



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم و البحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



الاتصال و علاقته بفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة لالة خديجة مجمع سيفيتال-  
تيزي وزو-

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ.د/ شاوش حميد

من إعداد:

بن زرة صارة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د مدان نعيمة	أستاذة التعليم العالي	مولود معمري تيزي وزو	رئيسا
أ.د شاوش حميد	أستاذ التعليم العالي	مولود معمري تيزي وزو	مشرفا ومقررا
أ.د ساسي ساسية	أستاذة التعليم العالي	مولود معمري تيزي وزو	عضوا مناقشا
د. قريمس مسعود	أستاذ محاضر -أ-	مولود معمري تيزي وزو	عضوا مناقشا
أ.د دحماني علي	أستاذ التعليم العالي	أبو القاسم سعد الله الجزائر	عضوا مناقشا
أ.د شعلال باهية	أستاذة التعليم العالي	أكلي محند أولحاج البويرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

## كلمة شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء أحمد الله العلي القدير حمدا كثيرا يوازي نعماءه الذي وفقني وسدد خطايي لإتمام هذه الأطروحة ونسأله المزيد من فضله وأن يجعله خالصا لوجهه الكريم.

وبما أن من لم يشكر الناس لا يشكر الله يسعدني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى الذي كان السند بجهدہ والأستاذ بعلمه ومشرف بحكمته، الأستاذ المشرف "شاوش حميد" الذي لم يبخل عليا بالتوجيهات والنصائح لإتمام هذا العمل بشكله النهائي.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى مخبر " تربية عمل " بجامعة مولود معمري تيزي وزو الذي ساندنا كما ولا بد أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، على الجهد الذي بذلوه من أجل تفحص الأطروحة وتصحيحها وتقويمها.

وأتقدم بالشكر كذلك إلى كل أساتذة علم الاجتماع بحيث لهم فضل كبير في تحقيق ما كنت أصبو إليه وأخص بالذكر أ.د بلحسين رحوي العباسية، د. قريمس مسعود، أ.د دحماني علي، د. طالب خيضر جميلة، د. قمعاني فاطمة الزهراء، د. ميموني كهينة، د. حمامي فريد.

كما أشكر كل من قدم لي يد المساعدة المعنوية أو المادية، إلى كل هؤلاء كل الشكر والاحترام.

بن زرة صارة

## الإهداء

أهدي ثمرة عملي وجهدي إلى أعز ما أملك في هذا الوجود، إلى من عطرا  
حياتي وأبهجها، إلى اللذان حملاني ورعياني وربباني وأنارا لي  
درب حياتي أُمي وأبي.  
إلى الذين احتواهم قلبي ولفظهم لساني، إلى الذين وقفوا بجاني فكانوا بمثابة  
سندا لي، إخوتي وأخواتي .  
إلى من تخطى الصعاب لأجلي وتحمل عبء مشواري العلمي، إلى من تبعني  
باهتمام لإتمام هذا العمل، زوجي الغالي.  
إلى ابني وقرّة عيني أكسل.  
إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو  
وعلى وجه الخصوص أساتذة علم الاجتماع.  
إلى كل طلبة الدكتوراه علم الاجتماع بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

سارة بن زرة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	مقدمة
	<b>الفصل الأول: التأسيس المنهجي للدراسة</b>
	تمهيد
	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>
	1- أسباب وأهمية اختيار موضوع الدراسة
	2- الإشكالية
	3- فرضيات الدراسة
	4- أهداف الدراسة
	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي المنهجي</b>
	1- تحديد المفاهيم
	2- منهج الدراسة
	3- أدوات جمع البيانات
	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
	1- الدراسات المحلية
	2- الدراسات الأجنبية
	3- التعليق على الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي وأهميته في المؤسسة</b>
	تمهيد
	<b>المبحث الأول: مدخل للاتصال</b>
	1- أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه
	2- العناصر الأساسية للاتصال
	3- أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه
	4- وظائف الاتصال داخل المؤسسة
	5- نماذج الاتصال
	6- معوقات الاتصال التنظيمي
	<b>المبحث الثاني: فعالية الاتصال في التنظيم</b>
	1- خصائص الاتصال الفعال
	2- أهمية الاتصالات في تسيير العمليات الإدارية
	3- دور الاتصال في تعزيز العلاقات الإنسانية
	4- أهمية الاتصالات بالنسبة لدور القائد في المؤسسة

	5- فعالية التنظيم الإداري وجودة الاتصالات الإدارية
	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: التنظيم في المؤسسة</b>	
	تمهيد
	<b>المبحث الأول: نظريات الاتصال التنظيمي</b>
	1- المدرسة الكلاسيكية
	2- النظرية السلوكية
	3- المدرسة الحديثة
	<b>المبحث الثاني: فعالية التنظيم في المؤسسة</b>
	1- عناصر التنظيم الإداري الفعال
	2- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
	3- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
	4- العوامل التي تؤثر في فعالية التنظيم
	5- انعكاسات سوء الفعالية التنظيمية
	6- مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية
	خلاصة
<b>الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>	
	تمهيد
	<b>المبحث الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>
	1- الدراسة الاستطلاعية
	2- مجالات الدراسة
	3- عينة الدراسة
	<b>المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى</b>
	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية</b>
	<b>المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة</b>
	5- الاستنتاج العام
	الخاتمة
	التوصيات والاقتراحات
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	الاتصال النازل	01
	الاتصال الصاعد	02
	الاتصال الأفقي	03
	أنواع الاتصالات الرسمية الجارية في المنظمة	04
	نموذج شانون و ويفر الاتصالي	05
	نموذج ديفلور للاتصال	06
	نموذج روس للاتصال	07
	نموذج شرام للاتصال	08
	معوقات الاتصال في المنظمة	09
	الوظائف الإدارية	10
	الاتصال وفعالية المنظمة	11
	ملخص شامل للاتجاه التقليدي في الإدارة	12
	السلم الهرمي للحاجات الإنسانية حسب ابراهام ماسلو	13
	العناصر المكونة للعملية الإدارية	14
	مصفوفة الفعالية والكفاءة	15
	المداخل الموقفية لقياس الفعالية التنظيمية	16

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أغراض الاتصال عند سكوت ومنتشل (1976)	
02	وظائف الاتصال المختلفة وأنواعه	
03	وظائف الاتصال	
04	ملخص لأهم نماذج الاتصال	
05	المقارنة بين المداخل الأربعة للفعالية التنظيمية	
06	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
10	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	
11	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	
12	استخدام الرسائل المكتوبة في الاتصالات الإدارية حسب الفئة المهنية	
13	استخدام الرسائل المكتوبة في الاتصالات الإدارية حسب المستوى الدراسي	
14	استخدام الرسائل المكتوبة للاتصال بالزملاء في العمل ونوعية العلاقة بينهم	
15	اعتماد المسؤول على وحدة السلطة الأمرة وعلاقتها بخلق صراعات على المستوى التنظيمي	
16	نوعية المعلومات المستقبلية من المسؤول حسب الفئة المهنية	
17	أسلوب الاتصال الذي يعتمده المسؤول في تنسيقه للأعمال وعلاقته بتعاون العمال لأداء المهام	
18	شرح المسؤول للمهام وعلاقته بتماسك جماعة العمل	
19	مدى إشراف المسؤولين على مهام المرؤوسين حسب الأقدمية	
20	اهتمام الإدارة بمشاكل المرؤوسين وعلاقته بتشبع حاجات	
21	استخدام الهاتف للاتصال مع الزملاء حسب الفئة المهنية	
22	اتصال العمال ببعضهم وجها لوجه وعلاقته بخلق التفاهم والانسجام بينهم	

