: والذي يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا الحديثة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الترابط والتداخل الموجود بين جميع المؤشرات السابقة، فتحقيق أي مؤشر من هذه المؤشرات يساهم في تحقيق الآخر، فمثلا رضا الموظفين قد يؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة، وان تعدد المؤشرات والمقاييس التي من خلالها تقاس الفعالية التنظيمية راجع إلى تعدد وتنوع البحوث والدراسات، إذ من خلال وجود وتوفر هذه المؤشرات على مستوى المؤسسة فبدون شك سوف يسهل عملية قياس فعاليتها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

6- صور الفعالية التنظيمية:

تتخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر في:

6-1- الصورة الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تتخذ الأشكال التالية:

"- درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة¹ والتي تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.

6-2- الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأفراد في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج وتأخذ الصورة الأشكال التالية:

"- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة².

6-3- الصورة التنظيمية: والتي ترتبط بالبناء والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي يمكن ان تتخذ الصور التالية:

- احترام الهيكل الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة.

- تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات الغير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

7- عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية:

يقصد بعراقيل الفعالية التنظيمية كافة المؤثرات والمعوقات التي تقف عائقاً أمام الفعالية في المؤسسة والتي تمنع تحقيقها، ومن بين هذه العراقيل نجد:

المعوقات النفسية:

- "انخفاض الروح المعنوية للعاملين وزيادة العاملين الذين يستقيلون من المنظمة.

- زيادة طلبات النقل من المنظمة أو أقسامها وزيادة شدة الإجراءات التأديبية.

¹ داودي احمد، مرجع سبق ذكره، ص10.

² نفس المرجع السابق، ص14.

- زيادة الشكاوى بين العاملين أو من المتعاملين مع المنظمة.
- تفشي ظاهرة التأخير عن مواعيد العمل الرسمية¹.
- نقص شعور الأفراد العاملين بالاطمئنان في أماكن العمل وذلك بحكم عدة تراكمات نفسية مما نتج عنه غياب الرضا والضجر من كل شيء.
- انعدام التفاهم في كثير من الأحيان بين إدارات المؤسسة وعملها مما يمنع الاستفادة من أولئك المؤهلين ويسمح بظهور سلبيات عديدة.
- معاناة اغلب العاملين من أسلوب الأمر من قبل مسؤوليهم بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

-المعوقات التقنية:

والتي تتمثل في:

- انعدام الأمن الصناعي في كثير من المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية، مما يساهم في وقوع حوادث العمل وهذا يؤثر على كفاءة العاملين وينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم.
- نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء ورفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا أن المؤسسات الجزائرية تكاد تفتقر إلى هذا العامل المهم الذي يعتبر مقياساً لكفاءة الأداء².

-المعوقات التنظيمية:

- قد تبين من خلال العديد من الدراسات أن المؤسسات لا تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى الحاصلة محليا وعالميا ويظهر هذا من خلال:
- أن أشكال التنظيم السائدة في المؤسسات تشوبها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها غامضا مع عدم احترام هرم التنظيم وكذلك تداخل السلطات.
 - صعوبة الاتصال التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى إعاقة مختلف عمليات الإنتاج والإدارة داخلها.

¹ علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات. دار صفاء للنشر، الأرن، ط1، 2011، ص469.

² وفاء لعريط، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة 20 اوت 1995، سكيكدة، 2014، ص130.

- عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، مما ينتج عنه عدم معرفة غالبيتهم سياسات وأهداف المؤسسة، إذ في الكثير من الأحيان لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خرج المؤسسة معرفته.
- الوضع الاقتصادي العام الذي يلعب دورا هاما في تخفيض معدلات الإنتاج.
- عدم القدرة على التحكم الجيد في التكنولوجيا يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الفعالية.
- عدم إعطاء أهمية لاختيار موقع مناسب لإنشاء أي مؤسسة لان الموقع السليم هو الذي يأخذ في الاعتبار المناخ الملائم للنشاط المطلوب.

8 - آليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات:

إن المؤسسة أو المنظمة عانت ولا تزال تعاني من التعقيدات والمعوقات التي تقف عائقا أمام تحقيقها للفعالية، لهذا فمن الضروري ان تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات التحولات الجديدة التي يعرفها المجتمع الحديث، وأول خطوة ينبغي ان تعتمدھا في سياستها هي:

"إلزامية إصلاح وضع مؤسستها ومسايرتها مما يجري من تحولات حتى تستطيع بلوغ أهدافها وتحقيق الفعالية هي العمل في الميادين التالية:

- ميدان المعرفة والاستثمار في المورد البشري واعتماد سياسة حكيمة لتعليمه وتكوينه المستمر، لأنه ليس الاعتماد على التشريعات والمراسم لتغيير المجتمع هو المهم، بل الأهم من ذلك هو ضرورة تكوين عناصر فعالة وكفاءة¹.
- أن يكون هناك إيداع للقيادات التقليدية بإطارات عالية التكوين وذات كفاءة والجزائر لا تخلو منهم.
- الاهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملا مهما، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات البشرية داخل المؤسسة.
- ضرورة تجنب ومحاولة بعض السلبيات الأخلاقية، والحرص على استخدام كافة الموارد، وعدم إهدارها بما في ذلك الوقت وكذا الإخلاص في العمل، وسرعة إنجازها.

¹ نفس المرجع السابق، ص131.

- وعليه يمكن القول أن المؤسسة في حاجة ماسة إلى تغيير لوضعيتها، إذ هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطورها حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة، لذا فالفعالية التنظيمية لها درجة عالية من الأهمية، وبالتالي فإن ما قدمناه نظرة بسيطة على هذا الموضوع.

خلاصة الفصل:

إن التحدي الأبرز الذي يصادف اغلب الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تسجيل النتائج وإصدار الأحكام حول درجة فعالية المنظمة المعينة بالدراسة، فالطرق والمناهج تختلف وبالتالي الأهداف تختلف، أما الأکید هو ضرورة تحديد الخطوط العريضة المناسبة والمميزة بين المنظمة الفعالة والمنظمة الغير فعالة على حساب الأهداف المعلنة.