## فهرس الجداول

23	تسهيل الحديث الشفوي فهم المهام حسب الفئة المهنية
24	تسهيل الحديث الشفوي فهم المهام حسب المستوى الدراسي
25	يوضح ما إذا كان المسؤول يسمح بمناقشة العمل معه حسب الفئة المهنية
26	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال حسب الأقدمية
27	استخدام لوحة الإعلانات في الاتصالات الإدارية وعلاقتها بتأخر العمال في انجاز مسؤولياتهم
28	عقد المؤسسة للاجتماعات وعلاقتها بشعور العمال بالانتماء إليها
29	اعتماد الرؤساء على المقابلة لمتابعة الأداء وعلاقته بتعزيز العمل الجماعي للعمال
30	اعتماد العمال على الحديث الشفوي وعلاقته ببذلهم مجهودا في العمل
31	طرح العمال مشاكلهم على الإدارة وعلاقته بشعورهم بالارتياح في العمل
32	تسهيل الخطاب المباشر فهم المهام وعلاقته بشعورهم بالمسؤولية تجاه العمل
33	استخدام المعدات المادية حسب الفئة المهنية
34	استخدام شبكة الانترنت حسب المستوى الدراسي
35	استخدام للشبكات الخاصة حسب الفئة المهنية
36	يوضح مدى معرفة العمال لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة حسب المستوى التعليمي
37	مدى مساهمة تكنولوجيا الشبكات الخاصة في التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة حسب الفئات المهنية
38	مدى مساهمة شبكة الانترنت في التعامل مع المؤسسات الأخرى حسب الأقدمية
39	مدى معرفة العمال لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وعلاقتها بمواجه الصعوبات عند تنفيذ القرار
40	مدى معرفة العمال لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وعلاقته بقدرتهم على الاختيار بين البدائل
41	استعمال التكنولوجيا لتبادل المعلومات وعلاقته بمدى توفر المعلومات اللازم لاتخاذ القرار بسرعة
42	استعمال التكنولوجيا في المراقبة وعلاقته بمدى توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسرعة

	العلاقة بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية بمؤسسة سيفيتال	43
--	---	----

صفتها

يعتبر الاتصال التنظيمي من المواضيع الهامة التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسته من أجل مواكبة التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات العالمية الكبرى، ذلك لأنه يعتبر العصب الحيوي لأية عملية إدارية وله بعدا تنظيميا يتم من خلاله تحديد أدوار مختلف مراتب الهيكل التنظيمي وتنسيق وتحقيق التكامل بين وحدات الإنتاج، وبما أن المؤسسة تعتبر كنسق مفتوح تعتمد في أدائها على العلاقات التبادلية بينها وبين البيئة الخارجية المحيطة بها، وجب عليها مواكبة تغيرات بيئة الأعمال، وبالتالي الاندماج والتفاعل مع الأساليب الاتصالية الحديثة حتى تتمكن من تحقيق تطورا مستمرا والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة، فلم يعد للرأس المال واليد العاملة الموارد الأساسية والضرورية لاستمرار وتقدم المؤسسات الاقتصادية، ولم تعد الأساليب الكلاسيكية تلبى للموارد البشرية الاحتياجات ومتطلبات العمل اللازمة التي تضمن مناخ مناسب للإبداع والابتكار، بل أصبح من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة في الآونة الأخيرة هو الاعتماد على أساليب اتصالية حديثة، باعتبار أن الاتصالات جزء أساسي في ترشيد كافة الخطوات الإدارية الأساسية في المؤسسات الاقتصادية، بدء من التخطيط، التنظيم، التنسيق، المتابعة والتقييم، بحيث تسهل على مواردها البشرية في الاندماج والتفاعل مع المناخ التنظيمي للمؤسسة من خلال تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر عن طريق نشر وتبادل المعلومات والبيانات ووجهات نظر مختلفة من فرد إلى آخر ومن مستوى إلى آخر، كما تسمح بالتأثير والتعديل في سلوك الأفراد والجماعات من خلال إحداث تغييرات التي من شأنها أن تسمح من أداء الوظائف الإدارية، الأمر الذي يسهل عليهم أداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم بمهارة وفعالية، وبالتالي تكوين قدرات ديناميكية تعزز من فعاليتها التنظيمية.

إن أهمية الاتصال التنظيمي يكمن في أثرها على فعالية التنظيم بالمؤسسة نظرا لأهمية الدور الإستراتيجي الذي تؤديه هذه العملية في توجيه المؤسسة إلى السبيل الذي يحقق الأهداف المسطرة، فمن خلاله يضمن للعمل استمرارية وفقا لقوانين وقواعد المهياة داخل التنظيم، وباعتبار المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح تتأثر بمحيطها الداخلي والخارجي، ومجالا يلتقي فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم المهنية فإنها بحاجة ماسة للاتصال الذي سيساعدها على الترابط التنظيمي وتحديد تماسك العناصر التنظيمية، من خلال توحيد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الذي يسعى نجاح الجهاز الإداري إلى تحقيقه، فالإتصال هو عصب العملية الإدارية لذلك فإن أي تغيير يطرأ على بنية أو شكل العملية الاتصالية قد يؤثر على الجهاز الإداري بالمؤسسة وعلى سلوكيات الفاعلين وعلاقاتهم فيما بينهم وتحدث تغيرا كذلك في اتجاهاتهم وقراراتهم بالمؤسسة.

وبناء على هذا نستخلص أن الإتصال عملية لا يستهان بها نظرا لضرورتها وتأثيرها على التنظيم بالمؤسسة، ولهذا أردنا أن نعرف من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الإتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال بالمؤسسة الاقتصادية سيفيتال وعلاقته بفعالية تنظيمها، وبالتالي قسمت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني إلى أربعة فصول، فالفصل الأول تضمن التأسيس المنهجي للدراسة وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، كان المبحث الأول للإطار العام للإشكالية وقد تناولت فيه أهمية الدراسة وأسباب اختيارها، ليتم الانتقال بعدها إلى صياغة إشكالية الدراسة وطرح الفرضيات، بعدها إلى تبيان أهداف الدراسة، أما المبحث الثاني فكان للإطار المفاهيمي المنهجي أين قمنا بتحديد أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة وكذا تبيان المنهجية والتقنية والأسلوب المتبع في الدراسة، أما المبحث الثالث فكان للدراسات السابقة أين قمنا بعرض وتحليل ومناقشة الدراسات المشابهة لمتغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان الاتصال التنظيمي وأهميته في المؤسسة، كان المبحث الأول كمدخل للاتصال تناولنا فيه أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه و أنواعه وخصائصه، نظام الاتصال التنظيمي وعناصره الأساسية، أساليبه و معوقاته، وخصص المبحث الثاني لفعالية الاتصال في التنظيم أين تضمن خصائص الاتصال الفعال ودوره في تعزيز العلاقات الإنسانية وأهميته في بالنسبة لدور القائد في المؤسسة و في تسيير العمليات الإدارية، إضافة إلى فعالية التنظيم الإداري وجودة الاتصالات الإدارية.

وجاء الفصل الثالث لدراسة التنظيم في المؤسسة، تناولنا في المبحث الأول نظريات الاتصال التنظيمي، أما في المبحث الثاني كان لدراسة فعالية التنظيم في المؤسسة، تناولنا فيه عناصر التنظيم الإداري الفعال، مداخل دراسة الفعالية التنظيمية وأهم المتطلبات والعوامل التي تؤثر في فعاليتها، انعكاسات سوء الفعالية التنظيمية ومؤشرات قياسها.

أما الفصل الرابع والأخير خصص لمناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، كان المبحث الأول للإجراءات الميدانية للدراسة، أين تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية وتحديد مجالات الدراسة وتحديد عينة الدراسة وخصائصها، أما المبحث الثاني فقد كان لعرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى، المبحث الثالث كان لعرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة، والمبحث الرابع كان لعرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة، وأخيرا استخلاص أهم النتائج والإجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة.

الحبيب الأنظري

## الفصل الأول: التأسيس المنهجي للدراسة

### تمهيد

#### المبحث الأول: الإطار العام للإشكالية

- 1- أهمية الدراسة وأسباب اختيارها
- 2- إشكالية الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة

#### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي المنهجي

- 1- المفاهيم
- 2- منهجية الدراسة
- 3- التقنية والأسلوب

#### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

- 1- الدراسة الأولى
- 2- الدراسة الثانية
- 3- الدراسة الثالثة

### خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي من أهم أركان الدراسات الميدانية، والتي من خلاله يمكننا أن نطلع على مدى الصرامة المنهجية التي اعتمدت في الوصول إلى النتائج المعلنة في نهاية الدراسة، وقد حاولنا في هذا الفصل النظر إلى الخطوات المنهجية التي اعتمدها واستندنا إليها في عملية الكشف عن الظاهرة وتفسير العلاقة الموجودة بين العوامل المؤثرة تفسيرا علميا، وعليه تم توزيع هذه الأسس على ثلاثة مباحث وهي: المبحث الأول الإطار العام للإشكالية تناولنا فيه أهمية الدراسة وأسباب اختيارها، إشكالية وفرضيات الدراسة وأهدافها، يليه المبحث الثاني وهو الإطار المفاهيمي المنهجي نسعى من خلاله توضيح مفاهيم الدراسة، منهجية وتقنية الدراسة، وأخيرا المبحث الثالث أين تناولنا فيه مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة كي يتسنى لنا خلفية نظرية حولها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1 أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته:

- 1 1 - أسباب اختيار الموضوع: لقد كان اختيار الباحثة لموضوع الدراسة الراهنة لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية، يمكن حصرها في أربعة (4) أسباب وهي:
- بما أن فعالية أية إستراتيجية أو تنظيم لمؤسسة معينة يتوقف على قدرتها بتوفير شبكة اتصالات ناجحة، نجد أن هذا الموضوع جدير بالبحث والدراسة والتعمق فيه، فالاتصال عبارة عن عملية اجتماعية لا يستهان بها، يؤثر بشكل كبير على فعالية التنظيم في المؤسسة مهما كان النشاط الذي تزاوله، فالاتصال التنظيمي أداة ووسيلة يتم من خلاله صقل وتوجيه العلاقات والمعاملات الإنسانية وفق ما يخدم الأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها، كما يتوقف عليه السير الحسن للإنتاج والإبداع وتجنب الصعوبات والمنافسات والتهديدات التي تطلقها المؤسسات الكبرى.
  - إثراء الحقل المعرفي بدراسات علمية حديثة ومعقدة في مجال الاتصال التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسة، فالاتصال التنظيمي لم يعط له الأهمية التي يستحقها، وبالتالي بدلا أن يكون وسيلة تساهم في السير الحسن للإنتاج والإبداع، أصبح وسيلة تحول دون تحقي أهداف المؤسسة.

وبالتالي لعل هذه الدراسة تساهم ولو بنسبة قليلة في تشخيص واقع الاتصال التنظيمي وعوائقه التي تحد من تفاعل الأفراد في التنظيم، وإيجاد تفسير علمي وعملي بتقديم نموذج يمكنه مساعدة المؤسسة في تطوير عملية الاتصال بها.

- رغبتنا في الكشف عن الاتصال السائد في المؤسسة الاقتصادية لالة خديجة بمجمع سرفيتال cevital وعلاقته بالجو السائد فيها، بحكم احتكاك الطالبة بالعمال في عدة مؤسسات أدركت بأهمية الاتصال الذي يعتبر عنصر أساسي من عناصر إستراتيجية السير الحسن لها.
- تقديم اقتراحات لإدارة المؤسسة تساهم في تعزيز نقاط القوة التي تتميز بها- هذا من جهة- ومن جهة أخرى اقتراح الآليات المناسبة لمعالجة نقاط الضعف والقصور التي تعاني منها.

**1-2- أهمية الدراسة:** تظهر أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع نفسه وذلك من خلال الدور الكبير للاتصال في فعالية التنظيم، مهما كان هذا الأخير إداري، صناعي، خدماتي... إلخ، إذ يمثل عصب الحياة في المؤسسة والعمود الفقري الذي تركز عليه لتقديم خدماتها وتحقيق نشاطاتها، كما يعتبر همزة وصل بينها وبين عمالها في تعاملاتها في مختلف المستويات التنظيمية.

فالالاتصال الفعال يع تبر جوهره العملية الإدارية في المؤسسة وسر نجاحها، ومع التطورات والتقدم الذي يشهده العالم أجبرت المؤسسات على حسن التنظيم والتنسيق والتوجيه والتقييم وأصبح بذلك ضرورة حتمية لا بد منها، وهذا ما يدفع للحاجة إلى اتصالات ناجحة وفعالة بين المسؤولين والعمال لنقل كل من الأفكار والخبرات والتعليقات بين مختلف المستويات، فبقدر ما كان الاتصال فعال يكون التنظيم كذلك وذلك من خلال حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبقدر ما كان الاتصال عكس ذلك أصبح بذلك كوسيلة معرقة في جمع الأصعدة.

كما تظهر أهمية الاتصال في أنه يعمل على تسريب وتنظيم العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسة، وهذا ما أكد عليه الباحثون مثل " لكود هيبر" و " بورترز" و " بيتس" بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل العلاقات الإنسانية واستمرارها، والتنسيق و التخطيط والتنفيذ والمراقبة بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، سواء تم هذا الاتصال بالأقوال، بالأفعال أو بالصور، وسواء بواسطة وسائل بسيطة أو متطورة، مباشرة أو غير مباشرة، كل ذلك يؤدي إلى نجاح كافة المشاريع التي قامت من أجلها. (أجيم، 2005-2006، ص 40)

كما يستقي هذا الموضوع أهميته لما يقدمه من اقتراحات وحلول لمختلف المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسة سواء كانت حلول حول مشكلة الإنتاج، التسيير الفعال للعملية الإنتاجية، مشكلة الاتصال بين المستوى الأدنى والمستوى الأعلى أو في نفس المستوى داخل المؤسسة.

## 2- الإشكالية:

لقد أبرزت العولمة جانبا من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصناعية الجزائرية والتي جعلت منها عاجزة على مواجهة التحديات العالمية الكبرى كباقي المؤسسات الصناعية المتطورة والناجحة، حيث تعمل في مناخ يحتوي على درجة عالية من التركيب والتعقيد والتغيير، وخاصة مع ظهور الانتقال من اقتصاد الصناعة إلى اقتصاد تطور استراتيجيات الاتصال ونظام تكنولوجيا المعلومات، كان السبب الذي دفع بهذه المؤسسات للمراهنة على شبكة اتصالات تسمح لها بمواكبة التقنيات المعاصرة في التسيير والاستثمار الراشد والأمثل للطاقات البشرية والمادية، والتحكم في التغيير من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم يسمح للأفراد العاملين في المؤسسة بتبادل المعلومات التي تؤثر فيهم ويتأثر بهم، وتسهل لهم أداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم بمهارة وكفاءة وفعالية.

ولقد باتت الاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية، فهي الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فعملية الاتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم. (لعويسات، 2003، ص39)

ونجد أن الاتصال التنظيمي ليس وليد اليوم بل إنه قد اكتسب أهمية منذ بداية القرن 19، نتاج التحولات الكثيرة الناتجة عن النقص والقصور في نظم المعلومات مقابل التطور في أ نماط وأساليب إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات، وإذا رجعنا إلى بداية بروز النظريات الكلاسيكية التقليدية مع ظهور التنظيم العلمي للعمل لفريدريك وينسلو تايلور، ومع التنظيم الإداري للمنظمة مع هنري فايول، والتنظيم البيروقراطي للعمل عند ماكس فيبر، نجد أنها دراسات تركز على التنظيم الهرمي للسلطة والتصميم المثالي لأداء العمل، وبالتالي لم يحظ الاتصال التنظيمي بالأهمية الكافية في هذه المرحلة، بل اعتبروا الاتصال الرسمي الهرمي والمخطط له الوسيلة الوحيدة المناسبة لنقل المعلومات وتوزيع المسؤولية ولتنفيذ الأوامر والقرارات، لتحقيق الأهداف بفعالية.

ويعد أن ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت أن تسيير أية المؤسسة لا ينحصر فقط حول التنظيم المادي إنما يتسع ليشمل التنظيم الإنساني، فركزت هذه الأخيرة على الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد وجماعات العمل التي تعمل على إثارة الدوافع الفردية في جو يسوده التعاون والنفاهم والثقة المتبادلة بهدف الإنتاج والتنظيم، ولتحقيق هذا التفاعل والاندماج الاجتماعي للفرد داخل محيط عمله سعت هذه المدرسة إلى توفير نظام الاتصالات الأفقية والعمودية الصاعدة منها والنازلة بين مختلف المستويات، من أجل توضيح الأوامر والتعليمات وتبادل الآراء والمعلومات مع خلق روح المسؤولية والمبادأة في الأفراد العاملين بالمؤسسة.

بعدها عرفت إستراتيجية الاتصال في المنظمات تطورا ملحوظا وذلك مع بروز التيار الحديث الذي أثبت أن النظريات السابقة لم تعد قادرة على مواكبة التغير والتعقيد التي تواجهها مختلف المنظمات، فالمنظمة حسب هذا التيار، هي عضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها، وأمر طبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل انسياب المعلومات فيها وتحقيق التغذية العكسية، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها . (بن داود، 2007-2008، ص125)

كل هذه البحوث والاهتمامات التي انصبت على إيجاد أفضل استراتيجيات للاتصال تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية، لم تكن إلا إدراكا ووعيا بضرورة الاتصال التنظيمي كوسيلة لا غنى عنها في ممارسة مختلف العمليات الإدارية، ونجد هناك دراسات أكدت على أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل فعال في حل مشاكل التخطيط والتنسيق والتنظيم ومراقبة كافة الأنشطة ثم تفسير النتائج المحققة، إلى جانب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مهما كان النشاط الذي تزاوله، (أجغيم، مرجع سبق ذكره، ص40)، حيث أن الاتصال ركيزة أساسية داخل المؤسسة، له قدرة فائقة على نقل المعلومات والبيانات وتسهيل التسيير والانسجام بين أفرادها، كما له القدرة في تغيير أو تعديل الأفكار والاتجاهات، وبالتالي كل مؤسسة ملزمة ببقاء إستراتيجية اتصال بأشكاله المختلفة، الصاعدة منها والتي تتجه من العمال نحو الإدارة، أو في شكله الثاني الاتجاه نحو الأسفل ويعرف باسم الاتصال النازل، وهو بمثابة عملية نقل القواعد والقرارات الرسمية وما إلى ذلك من أوامر وتعليمات تصدر من قمة التنظيم باتجاه قاعدته أو بالأحرى من الإدارة إلى العمال، وأخيرا في شكله الثالث فتجسده الاتصالات الأفقية وتتمثل في نقل المعلومات من قسم إلى آخر

في نفس مستواه بالمؤسسة، ( الجيلالي، 2008، ص78)، وأي قصور في شكل من الأشكال يؤدي إلى تعطيل أو تأخير سير كافة الأنشطة بل أنها تتعرض للضمور والاضمحلال في سوق العمل.