فالفعالية تتحدد نسبيا من خلال قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة سواء كانت تتعلق بالجانب التنظيمي أو التقني.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيد

1-التعريف بميدان الدراسة

2-المنهج وتقنيات البحث

3-أدوات جمع البيانات

4-مجتمع الدراسة وعينته

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الإطار الميداني هو امتداد للفصول النظرية السابقة حيث تقودنا هذه المرحلة من البحث إلى محاولة تجسيد ما يتعلق بدراستنا الراهنة وما تحويه من قضايا تجسيداً إمبريقياً، وتحلل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث السوسولوجي، ذلك لأنها تعتبر الجزء الأكثر أهمية فيه، فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الواقع، إضافة إلى أن هذا النوع من الدراسة يدعم الجانب النظري حيث يسمح للباحث بإثبات أو نفي الفرضيات والتساؤلات المطروحة حتى يتمكن من استخلاص النتائج. وفي هذا الفصل الذي يعتبر امتداد وتجسيد لما طرح من أهداف فقد خصص لتحديد والتعرف على أهم الإجراءات المدرجة ضمن هذا الجانب الميداني والمتمثلة أساساً في مختلف مجالات الدراسة الميدانية والمنهج المستخدم فيها إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأسس اختيارها، والعينة وطريقة ضبطها، إضافة إلى أساليب التحليل التي سنعتمدها من أجل تحليل النتائج المتوصل إليها.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1- التعريف بميدان الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

"أنشئت كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة أكلي محند اولحاج بالبويرة بموجب المرسوم التنفيذي تحت رقم 21-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 يونيو 2012 والمتضمن: إنشاء جامعة أكلي محند اولحاج وقد تداول رئاستها كل من:

- الدكتورة بن عالية وهيبة من سنة 2006 إلى 2010 (المعهد).
- الأستاذ زناتي الأخضر من سنة 2010 إلى 2011 (المعهد).
- الدكتور مكيري كريم من سنة 2012 إلى 2013.
- البروفيسور بدوي عبد الباقي من سنة 2013 إلى 2016.
- الدكتورة بن عالية وهيبة من سنة 2017 إلى 2019.
- البروفيسور ارزقي سنة 2019

والآن يترأسها الدكتور رميلي رضا.

حيث تضم الكلية حاليا خمسة أقسام وهي:

✓ قسم علم الاجتماع.

✓ قسم علم النفس وعلوم التربية.

✓ قسم التاريخ.

✓ قسم الفلسفة.

✓ قسم العلوم الإسلامية¹

1-2- المجال الزمني:

بعد الانتهاء من جمع المعطيات واستعراض الأدبيات للموضوع في الفصول السابقة، ثم استثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية ليصبح البحث قابلا للبناء والمعينة الميدانية، حيث دامت الدراسة من ديسمبر 2022 إلى غاية فيفري 2023، بعد تحديد الجانب النظري ليتم الانتقال إلى المرحلة الثانية إلا وهي الجانب الميداني للدراسة، الذي يعتبر من أهم المراحل التي يسلك بين طياتها الباحث للحصول على أدق المعلومات وتطبيقها على أرض الواقع.

¹الموقع الإلكتروني لجامعة اكلي محند اولحاج-<http://www.univ-bouira.dz/fr>

1-3- المجال البشري:

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة المتعلق بدراستي فهذا يتمثل في الموظفين الذين يعملون في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، والحجم والعدد الكلي يقدر ب: 60 موظف.

2- المنهج وتقنيات البحث:

من المسلم أن نجاح أي عمل أو بحث يتوقف بدرجة ما على التقنيات والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك. .

وفي هذا الإطار تتم الاستعانة بمجموعة من الإجراءات في علم الاجتماع للتوصل إلى إجابات موضوعية عن التساؤلات التي ينطلق منها الباحث من بداية الدراسة.

2-1- المنهج المستخدم:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع، والمنهج هو "الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث"¹ ونظرا لاختلاف المناهج باختلاف المواضيع المطروحة للدراسة، فإن طبيعة بحثنا تتطلب الاعتماد على:

المنهج الكمي: هو المنهج الذي يعتمد على القياس الكمي، أي على المتغيرات الكمية واثبات العلاقة كميًا أو إحصائياً.

أن الأبحاث الكمية توفر إمكانية تعميم أكبر لنتائج البحث من الأبحاث الكيفية، كما أن بعض المشكلات البحثية أو المواضيع التي يريد الباحث أن يدرسها، لا يمكن أن تبحث إلا ضمن المنهج الكمي، كما في المسوح الاجتماعية واستطلاعات الرأي².

والمنهج الكمي الذي حاولنا من خلاله دراسة تأثير الاتصال داخل الجامعة على الفعالية التنظيمية لأنه أنسب المناهج البحثية لدراسة الظاهرة موضوع البحث، وتحليل البيانات وتفسيرها أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

¹ محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**. دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء، ط3، 2019، ص35.
² غريب ميرزا، يوسف فخر الدين وآخرون، **مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي**. معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، ط1، 2016، ص91.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

2-2- أدوات جمع البيانات:

حيث تعتبر أدوات جمع البيانات ركنا هاما في عملية التصميم المنهجي للبحث، بحيث تعتبر الوسيلة الأساسية لقياس الظاهرة موضوع البحث، ومن بين الأدوات التي اعتمدت عليها هي:

2-2-1- الاستبيان:

"عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بالعلوم الاجتماعية والتي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث،¹ ولقد اعتمدت استمارة الاستبيان وهذا لصعوبة طرح الأسئلة على المبحوثين مباشرة لعدم توافر الوقت الكافي.

وقد احتوت الاستمارة الاستبائية على 34 سؤالاً موزعا على محورين:

-البيانات الشخصية.

-المحور الأول: يدور حول الاتصال التنظيمي وينقسم هذا الأخير إلى:

✓ أسئلة حول الاتصال التنظيمي الرسمي.

✓ أسئلة حول الاتصال التنظيمي الغير الرسمي.

المحور الثاني: يدور حول الفعالية التنظيمية والذي ينقسم إلى:

- أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي.

- أسئلة خاصة بالأداء الوظيفي.

- أسئلة خاصة بالحوافز المهنية.

- أسئلة خاصة بأهداف المؤسسة.

- أسئلة خاصة باتخاذ القرارات.

- أسئلة خاصة بالتكيف في المؤسسة.

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999، ص63.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

- أسئلة خاصة بظروف العمل.
- أسئلة خاصة بدوران العمل.

3-مجتمع الدراسة وعينته:

" مما لا شك أن لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة، فمجتمع البحث في لغة العلوم الاجتماعية والإنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً، والتي تركز على الملاحظات وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي"¹.

"كما يعرف أيضاً مجتمع البحث انه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة"².

ويتميز مجتمع البحث كما سبق ذكره في المجال البشري لها، من جميع الموظفين بالكلية الذي ينبثق عليهم موضوع الدراسة. إذ تتكون العينة من جميع مجتمع البحث والبالغ عددها 60 موظف، حيث تم توزيعها عليهم، وتم استرجاع 54.