وعليه فالإدارة الفعالة هي التي تسعى إلى الربط بين أجزاء تنظيمها من خلال علاقاتها الداخلية والخارجية بين كافة الأفراد، والتي تمكن من التحكم و الضبط في علاقة التعامل بينهم، ففعالية المؤسسة تقاس بمدى نجاحها في إرضاء العاملين فيها وذلك بخلق جو من الثقة والطمأنينة والا احترام بين عمالها، وإتاحة الفرص لجميع الأفراد بالمشاركة في الآراء واتخاذ القرارات وذلك بغية أن يشعر العامل بأهمية مكانته في المؤسسة وبانتمائه إليها، وهذا من شأنه أن يحفز المرؤوسين ويدفع بهم للعمل وضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، وبالتالي تحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم في المؤسسة، ويضيف **مصطفى محمود** أن هذا الأخير يقاس أيضا من خلال أشكال وقنوات وأدوات الاتصال السائر في المؤسسة، التي تعد من المحددات الهامة للتنظيم الإداري التي تمكن المؤسسة من كفاءة استخدام مواردها وفعالية تحقيق أهدافها، ومن هنا تظهر طبيعة العلاقة الارتباطية القوية بين كل من ملائمة التنظيم الإداري من جانب وكفاءة وفعالية الاتصال من جانب آخر وقدرة المؤسسة على البقاء والاستقرار والنمو من جانب ثالث. (أبو بكر، عبد الرحمن البريدي، 2013، ص51)

ومنه نجد المؤسسات الناجحة التي تحرص على فعالية تنظيمها تراهن على إستراتيجية اتصالية تعتمد فيها على نظريات التنظيم وتمارس من خلالها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والمراقبة، في ظل وجود نظام للاتصال الفعال يساهم في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبما أن الإحصائيات والدراسات التي أجريت سابقا من بينها دراسة فرحات محند التي أجريت في مؤسسة Cevital لالة خديجة في 2018 والتي توصلت إلى أن المؤسسة الاقتصادية لالة خديجة بمجمع سرفيتال Cevital تعتبر أول مؤسسة خاصة في الجزائر ومن بين المؤسسات التي سارعت إلى مواكبة التطورات اعتمادا على إستراتيجية فعالة للاتصال، تحاول من خلالها منافسة المؤسسات المتطورة ومواكبة التغير والتعقيد الذي خلفته العولمة وتحال الانتقال من النظام الكلاسيكي للتسيير إلى مرحلة التسيير العصري (ferhat mohand,2018,p226)، أردنا بذلك في هذه الدراسة تقصي واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية لالة خديجة بمجمع سرفيتال Cevital بتيزي وزو والكشف عن علاقته بفعالية تنظيم وتسيير مختلف عملياتها الإدارية، ومنه تنصب مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

1- ما هي طبيعة الاتصال التنظيمي المعتمدة؟ وهل له علاقة بالفعالية التنظيمية؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية:

1 1 هل هناك علاقة بين الاتصال غير الرسمي والعلاقات المهنية؟

1 2 هل هناك علاقة بين الاتصال الشفوي المباشر؟

1 3 هل هناك علاقة بين تكنولوجيا الاتصال واتخاذ القرار؟

3- الفرضية العامّة:

1- اتخذت مؤسسة لالة خديجة بمجمع سفيتال إستراتيجية اتصالية عالية تؤثر على الفعالية التنظيمية

3-1- الفرضيات الفرعية:

1 - توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والعلاقات المهنية.

2 - توجد علاقة بين الاتصال الشفوي المباشر والدافعية.

3 - توجد علاقة بين تكنولوجيا الاتصال واتخاذ القرار.

3-2- مؤشرات الدراسة:

بالنسبة لمتغير الاتصال التنظيمي حاولنا حصره في المؤشرات التالية:

الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، إصدار الأوامر والتعليمات، المركزية، شرح المهام، عقد الاجتماعات، المشاركة في المهام، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي، الاتصال الشفوي، الخطاب المباشر، الاتصال الشخصي، الاتصال المكتوب، تكنولوجيا الاتصال، المعدات المادية (الحاسوب، الهاتف، الهاتف اللاسلكي..)، شبكات الاتصال، شبكة الأنترنت، شبكة الأنترنت وشبكة الأكسترنيت.

ولمعرفة مدى فعالية التنظيم في المؤسسة نتيجة للاتصال التنظيمي حاولنا حصر المؤشرات التي

تدل على فعالية التنظيم وهي كالتالي:

التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي، المركزية واللامركزية، العلاقات المهنية، تماسك جماعة العمل، الانسجام، روح الألفة والتماسك، تعزيز العمل الجماعي، تشبع الحاجات، الدافعية، الانتماء، التأخر في انجاز المهام، دوران العمل، الشعور بالارتياح، الشعور بالمسؤولية، اتخاذ القرار، مواجهة الصعوبات، الاختيار بين البدائل، الإنتاجية.

#### 4 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة العلمية إلى تشخيص وتفسير أبعاد الظاهرة المدروسة، وإلى الكشف وتحديد العوامل التي ساهمت في وجودها للتقليل منها أو القضاء عليها وبالتالي تقديم اقتراحات نتحكم من خلالها على هذه الظاهرة، وبالتالي تتلخص أهداف الدراسة في الأهداف التالية:

- التعرف على خصائص الاتصال وأساليبه ووسائله ومدى تأثيره على الفعالية التنظيمية للمنظمة، حتى يتمكن لنا من معرفة ما يمكن اقتراحه ليحسن من فعالية الاتصال، وتحقيق عملية اتصالية ناجحة.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين، ومدى تأثير الاتصال التنظيمي على سلوك العاملين وعلى أدائهم في عملهم.
- التعرف على مدى مساهمة الاتصال في فعالية التنظيم سواء من خلال انسجام العلاقات بين أعضاء المؤسسة من رؤساء أو مرؤوسين، وذلك إما بإشاعة روح الفريق والتعاون أو تشجيع العمال على تبادل الأفكار والآراء والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة... إلخ، وكذلك التعرف على مدى قدرت الاتصال في التأثير على سلوك الأفراد في السير الحسن للعملية الإدارية وتحقيق مختلف الأهداف التنظيمية، الإنتاجية والخدماتية بشكل فعال.

#### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي المنهجي

##### 1- تحديد المفاهيم :

في البحث العلمي الكلمات المفتاحية للفرضية تكون دائما موضوع توضيح، بالتالي يجب إعطاء تعريف علمي- إجرائي- كامل للمعنى الذي سوف يوظف فيه هذا المصطلح في البحث، لذلك فعملية

التحليل المفهومي تعتبر عملية ضرورية والتي يجب تخصيص وقت معتبر لها لتفادي خسارة الكثير منه فيما بعد. (أوقاسي وآخرون، 2017، ص 60)

### 1-1 التعريف النظري لمفهوم الاتصال :

يعرف مكفس عبد المالك الاتصال انه لب العلاقات سواء كانت تلك العلاقات رسمية أو غير رسمية وهو الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري سواء ي علاقاته الداخلية أو الخارجية" (مكفس، 2014، ص 174)

كما يعرف روجرز الاتصال على أنه " الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات." ( بن زروق، 2010، ص 401)

وتعرفه صبرينة رماش على أنه " دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها." (رماش، 2008-2009، ص 18)

أما ألان "Alain Laramée يرى أن " الاتصال التنظيمي على أنه: " الرابط التنظيمي الذي يحدث من خلال نقل وتبادل الإشارات" (Alain, 1989, p 102)

يعرف بسام الاتصال التنظيمي أيضا بأنه "الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها." (المشاقبة، 2015، ص 103)

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال التنظيمي "عبارة عن مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها." (برباوي، 2013، ص 81)

أما الإتحاد الوطني للمنظمة والأداء فتعرفه على أنه "الاتصال التنظيمي على أنه عملية الاستماع، وإرسال واستقبال الرسائل بين الأفراد، وذلك بهدف تحسين صورة المؤسسة وتعزيز علاقاتها، إضافة إلى تعزيز وتحسين منتجاتها أو خدماتها، والدفاع عن المصالح التي تخدمها." (Thierry Libaert, Marie- Héléne Westphalen, 2012, p 13)

ويرى أحمد بدوي أن الاتصال التنظيمي " يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها فيها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة. (بدوي، 1985، ص 44) ومن خلال هذا التعريف نجد أن أحمد بدوي ينظر إلى الاتصال وسيلة لتحقيق الذات عند الأفراد الفاعلين.

ويضيف قاسمي ناصر أن الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف المنظمة جماعات وأفراداً سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي. (قاسمي، 2017، ص 13)

ومن هذه التعريفات يمكن القول إن مفهوم الاتصالات التنظيمية يتضمن عناصر أساسية هي:

- أن يكون هناك عدة أصراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل لتتم عملية الاتصال.
  - أن يتم الاتصال عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظياً أو غير لفظي، أو يكون شفهيًا أو كتابياً.
  - أن يكون للاتصال هدفاً لا يتم دون تحقيقه. (الشميري وآخرون، 2006، ص 304)
- من خلال هذه التعريفات نستطيع أن نقول بأن الاتصال عملية اجتماعية يتم بواسطتها نقل المعاني والمهارات وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات عن طريق الرموز، من شخص إلى آخر ومن شخص إلى جماعة ومن جماعة لجماعة أخرى، وذلك بهدف أن تصبح الخبرة مشتركة بين أطراف الاتصال أو من أجل التأثير في سلوكهم وتوجيهه أو إحداث تغيير فيه، كل ذلك من أجل تحقيق أهداف إنسانية واجتماعية واقتصادية.

## 1-2 مفهوم الاتصال التنظيمي إجرائياً :

نعرف مفهوم الاتصال التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة على أنه : تلك العملية التي يتم من خلالها انسياب المعلومات وتبادل الخبرات والأفكار ووجهات نظر بين مختلف أفراد الجماعة ( الإدارة والعاملين)، والتي تتم في شكل تعبير رسمي وغير رسمي داخل الهيكل التنظيمي وخارجه.

### 1-3 التعريف النظري لمفهوم الاتصال غير الرسمي:

يعرف أحمد محمود الخطيب وآخرون الاتصال غير الرسمي على أنه "الاتصال الذي لا يلتزم بالطرائق الرسمية المتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعنية رؤساء ومرؤوسين، ولا يخضع لأية إجراءات أو قواعد، أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية ومتفق عليها، ومدونة كتابة، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، إذ يتم هذا الاتصال بعيدا عن القنوات الرسمية، وبين مستويات إدارية مختلفة خارج حدود المؤسسة المعنية، متخطيا بذلك خطوط السلطات الإدارية الرسمية". (الخطيب وآخرون، 2009، ص87)

ويعرفها خيضر كاظم حمور أنها "تلك الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون هذه الاتصالات بدون قواعد أو ضوابط تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط تنظيمية وإجراءات رسمية محددة" (خيضر، 2002، ص 124) كما يعرف طلعت إبراهيم لطفى الاتصالات غير الرسمية أنها "تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة" (طلعت، 1993، ص70)

### 1-4 مفهوم الاتصال غير الرسمي إجرائيا:

نعرف مفهوم الاتصال غير الرسمي إجرائيا في هذه الدراسة على أنه : ذلك الاتصال غير المقنن والمخطط له، والذي ينشأ بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية والبيئة والأحداث التي يتفاعلون معها... وغيرها، وذلك عبر قنوات غير رسمية والتي تظهر على شكل الأحاديث الودية، التعاون، المناقشات في فترات الراحة، الحفلات..

### 1-5 التعريف النظري لمفهوم الاتصال الشفوي:

يعرف ناصر قاسيمي الاتصال الشفوي على أنه : "أحد أشكال الاتصال الذي يستعمل لغة الكلام من أجل تبادل الرسائل والأحاديث، سواء كان الاتصال وجها لوجه أو عن طريق استعمال إحدى وسائل الاتصال". (قاسيمي، 2017، ص16)

ويعرفه أحمد محمود الخطيب وآخرون على أنه "الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل Sender والمتصل به Receiver، ... من أجل تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق وأيسرها، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد الذي تتطلبه الأنواع الأخرى، وبهذه الطريقة من أنواع الاتصالات يمكن الوصول إلى مانصبوا إليه من أهداف لأنها اتصال من جهتين Two-Way Communication). (الخطيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 224)

ويعرف الاتصال الشفوي حسب زوليخة عليان على أنه "نوع من أساليب الاتصال الذي ينطوي على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة مثل القابلات التي تتم وجها لوجه وكذلك المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاءات الاجتماعية، بالإضافة إلى الاتصالات الهاتفية". (عليان، 2017، ص 56)

#### 1-6 مفهوم الاتصال الشفوي إجرائيا:

نعرف مفهوم الاتصال الشفوي إجرائيا في هذه الدراسة على أنه: وسيلة من وسائل الاتصال الذي يتم عن طريق الحديث اللفظي بين المرسل والمستقبل، من أجل نقل المعاني والمهارات وتبادل الأفكار والخبرات.

#### 1-7 التعريف النظري لمفهوم تكنولوجيا الاتصال:

يعرف شريف درويش اللبان تكنولوجيا الاتصال على أنها "مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة، والتي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى، الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي أو الجمعي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحسابات الإلكترونية، ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو ال مضمانيين مسموعة أو مسموعة مرئية، أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان آخر، وتبادلها." (اللبان، 2000، ص ص 102-103)

ويعرفه عبد الفتاح إبراهيم عبد النبي على أنه: " الوسيط المستخدم في نقل وتداول المعلومات والأفكار بين الأفراد في المجتمع" ( عبد النبي، 1990، ص 71)

كما يعرفه ناصر قاسيمي على أنه: " مجموع التقنيات والقواعد والقوانين والتطبيقات والتجهيزات الخاصة التي تتدخل في إنتاجها وتوزيعها وتخزينها بمعالجة المعلومات، وتسيير العملية الاتصالية وتنبيطها وتوصيلها من خلال استعمال أجهزة الاتصالات واستقبالها في أي زمان ومكان ". (قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص94)

### 1-8 مفهوم تكنولوجيا الاتصال إجرائيا:

نعرف مفهوم تكنولوجيا الاتصال إجرائيا في هذه الدراسة على أنه : تلك الوسائل والتقنيات والتطبيقات والبرامج الحديثة التي تتمثل في أجهزة الحاسوب، شبكة الأنترنت، شبكة الأنترنت، شبكة الإكسترنانت، والهاتف، والذي يتم من خلالها عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين العاملين، عملية المعالجة وعملية الإنتاج .

### 1-10 التعريف النظري لمفهوم التنظيم:

تنظر المدرسة الكلاسيكية وعلى رأسها فريدريك تايلور ماكس فيبر وهنري فايول إلى التنظيم على أنه : " عملية تشيد هيكل إداري يقوم على مبادئ محددة تتمثل في تقسيم العمل والتخصص فيه- خضوع الوظائف الدنيا للوظائف العليا إشرافا ورقابة ومسئولية تحديد المسؤوليات والسلطات لكل فرد في هذا الهيكل الشرح الهرمي- العلاقة الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية والتي تحدها قواعد مجردة أو معايير موضوعية. ( العجمي، 2008، ص221)

ويعرف ماكس فيبر التنظيم على أنه "علاقة اجتماعية محدودة أو مغلقة عن الخارج بغرض الضبط، يكون الالتزام بنظامها مضمونا بفضل سلوك أشخاص معينين، ممن يكون سلوكهم قائما على تطبيق ذلك النظام " (هلال والجوهري، 2011، ص85)

في حين إن تالكوت بارسونز يعتبر التنظيم على أنه " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا معينة، وينطبق ذلك على المؤسسات الصناعية و الشركات والتنظيمات العسكرية... وتخرج عن نطاق هذا التعريف القبائل والطبقات والجماعات العنصرية وجماعات الصداقة والأسرة " (قجة، 2008-2009، ص21)

ويقصد بارسونز من تعريفه هذا أن التنظيم عبارة عن نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة والمتوازنة بين الوحدات والتي تحدد وفقا لنسق من الأتماط المركبة والمشاركة ثقافيا ، للوصول للغايات والأهداف المنشودة.