المسح الشامل:

وهي "التي تستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء"³، وتمتاز أهميتها العلمية في جمع المعلومات وإيجاد الحلول والمقترحات وكلمة (شامل) في الدراسات الاجتماعية يعني بها مجتمع الدراسة ليس كل مجتمع الدولة

وبعد توزيع الاستمارات على العينة المختارة من هذا المجتمع تم الحصول على نسبة الإجابات المبينة فيما يلي:

¹ موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص200.

² لحسن عبد الله باشوه وآخرون، البحث العلمي مفاهيم وأساليب وتطبيقات. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص253.

³ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي. مكتبة مدبولي، القاهرة، ط1، 1999، ص92.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع استمارات الدراسة.

عدد الاستمارات المقبولة	نسبة الردود	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
54	%54	54	60

إن معالجة المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها يعد خطوة ضرورية للإجابة عن التساؤل الرئيسي للإشكالية، والتأكد من صدق أو نفي فرضية الدراسة أي تقديم إجابة لما طرحناه من تساؤل. ولذلك سنحاول في هذا الفصل تفرغ البيانات والمعلومات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	%33,30
أنثى	36	%66,70
المجموع	54	100%

تبينت الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس الواردة في الجدول أعلاه أن فئة الإناث تمثل أكبر نسبة، حيث بلغ عددهن 36 موظفة والمقدرة ب 66,7% من العينة، أما فئة الذكور فقد بلغ عددهم 18 موظف بنسبة 33,3% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها.

أي نلاحظ من خلال هذه النتائج أن من السمات المسيطرة لهؤلاء الموظفين أن غالبيتهم إناث، أي العنصر النسوي يطغى على مجتمع الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة عملية التوظيف التي تتبعها المؤسسة وكون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل وفرضت نفسها في العديد من المجالات، إضافة إلى كون العمل المكتبي من الوظائف التي تحبها الإناث مقارنة بالوظائف الأخرى، ومقارنة بالذكور لعدم ملائمتهم لطبيعة العمل.

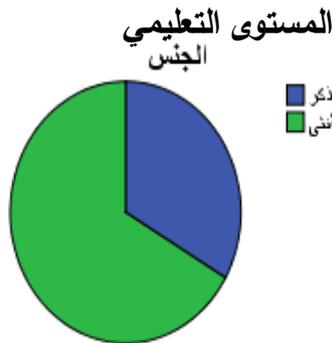
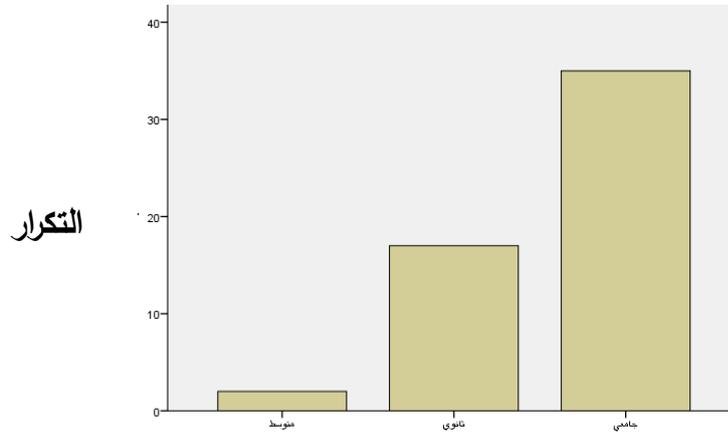
عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (03): يوضح البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3,70%	2	متوسط
31,50%	17	ثانوي
64,80%	35	جامعي
100%	54	المجموع

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي الوارد في الجدول أعلاه ، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت ب 64,80% من أفراد العينة خريجي الجامعة، أما مستوى الثانوي تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 31,50%، وفي الأخير الموظفين دون المستوى المتوسط بنسبة 3,7%، وهي نسبة قليلة مقارنة بسابقتها.

ومن خلال النسب السابقة تبين أن أغلبية أفراد العينة متحصلون على شهادات جامعية، ومن هنا تستنتج أن للمستوى التعليمي دور هام في تشغيل مناصب العمل، فالموظفون أصحاب المستوى الجامعي لهم مؤهلات علمية وكفاءات عالية، وهذا مؤشر وظيفي جيد كما أنهم يستطيعون القيام بمختلف المهام الإدارية الموكلة إليهم.



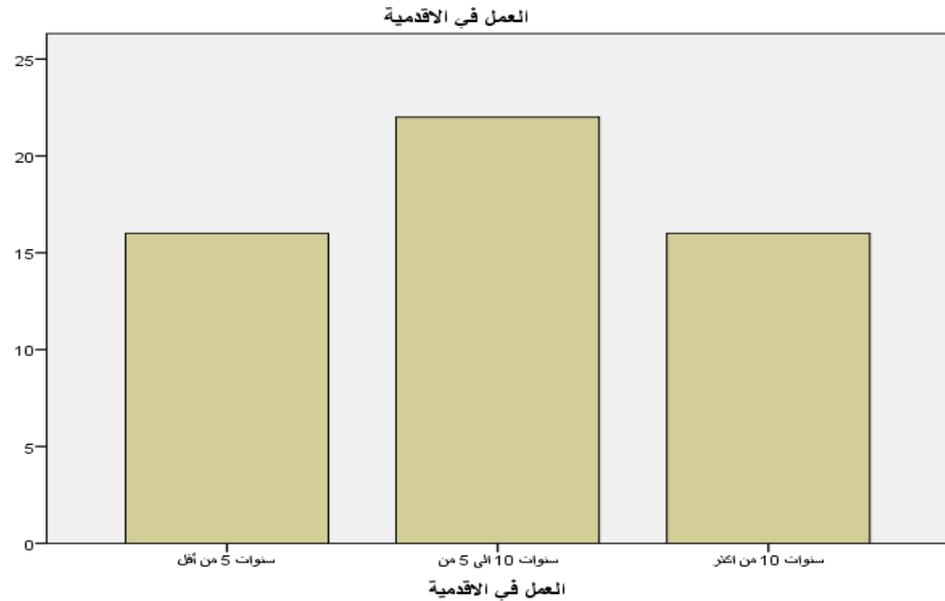
عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	29,6%
من 5 إلى 10 سنوات	22	40,7%
أكثر من 10 سنوات	16	29,6%
المجموع	54	100%

تبيّنت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الأقدمية في العمل الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت 40,7% والمتمثلة في أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات، فيما نجد أ، نسبة 29,6% تمثل خبرة كل من فئة أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات.

ومن خلال النسب السابقة يتبين أن أغلبية الموظفين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، فالخبرة المهنية تساعد أكثر على التأقلم والتكيف مع ظروف العمل، كما أنها تساهم في معرفة أسلوب عمل المؤسسة.



عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (05): يوضح الإبلاغ بالتعليمات داخل الجامعة عن طريق الإعلانات.

النسبة %	التكرار	الإبلاغ عن التعليمات عن طريق الإعلانات
57,4%	31	نعم
5,6%	3	لا
37%	20	أحيانا
100%	54	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بالمتغير المتعلق بالإبلاغ عن التعليمات داخل المؤسسة الواردة في الجدول أعلاه حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت ب 57,4% من أفراد العينة الذين أكدوا أنها تتم عن طريق الإعلانات، في حين أجابوا البعض الآخر بنسبة 37 ب "أحيانا" وفي المقابل أجابوا البعض الآخر من أفراد العينة بنسبة قليلة والتي قدرت ب 5,6% ب "لا".

ومن خلال النسب السابقة تبين أن التعليمات في المؤسسة تتم عن طريق الإعلانات، باعتبارها وسيلة هامة لإيصال المعلومات إلى الموظفين بسرعة، وتطبيقها بأحسن طريقة، مع أنها ليست الطريقة الوحيدة، بل توجد وسائل اتصال أخرى لها دور فعال في إيصال المعلومات.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (06): يوضح فيما إذا كانت الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إلى الموظفين.

النسبة %	التكرار	الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة
35,2%	19	نعم
9,3%	5	لا
55,6%	30	أحيانا
100%	54	المجموع

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالمتغير الوارد في الجدول رقم (05) المتعلق فيما إذا كانت الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إلى الموظفين، حيث أجابوا بنسبة 55,6% من أفراد العينة ب "أحيانا"، في حين أجابوا البعض الآخر بنسبة 35,2% ب "نعم"، وفي المقابل أجاب الباقي بنسبة 9,3% ب "لا".

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الاجتماعات الرسمية أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومات إلى الموظفين، فالهدف الأساسي من هذه الاجتماعات هو المتابعة المستمرة لتنفيذ أهداف وخطط المؤسسة ومناقشة عمليات التطوير، ومعالجة المشاكل والصعوبات المختلفة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (07): يوضح إذا كانت المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة تنتقل عن طريق أوامر.

النسبة %	التكرار	المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة
42,6%	32	نعم
0%	0	لا
57,4%	31	أحيانا
100%	54	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة الواردة في الجدول أعلاه، حيث كانت أكبر بنسبة والتي قدرت ب 57,4% من أفراد العينة أكدوا أنها "أحيانا" ما تتم عن طريق أوامر، حيث أجاب الباقي ب "نعم" بنسبة 42,6%. في حين أنه لم يتم تسجيل أي إجابات ب "لا".

ومن خلال النسب السابقة يتبين أن المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة في الجامعة تتم عن طريق أوامر، وهذا الأخير الذي يتم من طرف الرؤساء الذين يمارسون سلطتهم الرسمية، كما هو معمول في الإدارة والذين يقدمون لمرؤوسيهم معلومات متعلقة بتحديد إجراءات العمل أو نظام التنفيذ على نحو منظم يضمن أداء أفضل، سواء كانت هذه الأوامر شفوية أو مكتوبة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (08): يوضح إذا كان الموظفون يستشيرون زملائهم في قضايا العمل المشترك.

النسبة %	التكرار	استشارة الزملاء في العمل
92,6%	50	نعم
0%	0	لا
7,4%	4	أحيانا
100%	54	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير استشارة الزملاء في قضايا العمل المشترك الواردة في الجدول أعلاه، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت ب 92,6% من أفراد العينة الذين أكدوا أنهم يستشيرون زملائهم في العمل، وأجاب البعض الآخر من أفراد العينة ب "أحيانا"، بنسبة 7.4% ذ في حين أنه لم يتم تسجيل أي إجابات ب "لا".

من خلال النسب السابقة تبين أن الموظفون في المؤسسة يستشيرون زملائهم في قضايا العمل المشترك، حيث أن هذه المشاركة هي نهج مكان العمل المصمم لضمان التزامهم الحماسة للمساهمة في النجاح التنظيمي، وهذه المشاركة قادرة في نفس الوقت على تعزيز شعورهم بالرفاهية.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (09): يوضح إذا كان الموظفون يلجؤون إلى زملائهم عندما تواجههم مشكلة خاصة.

النسبة %	التكرار	لجوء الموظفين إلى زملائهم عند مواجهتهم مشاكل خاصة
18,5%	10	نعم
55,6%	30	لا
25,9%	14	أحيانا
100%	54	المجموع

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير فيما إذا كان الموظفون يلجؤون إلى زملائهم في العمل عندما تواجههم مشكلة خاصة الواردة في الجدول أعلاه، حيث تم تسجيل أكبر نسبة والتي قدرت ب 55,6% من أفراد العينة الذين أكدوا أنهم لا يلجؤون إلى زملائهم في العمل عند مواجهتهم مشاكل خاصة، في حين تم تسجيل نسبة 25,6% من أفراد العينة الذين أكدوا وأجابوا ب "أحيانا"، في حين أجاب الباقي ب "نعم" بنسبة 18,5%.

من النسب السابقة يتبين أن الأغلبية من الموظفين لا يلجؤون إلى زملائهم عند مواجهتهم مشكلة خاصة، كون هذه المشاكل الخاصة أو الشخصية قد تؤثر سلبا على أدائهم في العمل، لأن الموظف الناجح هو الذي يفصل بين عمله وحياته الشخصية.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (10): يوضح إذا كان يتم التواصل بين الموظفين عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي.

التواصل بين الموظفين	التكرار	النسبة %
نعم	52	96,3%
لا	1	1,9%
أحيانا	1	1,9%
المجموع	54	100%

بعضهم البعض عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي الواردة في الجدول أعلاه، حيث تم تسجيل أكبر نسبة والتي قدرت بـ 96,3% من أفراد العينة الذين أكدوا بأنهم يتواصلون مع زملائهم عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، في حين تساوت النسبة بـ 1,9% في كل من إجابات أفراد العينة الذين أجابوا بـ "لا" و"أحيانا".

من خلال النسب السابقة تبين أن أغلبية الموظفين في المؤسسة يتواصلون مع بعضهم البعض عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، حيث أن هذه الأخيرة باتت لا غنى عنها، حيث أن استخدامها بالشكل الأمثل يساهم في تحسين مزاج الموظف والمدير والمسؤول في العمل، حيث أن هناك الكثير من المؤسسات تدعم وتشجع استخدام قنوات التواصل الاجتماعي، لما فيه خدمة الموظفين فيما بينهم، وعمل مجموعات عمل على حساب الأقسام والإدارات التي يعملون بها، ويتم التراسل فيما بينهم، مما ينشأ عن ذلك التواصل الإيجابي بين الموظفين، فهي تعمل على تقوية الروابط والعلاقات بينهم وتعزز روح الإحساس بالانتماء إلى روح الفريق أو إلى المؤسسة بشكل عام.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (11): يوضح الإدارة المهتمة بالموظفين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو المؤسسة.