ويعرفه شيبستر بارنارد بأنه " نظام للتعاون يظهر عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة. (رماش، مرجع سبق ذكره، ص24)

فالتنظيم يقصد به: أعداد الهيكل التنظيمي الذي يضم:

- الأدوار المختلفة التي يجب أن يؤديها الأفراد والجماعات .
- مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة .
- العلاقات بين الأدوار والمراكز المختلفة لاتخاذ القرارات .
- سبل وقنوات الاتصال بين أجزاء المنظمة لضمان تدفق المعلومات داخليا وتبادلها مع البيئة بطريقة فعالة. ( المصري، 1999، ص8)

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن لكل باحث نظريته الخاصة اتجاه مفهوم التنظيم، ولكل واحد منهم نظرية معينة تأثر بها واعتمد عليها في تعريفه له، فمنهم مثلا من يدرس التنظيم اعتمادا على النظريات الكلاسيكية أو على النظريات الحديثة ..، فنجد أن التعريفات الكلاسيكية ركزت على التنظيم الرسمي والذي يعتمد على الهيكل التنظيمي ويقوم بتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد كل من القواعد واللوائح ومسؤوليات و الوظائف الواجب احترامها والالتزام بها، أما فيما يخص تعريف بارسونز و شيبستر بارنارد نلاحظ بأنهما ركزت على شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي.

### 11-1 مفهوم التنظيم إجرائيا:

نعرف مفهوم التنظيم إجرائيا في هذه الدراسة على أنه : نظام يتم بموجبه تحديد الإطار الذي من خلاله تنظم وتوجه وتنسق جهود الفاعلين للوصول إلى الأهداف المحددة.

### 1-12 تعريف مفهوم الفعالية التنظيمية:

إن لمفهوم الفعالية أهمية كبيرة في مجال المنظمات ، ولهذا نجد له تعريفات عديدة ومتنوعة ، فيعرفه صالح بن نوار على أنه: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (بن نوار، 2006، ص 84) فالفعالية التنظيمية تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وعادة ما يطلق عليهم "stakeholders" مثل ( المساهمين، العاملين، الإدارة، المتعاملين، الموردين، المجتمع، ... وغيرهم)، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف. (عبد الفتاح المغربي، 2006، ص24)

ويعرفه كل من كاست و روسنزويج Rosenzweig & Kahn على أنه " القدرة على تحقيق أهدافها فيشكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو".(بضيايف، 2009-2010، ص11)

ويعرف يوسف بن ابراهيم السلوم الفعالية (Effectivment)على أنه: " القدرة على تحقيق الهدف للمنظمة، أي إنجاز الهدف المقرر." (السلوم، 2006، ص109)

ومن خلال هذه التعريفات يتضح بأن الفعالية هي مدى قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي تسعى تحقيقها، والمفهوم الوحيد الذي ينحصر فيه هذا المفهوم هو " الإنتاجية " وهذا يعني أن فعالية المؤسسة يتوقف على مدى ارتفاع أو انخفاض إنتاجها، كما نستنتج أن الفعالية تعمل بأخذ الاعتبار تلك العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تساهم في تحقيق إستراتيجية وأهداف تكتيكية.

### 1-13 التعريف الإجرائي لمفهوم الفعالية التنظيمية:

نعرف مفهوم الفعالية التنظيمية إجرائيا في هذه الدراسة على أنه : مدى قدرة مؤسسة سفيثال على تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، من خلال قدرتها على تفعيل تنظيم مناسب تستطيع من خلالها تسيير كافة الأنشطة والعمليات الإدارية، مع إشباع حاجيات ومتطلبات أفراد الجماعة التي توجه سلوكهم وتؤثر في معنوياتهم، إضافة إلى قدرتها على تكيف وسائلها واستيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة بها، للحد الذي يسمح لها باتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .

#### 1-14 التعريف النظري لمفهوم العلاقات المهنية:

يرى جبارة عطية جبارة أن العلاقات المهنية عبارة عن استجابة في كل أنواع المحاولات في العمل أيا كان نوعه حكوميا كان أو خاصا، صناعيا أو تجاريا أو ما إلى ذلك، فهذه الاستجابات توجد في وحدات العمل تلك حيث يترابط الأفراد بعضهم ببعض لتحقيق هدف معين، ف العلاقات المهنية على هذا الأساس عبارة عن دراسة السلوك الإنساني أثناء العمل والقيام بجهود فعالة في مواقف العمل بقصد الحصول على أفضل النتائج ، ذلك من خلال إلقاء الضوء على العنصر البشري المعقد في أماكن العمل عن طريق إدراك أسباب السلوك الذي يأتون به وآثاره.(جبارة، بدون سنة، ص77)

أما كيث ديفيز عرف العلاقات المهنية على أنها : "دفع العاملين بالمنشآت أو الوحدات التي يعملون بها حتى ينمو العمل الجماعي الذي يمكن من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة بكفاية وتحقيق الأهداف التنظيمية في نفس الوقت." (نفس المرجع، ص78)

ويعرف بلقاسم سلاطينية وآخرون العلاقات المهنية بأن ها "مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية." ( سلطانية وآخرون، 2012، ص69)

#### 1-15 التعريف الإجرائي لمفهوم العلاقات المهنية:

نعرف مفهوم العلاقات المهنية إجرائيا في هذه الدراسة على أنه : السلوك الإنساني على مستوى بيئة العمل، والذي يظهر من خلال التفاهم والترابط والتعاون وتنسيق العمال فيما بينهم، من أجل إشباع متطلباتهم وغاياتهم من جهة، وتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية من جهة أخرى.

#### 1-16 التعريف النظري لمفهوم الدافعية للعمل:

يعرف مفهوم الدافعية حسب قاموس علم الاجتماع على أنه " القوى التي تحدد تصرفات الفرد" ( Akoun, 1999, p 353)

ويرى كل من أندرو زيلاجي بالاشتراك مع ميرو ألاس إن كلمة دافعية أي motivation ذات أصل لاتيني movere والتي تعني " التحريك"، والدافعية تقوم على المفاضلة بين البدائل وتعتبر من ثم قوة موجهة للفرد

نحو تحقيق أهداف محددة. " (متولي، 1983، ص 9) وينطبق هذا التعريف مع فروم الذي يعرف هو الآخر الدافعية للعمل على أنها "عملية اختيار الفرد لنشاط معين من بين عدة بدائل مفتوحة أمامه، ولكل من هذه البدائل نتائج معينة " (عبد الوهاب، بدون سنة، ص 155)

كما يعرف سيد عبد الحميد مرسى الدافعية على أنه " عبارة عن مجموعة شروط معينة داخل الفرد أو الجماعة توجه سلوك الفرد والجماعة نحو هدف خارجي معين، ويصاحب الأداء صبغة انفعالية تضي على العمل لذة، وتجعل الفرد أو الجماعة تستمر في العمل والانجاز حتى تتحقق حالة الإشباع ". (مرسى، 1984، ص 247)

ويرتبط مفهوم الحوافز بمفهوم الدوافع، فقد بينا أن الدافع هو قوة داخلية تدفع الإنسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير شبعة ومن ثم يحقق له هدفاً، أم الحافز فهو قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقاً له، فالحافز إذن هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكاً معيناً ترضى عنه الجهة التي تعرض الجائزة. (السلمي، 1988، ص 284)

### 1-17 التعريف الإجرائي لمفهوم الدافعية للعمل:

نعرف مفهوم الدافعية للعمل إجرائياً في هذه الدراسة على أنه: الطاقة الناشئة من داخل الفرد العامل، ناتجة عن شعوره بعدم الراحة أو عدم التوازن في جانب من جوانب العمل، والتي تؤثر على سلوكه وتستنيريه للقيام بسلوك معين نحو تحقيق هدف ما والحاجة المراد إشباعها، أو إعادة إرجاع الفرد العام ل إلى حالة التوازن في العمل.

### 1-18 التعريف النظري لمفهوم اتخاذ القرار:

يعرف محي الدين الأزهري مفهوم اتخاذ القرار على أنه: " العملية التي بمقتضاها يقوم المدير - أو الإدارة- باختيار حل أو بديل معين من بين مجموعة من البدائل الممكنة والتي يمكن عرضها ، وذلك في مواجهة مشكلة معينة أو موقف معين. " ( الأزهري، 1979، ص 535)

ويرى علي السلمي أن " اتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي : البحث Search والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل Comparison، والاختيار Selection، فهو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف. " (السلمي، 1988، ص255)

كما يعرف هيريت سيمون اتخاذ القرارات أنه : " عملية بحث عن حل وسط " (العديلي، 1995، ص476) ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة.

### 1-19 التعريف الإجرائي لمفهوم اتخاذ القرار:

نعرف عملية اتخاذ القرار إجرائياً في هذه الدراسة أنه : عبارة عن نشاط لمواجهة وحل المشاكل التي تحدث أثناء العمل عن طريق المفاضلة واختيار البديل المناسب من أجل تحقيق الهدف في إطار الظروف المتاحة.

### 1-20 التعريف النظري لمفهوم المؤسسة الاقتصادية:

يحاول كل من مكايفر وبيج في كتابهما الموسوم "المجتمع" التمييز بين المؤسسة والمنظمة (Institution and Organization)، فيقولان بأن المؤسسة هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاطات الجماعة، بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تسيّر أعمالها وشؤونها هي المنظمة. (الحسن، 1981، ص128)

ويعرف ناصر قاسيمي المؤسسة على أنها " مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك، من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها عقلانياً. " (قاسيمي، 2017، ص236)

كما تعرف زوليخة عليان المؤسسة على أنها " عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية سواء كانت مادية، مالية أو بشرية تتدخل وتتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية. " ( عليان، مرجع سبق ذكره، ص28)

ويعرفها بلقاسم سلاطونية وآخرون على أنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو التبادل للسلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين

آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه. (سلطانية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 69)، كما يضيف لأن توران Alain Touraine أن المؤسسة الاقتصادية تتميز باستقلاليته وتنظيمها والغرض الاقتصادي منها. (Alpe, Beitone et autes, 2005, P80)

## 1-20 مفهوم المؤسسة الاقتصادية إجرائياً:

ونعرف مفهوم المؤسسة الاقتصادية إجرائياً في هذه الدراسة على أنها : وحدة إنتاجية تجمع بين عوامل بشرية يتفاعلون فيما بينهم تحت نظام معين خاص بها وعوامل مادية ومالية، تمارس أنشطة مختلفة ومترابطة من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين أفرادها، وهي مؤسسة لالة خديجة بمجمع سڤيڤال Cevital المتواجد بأقني قفران واطية ولاية تيزي وزو.

## 2- منهج الدراسة:

لكي يستطيع الباحث أن يضع الفرضيات التي اعتمد عليها في دراسته تحت محك التجربة للتحقق منها لابد منه أن يعتمد على منهج علمي مناسب لدراسته، باعتبار أن المنهج هو "مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، والطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة." (بوحوش، 2007، ص 19) والمنهج العلمي هو الطريق ال مؤدي إلى معرفة حقيقة الظواهر الطبيعية والوقائع البنائية التاريخية - وضمن ذلك الوجود الإنساني نفسه- وكشفها وتحديد العلاقات بين المتغيرات الفاعلة تسا نديا، التي تتكون منها الظاهرة أ و الواقعة والتي تتميز بوجود مراحل عمل واضحة من الملاحظة وطرح الفرضيات وجمع الب يانات وإجراء الدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات لبرهنة صحة الفرضيات، ومن ثم صياغة النتيجة على شكل قانون أو نظرية (علي معمر، 2008، ص 11)

والمنهج اصطلاحاً معناه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة." (بدوي، 1977، ص 05)

أما بالنسبة إلى موريس انجرس Maurice Angers فالمنهج لديه عبارة عن مجموعة من الأساليب والتقنيات التي توجه تطوير البحث وتوجه العملية العلمية، أما Benoit Gauthier يرى بأن منهج البحث العلمي عبارة عن طريقة مواجهة الأفكار، الناشئة عن التجربة والخيال، مع بيانات ملموسة مستمدة من الملاحظة، بهدف تأكيد هذه الأفكار الأولية أو تأهيلها أو رفضها. (Dépelteau, 2000, p21)

كما يعرفه خالد الهادي بأن " منهج البحث العلمي يمثل الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها ويسهل معرفة أسبابها ومؤثراتها والأشكال التي تتخذها والعوامل التي أثرت فيها وطرق قياس هذا الأثر أو التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية والخارجية بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو تعميمها". (خالدي وآخرون، 1996، ص 22)

ويعرف مادلين غرافيتز Madline Grawitz المنهج بأنه: " جميع العمليات الفكرية التي يحاول من خلالها الوصول إلى الحقائق التي يسيى إليها، يوضحها ويتحقق منها. " (Grawitz, 2001, p351)

وبما أن الدراسة الراهنة تبحث في طبيعة العلاقة بين الاتصال في المؤسسة وفعالية التنظيم نجد أن الأمر يتعلق بتقديم وصف عن الاتصال وأهميته داخل التنظيم، فالدراسة إذا وصفية تحليلية، والتي تعني وصف والكشف عن الارتباطات بين متغيرات الدراسة وأبعادها، ثم تحليلها وتفسيرها تفسيراً سوسولوجياً.

وبالتالي يمكن أن نقول أن المنهج الوصفي التحليلي: " يقوم بدراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في محتوياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها"، أما "بوحوش" فقد تطرق للمنهج الوصفي التحليلي من الناحية الكمية فيرى أنه " يعتمد على التحليلات الكمية وهو يعتمد على اكتشاف الوقائع و وصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كمياً و كيفية وهي تقوم بكشف الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى حالتها الحالية وتحاول التنبؤ بالمستقبل فهي فهم لماضي الظاهرة، حاضرها وكذا مستقبلها ". (أوقاسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11)

وبما أن الدراسة الراهنة تتدرج ضمن الدراسات الوصفية تم اختيارنا لهذا المنهج لأنه الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع الدراسة خاصة أن هذا الأخير لا يقتصر فقط إلى وصف الظاهرة الاتصالية في المؤسسة بل يهدف كذلك إلى:

- التحليل: أي تشخيص واقع الاتصال في المؤسسة ومحاولة التطرق والتعمق في كل ما سيفيدنا لتحليل المشكلة المطروحة من وسائل الاتصال وظائفها، أساليبها... إلخ

- تفسير العلاقة بين المتغيرين (الاتصال، التنظيم) ومحاولة الحصول على بيانات كافية ودقيقة يتم تحليلها بطريقة موضوعية وتفسيرها تفسيراً سوسولوجياً، لنتمكن من التنبؤ والتحكم بالظاهرة مستقبلاً.

### 3- أدوات جمع البيانات:

لكل بحث أو دراسة علمية سواء في العلوم الاجتماعية أو في العلوم عامة يفترض أن يعتمد على أساليب وطرق إجرائية دقيقة، قابلة للتطبيق في نفس الشروط مجدداً، وتكون جد مناسبة لموضوع الدراسة ولنوع المشكلة المطروحة، لذلك يجب على الباحث الاعتماد على كافة الأساليب والطرق المختلفة، أي الأدوات التي تؤمن له المعلومات اللازمة والملائمة لدراسة مشكلة الدراسة ومعالجتها، والتي تسمح له بالإجابة عن الأسئلة المطروحة والتحقق من الفرضيات التي صاغها، كل هذا اعتماداً على أساليب البحث العلمية الملائمة، لذلك لا بد أن يكون لدى الباحث إلمام واف بمجموعة واسعة من الأدوات والوسائل ومعرفة دقيقة بالأداة وفعاليتها ومميزاتها وعيوبها والخطوات اللازمة لتصميمها والتأكد منها، بالإضافة لإتقانه في استخدام تلك الأدوات وتفسير وتحليل البيانات التي صل إليها، إذ تتوقف نتائج البحوث على قدرة هذه الأدوات في التوصل إلى اكتشاف الحقيقة والوصول إلى الإجابات الصحيحة والدقيقة.

وتعرف الأداة على أنها الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها وهي ترجمة لكلمة الفرنسية *Technique*، وهناك الكثير من الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات، ويمكن استخدام عدد من هذه الوسائل معاً في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها ولدراسة الظاهرة من كافة الجوانب (عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 202)

بشكل عام يوجد عدة طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع المعلومات، وذلك عن طريق الاستبيان والمقابلة و الملاحظة، وهذه الأنواع الثلاثة يمكن أن يعتمد عليه كل متخصص في مهنته، سواء كان ذلك التخصص العلوم البحتة أو العلوم الاجتماعية . لكن الأمر يتوقف على طبيعة الموضوع ونوع البيانات المراد جمعها. (بوحوش وآخرون، 2011، ص 67)

وبما أن طبيعة الدراسة هي من تحدد الأدوات التي يجب أن يعتمد عليها الباحث لجمع البيانات والمعلومات، فإن في هذه الدراسة الحالية قد اعتمدت على أكثر من أداة وهذا لأن طبيعة البحث تطلب ذلك، إضافة إلى أنها ملائمة جدا للبحث بحيث تسمح لي بجمع أكبر قدر ممكن البيانات الضرورية والدقيقة لانجاز هذه الدراسة بشكل علمي وهذه الأدوات هي:

### 3-1- الاستمارة:

توجد العديد من الأدوات والتقنيات التي تزود الباحث أثناء انجازه للدراسة بالبيانات و المعطيات الضرورية، و تعتبر الاستمارة مصدرا هاما يستعين به الباحث العلمي بغية الحصول على البيانات والمعطيات الهامة التي تساعده على انجاز بحثه.