النسبة %	التكرار	اهتمام الإدارة بالموظفين
96,6%	50	نعم
1,9%	1	لا
5,6%	3	أحيانا
100%	54	المجموع

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة ب متغير فيما إذا كانت الإدارة مهتمة بالموظفين الواردة في الجدول أعلاه، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت ب 96.6% من أفراد العينة الذين أكدوا بأن الإدارة المهتمة بالموظفين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو الجامعة، حيث أجاب البعض الآخر بنسبة 5,6% ب «أحيانا»، في حين أجاب الباقي من أفراد العينة ب "لا".

من خلال النسب السابقة تبين أن أغلبية الموظفين أكدوا أن ا اهتمام الإدارة بالموظفين من شأنه أن يعمل على قدرتهم والسعي أكثر على نمو عملهم وأدائهم، وزيادة جهودهم وعطائهم نحو المؤسسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (12): يوضح إذا كانت الجامعة تخصص حوافز للموظفين.

حوافز للموظفين	التكرار	النسبة %
نعم	5	9,3%
لا	38	70,4%
أحيانا	11	20,4%
المجموع	54	100%

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير فيما إذا كانت الجامعة تخصص حوافز للموظفين الواردة في الجدول أعلاه، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت بـ 70,4% من أفراد العينة الذين أكدوا أن الجامعة لا تخصص حوافز للموظفين، حيث أجاب البعض الآخر من أفراد العينة بنسبة 20,4% بـ "أحيانا"، في حين أجاب البعض الباقي من الأفراد العينة بنسبة 9,3% أن الجامعة تخصص حوافز للموظفين.

من خلال النسب السابقة تبين أن المؤسسة لا تقوم بتقديم الحوافز للموظفين العمال، فهي لا تعتمد سياسة تحفيزية واضحة، رغم أن الحوافز ضرورية والتي تعتبر محفز ضروري لدفع العمال لبذل أكبر جهد ممكن وتجديد نشاطهم للقيام بالعمل على أكل وجه وتحقيق الأهداف التي وضعت من أجله المؤسسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (13): يوضح فيما إذا يتم إعلام الموظفين بكافة أهداف المؤسسة.

النسبة %	التكرار	إعلام الموظفين بكافة أهداف المؤسسة
5,6%	3	نعم
48,1%	26	لا
46,3%	25	أحيانا
100%	54	المجموع

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير بإعلام العمال بأهداف المؤسسة، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت ب 48,1% من أفراد العينة الذين أكدوا أن الجامعة لا تقوم بإعلام موظفيها بأهدافها، في حين أن نسبة 46,3% من أفراد العينة أكدوا بان المؤسسة أحيانا ما تقوم بإعلامهم بأهدافها، في حين أجاب وأكد البعض الآخر ب "لا" بنسبة 5,6%.

من خلال النسب السابقة تبين أن المؤسسة لا تقوم بإعلام موظفيها بأهدافها، رغم أن المؤسسة التي تعلم موظفيها بأهدافها تظهر بعض المرونة في تعاملهم، مما يساعدهم على سرعة انجاز العمل ويحقق التعاون بين الإدارة والموظفين، حيث أن هذا التعاون فرصة أكبر لمناقشة الأهداف وسبل تحقيقها وتعزيزها.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (14): يوضح فيما إذا كان الموظفون يساهمون في تحديد الأهداف.

النسبة %	التكرار	المساهمة في تحديد الأهداف
3,7%	2	نعم
96,3%	52	لا
100%	54	المجموع

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير فيما إذا كان الموظفون يساهمون في تحديد الأهداف الواردة في الجدول أعلاه، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت ب 96,3% من أفراد العينة الذين أكدوا بأنهم لا يساهمون في تحديد أهداف الجامعة، في حين أكد الباقي من أفراد العينة بنسبة قليلة مقارنة بسابقتها والتي قدرت ب 3,7% الذين أكدوا بأنهم يساهمون في تحديدها.

من خلال النسب السابقة تبين أن المؤسسة لا تمنح الفرصة للموظفين في تحديد أهدافها، إلا أن مشاركة الموظفين في تحديد هذه الأخيرة تشعرهم بالارتياح والانتماء إليها.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (15): يوضح مشاركة الموظفين في الجامعة في اتخاذ القرارات.

النسبة %	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرارات
0%	0	نعم
64,8%	35	لا
35,2%	19	أحيانا
100%	54	المجموع

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير فيما إذا كان الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات في الجامعة، الواردة في الجدول أعلاه، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت ب 64,8% من أفراد العينة الذين أكدوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في الجامعة، في حين أكد الباقي من أفراد العينة بنسبة قليلة مقارنة بسابقتها والتي قدرت ب 35,2% بأنهم أحيانا ما يشاركون فيها، في حين لم يتم تسجيل أي إجابات ب "نعم".

من خلال النسب السابقة تبين أن المؤسسة لا تمنح الفرصة للموظفين في اتخاذ القرارات، إلا أن هذه المشاركة تشعر الموظف بالانتماء إلى المؤسسة، مما يعني أن هذه المشاركة كمؤشر يساهم في ولاء الموظف، وهذا من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من سعي العامل إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي أصبح جزءا منها.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (16): يوضح شعور الموظفين بالارتياح ضمن المجموعات التي ينتمون إليها.

الارتياح في العمل	التكرار	النسبة %
نعم	45	83,3%
لا	7	13%
أحيانا	2	3,7%
المجموع	54	100%

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير فيما إذا كان الموظفون يشعرون بالارتياح ضمن المجموعات التي ينتمون إليها في العمل الواردة في الجدول أعلاه، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت ب 83,3% من أفراد العينة الذين أكدوا بأنهم يشعرون بالارتياح ضمن المجموعات التي ينتمون إليها، في حين أكد البعض الآخر وأجاب عكس ذلك والتي قدرت نسبتهم ب 13%، وفي المقابل نجد نسبة قليلة مقارنة بسابقتها والتي قدرت ب 3,7% من أفراد العينة الذين أكدوا بأنهم أحيانا ما يشعرون بالارتياح ضمن المجموعات التي ينتمون إليها.

من خلال النسب السابقة تبين أن أغلبية الموظفين في الجامعة يشعرون بالارتياح ضمن المجموعات التي ينتمون إليها، باعتبار أن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المؤسسات إلى بلوغه لما له أثر فعال على فعالية المؤسسة، للنهوض بها، ونستخلص من الجدول أن المؤسسة ميدان الدراسة يوجد العمل الجماعي وروح الفريق بين الموظفين، فالموظفين تجمعهم روح جماعية ويعملون بانسجام وأخوة داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلهم مرتاحون في عملهم، فكلما كان هناك روح الفريق والعمل الجماعي كلما أدى إلى تحسين الأداء والشعور بالانتماء وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (17): يوضح إذا كانت ظروف العمل مناسبة.

ظروف العمل	التكرار	النسبة %
نعم	9	16,7%
لا	5	9,3%
أحيانا	40	74,1%
المجموع	54	100%

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير فيما إذا كانت ظروف العمل التي يعمل فيها الموظفون مناسبة الواردة في الجدول أعلاه، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت ب 74,1% من أفراد العينة الذين أكدوا بأن ظروف العمل أحيانا ما تكون مناسبة في الجامعة، حيث أكد البعض الآخر بنسبة 16,7% الذين يميلون إلى أن ظروف العمل مناسبة، في حين أكد البعض الآخر أن ظروف العمل لا تكون مناسبة والتي قدرت نسبتهم ب 9,3%.

من خلال النسب السابقة تبين أن ظروف العمل في المؤسسة أحيانا ما تكون مناسبة، باعتبار هذه الأخيرة مجموع الأحوال الطبيعية والمادية، التي يمكن أن تحيط بالعامل في مكان العمل، باعتبار الظروف الفيزيائية للعمل عامل إيجابي يؤثر على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم، كما تعتبر حافزا لهم وتدفعهم نحو بذل جهد أكبر وتقديم أداء مطلوب والتي من خلالها يمكن تحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (18): فيما إذا كان الموظفون قد سبق وغيروا مكان عملهم.

النسبة %	التكرار	تغيير مكان العمل
25,9	14	نعم
74,1	40	لا
100	54	المجموع

تبينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير فيما إذا الموظفون قد سبق وغيروا مكان عملهم في نفس الجامعة الواردة في الجدول أعلاه، حيث كانت أكبر نسبة والتي قدرت 74,1% من أفراد العينة الذين أكدوا بأنهم لم يسبق وأن غيروا مكان عملهم، في حين أكد البعض الآخر عكس ذلك والتي قدرت نسبتهم ب 25,9%.

من خلال النسب السابقة تبين أن أغلبية الموظفون في المؤسسة لم يغيروا مكان عملهم، ويمكن حصر ذلك في مجموعة من الأسباب نذكر منها:

- شعور الموظف بالارتياح ضمن المجموعة التي ينتمي إليها، كما ذكر سابقا في الجدول رقم (19).
- الشعور بالرضا سواء عن العلاقات بين زملائهم.
- اهتمام الإدارة بالموظفين أيضا يعد سببا يدفع بالموظف بالبقاء في العمل.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل ورضا العمال عن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الجامعة.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الجامعة
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	16	%6,3	1	%93,8	15	أقل من 5 سنوات
%100	22	%4,5	1	%95,5	21	من 5 إلى 10 سنوات
%100	16	%25,5	4	%75,0	12	أكثر من 10 سنوات
100%	54	%11,1	6	%88,9	48	المجموع

بين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يميل نحو أن أغلبية أفراد العينة الذين أكدوا أنهم راضون عن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الجامعة بنسبة 88,9% مقابل نسبة 11,1% الذين أكدوا أنهم ليسوا راضون عن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة.

وفي النتائج الفرعية للجدول نجد أن نسبة 95,5% من أفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 93,8% من أفراد العين الذين تتراوح اقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات، وفي المرتبة الأخيرة 75 من أفراد العينة الذين تتراوح اقدميتهم في العمل أكثر من 10 سنوات. ومن المعطيات نجد أن هناك علاقة بين الاقدمية في العمل ورضا العمال عن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة.

حيث أن أغلبية الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات وهي سنوات كافية لتتمكن الجامعة من معرفة موظفيها معرفة تامة، وذلك من خلال اختيار الوسيلة المناسبة التي تصلح لشخص دون آخر، إذ يجب مراعاة الفئات التي توجه إليهم التعليمات كل حسب مستواه، ففهم الموظفين للتعليمات ووضوحها ووصولها عن طريق وسيلة معينة مناسبة، والعامل الذي أرسلت إليه من شأنه أن يحدث توافقاً بين الفهم والتنفيذ، ما يمكن الموظف من الوصول إلى النتائج التي ترونها المؤسسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (20): يبين العلاقة بين متغير التواصل بين الموظفين خارج الإطار الرسمي والشعور بالرضا عن علاقات العمل.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الشعور بالرضا عن علاقات العمل التواصل بين الموظفين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	49	2,0%	1	4,1%	2	93,9%	46	نعم
100%	1	-	0	100%	1	-	-	لا
100%	4	100%	4	%0	0	%0	0	أحيانا
100%	54	%9,3	5	%5,6	3	%85,2	46	المجموع

تبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يميل نحو أن أغلبية أفراد العينة راضون عن علاقات العمل الموجودة في الجامعة بنسبة 85,2% تليها نسبة 9,3% أكدوا بأنهم راضون عن علاقات العمل الموجودة داخل الجامعة ب أحيانا، وفي المرتبة الأخيرة 5,6 من أفراد العينة ليسوا راضون عن علاقات العمل الموجودة في الجامعة.

وفي النتائج الفرعية للجدول نجد أن نسبة 93,3% من أفراد العينة يتواصلون مع الموظفين خارج الإطار الرسمي، وهذا ما يجعلهم راضون عن العلاقات الموجودة داخل المؤسسة ومن المعطيات نجد أن هناك علاقة بين رضا العمال عن العلاقات التي تنشأ بينهم في المؤسسة وتواصل الموظفين مع بعضهم خارج الإطار الرسمي.

حيث أن الاتصال الغير الرسمي يساهم على تعزيز العلاقات بين العمال والرضا عنهم، والتي تخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بفعالية أكثر، ويمكن القول ان في الكثير من الأحيان يلجأ الموظفين إلى الاتصالات الغير الرسمية لأنهم يجدون فيها ملجأ للترويح عن أنفسهم عند مواجهتهم لضغوطات إدارية، مما أن الاتصال الغير الرسمي يساعد على إعطاء دور فعال للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وكان أول من اهتم بدراسة الاتصال الغير الرسمي في المؤسسات هو التون مايو وزملائه من خلال التجارب التي قاوموا بها في مصنع الهاوثون والذين أكدوا على أهمية الاتصال الغير الرسمي والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وما يمكن أن تضيفه وتعكسه على فعالية المؤسسات.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين متغير التشاور مع الرئيس حول خطة العمل، وحرص الرئيس من الرفع من أداء العاملين.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		حرص الرئيس على الرفع من الاداء التشاور مع الرئيس خطة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100%	8	37,5%	3	%0	0	62,5%	5	نعم
100%	13	23,1%	3	61,5%	8	15,4%	2	لا
100%	33	45,5%	15	39,4%	13	15,2%	5	أحيانا
100%	54	%38,9	21	%38,9	21	%22,2	12	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يميل نحو أن أغلبية أفراد العينة الذين أكدوا أن الرئيس لا يحرص على الرفع من أداء الموظفين، وأحيانا بنسبة 38,9%، وفي المقابل تليها نسبة 22,2% من أفراد العينة الذين يؤكدون أن الرئيس يحرص على الرفع من أداء الموظفين.

وفي النتائج الفرعية من الجدول نجد أن نسبة 45,5% من أفراد العينة الذين يؤكدون بأنه أحيانا ما يتم التشاور بين الموظفين والرؤساء حول خطة العمل.

ومن المعطيات نجد أن هناك علاقة بين حرص الرئيس على الرفع من أداء الموظفين والتشاور بين هذا الأخير حول خطة العمل.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (22): يبين الرغبة في تغيير مكان العمل واهتمام الإدارة بالموظفين للاستماع الى شكاويهم.

المجموع		لا		نعم		الرغبة في تغيير العمل اهتمام الإدارة بالموظفين
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	16	20.4%	11	31,3%	5	نعم
100%	83	59.3%	32	23,7%	9	لا
100%	54	79,6%	43	25,9%	11	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يميل نحو أن أغلبية أفراد العينة لا يرغبون في تغيير مكان عملهم في الجامعة بنسبة 74,1% وفي المقابل نجد نسبة 25,9% من أفراد العينة الذين يرغبون في تغيير مكان عملهم.

وفي النتائج الفرعية للجدول نجد أن نسبة 20,4% من أفراد العينة الذين يؤكدون أن الإدارة مهتمة باستقبال الموظفين للاستماع إلى شكاويهم، وفي المقابل نجد نسبة 59,3% من أفراد العينة الذين يؤكدون أن الإدارة ليست مهتمة باستقبال الموظفين للاستماع إلى شكاويهم.

وبالتالي فالإدارة المهتمة باستقبال الموظفين للاستماع إلى شكاويهم، حيث أن هذه الأخيرة تكون متاحة للموظفين للحفاظ على علاقة عمل جيدة بين الرئيس والموظفين ولمعالجة المشكلات وتقديم حلول في الوقت المناسب للمشاكل التي يتم الإبلاغ عنها.

الاستنتاج العام:

- تعتبر الإعلانات وسيلة أساسية لإيصال المعلومات إلى الموظفين بسرعة وتطبيقها بطريقة أحسن.
- تعتبر الاجتماعات الرسمية إحدى وسائل الاتصال بالمعلومات إلى الموظفين لتنفيذ أهداف المؤسسة.
- اهتمام الإدارة بالموظفين تجعلهم يشعرون بفعاليتهم داخل المؤسسة ويزيد من جهودهم وعطائهم نحوها، وهذا ما يبيئه الجدول رقم (11).
- إن المؤسسة لا تهتم بالموظفين، حيث أنها لا تقدم لهم حوافز، حيث تعتبر هذه الأخيرة تساهم بشكل كبير إلى تحقيق الأفضل للجامعة وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وهذا ما يبيئه الجدول رقم (12).
- أن المؤسسة لا تقوم بإعلام الموظفين بأهداف المؤسسة ولا يشاركون في صياغتها، مما يؤثر سلباً على إنجاز الأعمال.
- أن المؤسسة لا تمنح الفرصة للموظفين في اتخاذ القرارات، حيث أن هذه الأخيرة تشعرهم بانتمائهم إلى المؤسسة، وهذا ما يبيئه الجدول رقم (15).
- شعور الموظفين بالارتياح ضمن المجموعات التي ينتمون إليها، وذلك ما يساعدهم في تسريع إنجاز الأعمال.
- توفير ظروف عمل مناسبة للموظفين يساهم على القضاء على الملل، مما يجعلهم يحبون ويميلون إلى عملهم، وهذا ما يبيئه الجدول رقم (17).
- من خلال النتائج السابقة للبحث تأكد صدق الفرضية العامة والتي مفادها: "للاتصال التنظيمي تأثير على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن:
- وجود علاقة بين الأقدمية في العمل ورضا الموظفين عن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة وهذا ما يبيئه الجدول رقم (19).
- وجود علاقة بين التواصل بين الموظفين خارج الإطار الرسمي ورضا الموظفين عن العلاقات التي تنشأ بينهم، وهذا ما يبيئه الجدول رقم (20).
- وجود علاقة بين حرص الرئيس على الرفع من أداء الموظفين والتشاور بينهم وبين رئيسهم حول خطة العمل، وهذا ما يبيئه الجدول رقم (21).

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

- وجود علاقة بين الرغبة في تغيير مكان العمل واهتمام الإدارة بالاستماع إلى شكاوي الموظفين، وهذا ما يبينه الجدول رقم (22).

خاتمة

خاتمة

باعتبار المؤسسة مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، هم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للاتصال.

فالأفراد داخل المؤسسة في اتصال دائم مع غيرهم فهناك اتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الزملاء في العمل، فهو ينتشر في كيان المؤسسة بكاملها و يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية و روح الجماعة، كما يشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاز كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، لان الجانب الإنساني لدى العاملين يطغى لديهم عند أداء مهامهم وتعاملاتهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاءة والفعالية للمنظمة ككل، ومن المبررات الرئيسية للاهتمام بالاتصال التنظيمي ذلك الحرص على دوره في تحسين الفعالية التنظيمية فالمؤسسة التي يسودها اتصال جيد و إيجابي يحقق قدرا كبيرا من الإنتاجية و الفعالية، حيث يعد الاتصال التنظيمي محددًا رئيسيا ومهما في التحكم في فعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين يتطلب وجود اتصالات إيجابية ومحفزة لتحقيق هاته الأهداف.

بالتالي فالاتصال في المؤسسة يلعب دورا حاسما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار. فالمؤسسة اليوم تحرص على الاتصال الفعال والهادف مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للإعلام. دار الكتب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر - ط1، 1985.
- 2- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر - 2009.
- 3- أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ط1، 2004.
- 4- بشار حزي، الاتصال التنظيمي. من منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا.
- 5- بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
- 6- بوحنيفة قوي، الاتصالات داخل المنظمة المعاصرة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 7- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 8- حضير كاضم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2010.
- 9- حمد بن عبد الله القميري، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال. دار روابط للنشر والتوزيع، ط2 2016/2017.
- 10- خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر، عمان ط1، 2009.
- 11- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم. مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر ط1، 2006.
- 12- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصالات والعلاقات العامة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

- 13- زيد منير عبوي، إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية. المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
- 14- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2019.
- 15- سعد علي العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. دار اليازوري العلمية والنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 16- ضرار عبد الحميد التوم، مهارات الاتصالات. دار اليازوري العلمية، جامعة الملك خالد، كلية الأعمال السعودية، ط1، 2021.
- 17- طارق الياس، الخروج من العلاقات بلا خسائر. مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2020.
- 18- طاهر حسن الزيباري، النظرية السوسيولوجية المعاصرة. دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
- 19- عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الحصن الجامعية، رئيس قسم العلوم المالية والإدارية، ط1، 2011.
- 20- العاقل محمد عادل، مبادئ التحليل الاقتصادي. المطبوعات الجامعية، حلب، 1979.
- 21- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال. دار المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر - ط1، 1993.
- 22- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998.
- 23- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط1، 1999.
- 24- علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات. دار صفاء للنشر، الأردن، ط1، 2011.
- 25- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 1998.
- 26- غريب ميرزا، يوسف فخر الدين وآخرون، مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي. معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، ط1، 2016.

- 27- فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع. دار المدني للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 28- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 29- فتحي درويش عشبية، التنظيم الإداري في التعليم العام، أسسه، معالجته، فعاليته. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ط1، 2009.
- 30- فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية. وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1999.
- 31- كركور عدنان، التخطيط المعلمي. مؤسسة الأمانى الجامعية، حلب، 1974.
- 32- لحسن عبد الله باشوه وآخرون، البحث العلمي مفاهيم وأساليب وتطبيقات. الوراق للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2010.
- 33- لفيصة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي. كلية التجارة، مصر، 2017.
- 34- محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. دار الفكر العربي، القاهرة، ط1.
- 35- محمد الصريفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد. مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2009.
- 36- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2016.
- 37- محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة. مكتبتي في علوم التسيير، 2014.
- 38- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي. دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء ط3، 2019.
- 39- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. دار وائل للنشر عمان، ط2، 1999.
- 40- مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. المجموعة العربية، للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2009.

41- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.

42- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006.

43- ناصر قاسيمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

المجلات:

44- حليس لخضر، حليس فوزية، فلسفة الاتصال التنظيمي في الارتقاء بالمؤسسة العمومية. دراسة ميدانية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السادس -العدد الثالث- جامعة زيان عاشور-الجلفة- الجزائر، 2021.

45- حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مخبر علم النفس وجودة الحياة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020.

46- داودي احمد، الفعالية التنظيمية. مركز الكتاب الأكاديمي، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، د.س.

47- رويم فائزة، مهيري ملخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر.

48- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

49- علون سميرة، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار. مجلة التدوين العدد 11، جامعة وهران2 محمد بن احمد، وهران، 2018.

50- علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال. دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام السنة الخامسة، العدد التاسع، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة مصرانه، ليبيا، 2020.

51- لوكيا الهاشمي، ياسين محبار، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء. دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع 2012، جامعة منتوري - قسنطينة-، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2021.

رسائل الماجستير:

52- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، شعبة علم النفس تنظيم وعمل، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة- 2008/2009.

53- عاسوزي ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2015/2016.

54- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري -قسنطينة- 2007/2008.

55- ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية. دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.

المواقع الالكترونية:

56-الموقع الالكتروني لجامعة أكلي محند اولحاج [/http://www.univ-bouira.dz](http://www.univ-bouira.dz)

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة آكلي محند أولحاج بالبوية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة تحت عنوان:

تأثير الاتصال التنظيمي على الفعالية التنظيمية
-دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية-
-جامعة البويرة-

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، نرجو من سيادتكم

الإجابة على الأسئلة المقترحة بكل صدق وموضوعية بوضع علامة في الخانة المناسبة

ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

السنة الجامعية: 2021/2022

البيانات الشخصية



1/ الجنس : ذكر انثى

2/ المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

3/ الاقدمية في العمل:

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

★ المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

4/ هل يتم ابلاغك بالتعليمات داخل الجامعة عن طريق الإعلانات؟

نعم لا أحيانا

5/ هل يتم التشاور بينك وبين رئيسك حول خطة العمل؟

نعم لا أحيانا

6/ هل تعتبر ان الاجتماعات الرسمية احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات اليك؟

نعم لا أحيانا

7/ هل يتم انتقال المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة عن طريق أوامر؟

نعم لا أحيانا

8/ هل الإدارة مهتمة باستقبال الموظفين للاستماع الى شكاويهم؟

نعم لا أحيانا

9/ هل تستشير زملائك في العمل في قضايا العمل المشترك؟

نعم لا أحيانا

10/ هل تلجأ الى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة؟

نعم لا أحيانا

11/ هل يتم التواصل بين الموظفين داخل الجامعة خارج الإطار الرسمي؟

نعم لا أحيانا

12/ هل تتواصل مع زملائك في العمل عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي؟

نعم لا أحيانا

★ المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

13/ هل تشعر بالرضا اتجاه الإجراءات المنظمة لسير العمل؟

نعم لا أحيانا

14/ هل انت راض عن علاقات العمل الموجودة داخل الجامعة؟

نعم لا أحيانا

15/ هل انت راض عن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الجامعة؟

نعم لا أحيانا

16/ هل تعتقد أن الإدارة المهتمة بالموظفين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو الجامعة؟

نعم لا أحيانا

17/ هل يحرص رئيسك على الرفع من ادائك؟

نعم لا أحيانا

18/ هل تخصص الجامعة حوافز لكم؟

نعم لا أحيانا

19/ هل يتم إعلامكم بكافة أهداف المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت إجابتك ب "نعم" فهل يساهم الموظفين في تحديد هذه الأهداف؟

نعم لا

20/هل يشارك الموظفون في الجامعة في اتخاذ القرارات؟

نعم لا أحيانا

21/باعتبارك عضوا في الجامعة هل تشعر بالارتياح ضمن المجموعة التي تنتمي اليها؟

نعم لا أحيانا

22/هل ظروف العمل التي تعمل فيها (ساعات العمل، الحرارة، التهوية ، الإضاءة...) مناسبة؟

نعم لا أحيانا

23/هل سبق لك وان غيرت مكانك في العمل في نفس المؤسسة؟

نعم لا

24/هل ترغب في تغيير مكان عملك في نفس المؤسسة (من وظيفة الى أخرى)؟

نعم لا