لا تعتبر الاستمارة مجرد قائمة بسيطة من الأسئلة ولا مجرد استجاب مكتوب، بل يشترط أن تكون الأسئلة المطروحة واضحة بما فيه الكفاية، ويعتبر الأداة الأكثر استخداما في جميع أنواع الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية، (Aktouf, 1987, p 93) و التي تستخدم لجمع البيانات ولهذا السبب تم الاعتماد على هذه التقنية في هذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، بهدف استكشاف حقائق ومعلومات غير ظاهرة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، وكذلك من أجل استطلاع رأي وميول الأفراد المبحوثين.

فالاستمارة تركز على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية، المهنية والعائلية وبياراتهم وبمواقفهم من آراء ورهانات إنسانية اجتماعية ويتوقعاتهم ومستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة أو نقطة أخرى تهتم الباحثين ( كفي، 1997، ص 226)

ويرى **جين لويس Jean-Louis** أن الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات، وهو عبارة عن قائمة من الأسئلة التي لها علاقة مع موضوع البحث والتي يتم طرحها على عينة الدراسة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويرى بأنه يجب إعداد هذا الاستبيان بعناية ودقة قبل النزول به إلى ميدان الدراسة فيطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة أو قد ترسل عن طريق البريد. (بتصرف Jean-Louis, 2000, p107)

وقد اختارنا في هذه الدراسة للحصول على إجابات عن طريق استمارة المقابلة والتي يقصد بها "قائمة الأسئلة أو الاستمارة التي يقوم الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث". (حامد، مرجع سبق ذكره، ص 136)

وكان اختيار هذه الأداة عن غيرها من الأدوات لأساليب دقيقة وموجهة وهي كالتالي :

- كسب ثقة المبحوثين وذلك بتوضيح لهم بدورهم وأهمية مساعداتهم لانجاز هذه الدراسة بطريقة علمية ودقيقة وذلك بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل صدق، وبالتالي نكون قد حصلنا على إجابات لكل الأسئلة المطروحة وتكون خالية من التناقضات، تخدم الباحث العلمي وترفع من جودة البحث العلمي.
- استرجاع الباحث للعدد الكلي للاستمارة، وذلك بتجنب الإجابات المتناقضة وحفظها من الضياع.

### 3-2- الوثائق والسجلات:

يعرف **جين لويس Jean-Louis** الوثائق على أنها "... أي عنصر مادي أو أي أثر يتعلق بنشاط الأفراد الذين يعيشون في المجتمع، والذي يشكل بطريقة غير مباشرة مصدرا للمعلومات حول الظواهر الاجتماعية، وبالتالي فإن كل من المقالات الصحفية والصور والمنشورات هي مصادر وثائقية يمكن للباحث أن يستخلص منها معلومات..." (Jean-Louis, Op.cide, p167)

ونظرا لأهمية ودور الوثائق والسجلات والإحصائيات والأنظمة في إلقاء الضوء على الأحداث والظروف والأوضاع السائدة في المؤسسة والتي يعمل من خلالها العمال، استعانت الباحثة في هذه الدراسة بالوثائق والسجلات الرسمية التي تخص البيانات المتعلقة بمجتمع البحث، من العدد الإجمالي المتكون

منه، ومراتب العمال في ال مؤسسة، العدد الإجمالي لكل مرتبة ، كما تحصلت على نسخة من البرامج (programmes et logiciels) التي تعتمد عليها المؤسسة في اتصالاتها وتسييرها للمؤسسة، إضافة إلى ذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة كذلك القانون أو النظام الداخلي الخاص بها، كما استعانت الباحثة بالوثائق والسجلات التي تعرف بالمؤسسة محل الدراسة وبتاريخها منذ نشأتها .

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هدف الباحث من استخدامه للدراسات السابقة هو التقصي عن المشكلة التي يبحث عنها بعمق أكثر وبمعرفة أوسع، كما تمكنه من التعرف أكثر على الإجراءات والأدوات والتقنيات التي يمكن أن يعتمد عليها ويستفيد منها في دراسته، وإجمالاً فالدراسات السابقة تفيد الباحث في الجوانب التالية:

- 1 - يعطينا أفكاراً حول المتغيرات التي أثبتت الدراسات أهميتها أو عدم أهميتها في حقل معرفي معين .
- 2 - تزودنا الدراسات السابقة بمعلومات حول العمل الذي تم إنجازه والذي يمكن تطبيقه .
- 3 - توضح لنا العلاقة بين المتغيرات التي تمت دراستها .
- 4 - تعطينا الدراسات السابقة الأساس الذي تؤسس عليه المشكلة وأهميتها . ( الضامن، 2007، ص83)

وبالتالي سوف تحاول الطالبة في هذا المطلب حصر لمختلف الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية وهي كالتالي :

#### 1 الدراسات المحلية :

##### 1 1 دراسة الطاهر أجعيم حول " واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية " :

حاولت هذه دراسة تشخيص واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية - جامعتا منتوري و باجي مختار نمونجا ، وذلك من خلال المنظور الوظيفي الشامل الذي يسمح بالكشف عن حقيقة واقع نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية بمختلف وسائله وطرقه وشبكاتة ومعوقاته، وبالتالي قام الباحث بطرح عدة تساؤلات وهي كالتالي:

- ما هي طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ؟ وهل هو اتصال ديموقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق؟

- هل له ذا الاتصال بأشكاله تأثير (دور) إيجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية ؟
- أين يظهر هذا التأثير أو الدور الإيجابي للاتصال ؟
- هل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية ؟  
وللإجابة على هذه التساؤلات بنا الباحث خمسة (5) فرضيات وهي:
- تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدائها
- يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا (مغلقا)
- نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية
- إن استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة جعل أدائها أكثر فعالية
- يختلف تقدير مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية
- وقد بين الباحث أهمية الاتصال التنظيمي من خلال إبراز الدور الوظيفي له سواء من الناحية التنظيمية الإدارية الإنسانية الثقافية والاقتصادية .. إلخ داخل المؤسسة وخارجها، وأكد أن ما يزيد أهمية موضوع دراسته هو علاقة الاتصال الوطيدة والمباشرة بالتخطيط ورسم السياسات، إصدار القرارات وتنفيذها، التنسيق، التقويم، الرقابة وإنجاز أهداف المؤسسة، فالمؤسسات الجزائرية أصبحت تولي اهتماما كبيرا للاتصال و لوسائله وأنظمتها في التنظيم وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء في العمل والنجاحة في الإدارة، إضافة إلى ضمان النمو الاقتصادي والثقافي والبيداغوجي، ومنه نجد أن الباحث يأمل الكشف عن الشروط الموضوعية المناسبة لتسيير مؤسسات جزائرية عصرية، وعن تلك المشاكل والمعوقات التي تعاني منها هذه الأخيرة وبالتالي قام بصياغة خمسة (5) أهداف للدراسة الراهنة وهي :
- تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية
- التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالا في المؤسسة الجزائرية
- تحديد حجم التأثير الذي يتركه استخدام ذلك النوع من الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية على نشاط الإدارة وأداء الإداريين في مختلف العمليات الإدارية
- الكشف عن المعوقات التي تحد أو تضعف من دور اتصال المؤسسة في تحسين الأداء الإداري
- محاولة ضبط وتعيين طبيعة العلاقة بين أسلوب الاتصال في المؤسسة الأكثر فعالية واللغة المستعملة

إن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي لوصف وتحليل مشكلة الموضوع، واستعانت على الاستبيان والمقابلة المفتوحة كأدوات لجمع البيانات، طبقت على عينة حصصية بلغ عددها (1500) فرد من مجموع عدد الموظفين لجامعة منتوري لولاية قسنطينة والذي يتكون من (12602) عامل و (10200) موظف بجامعة باجي مختار لولاية عنابة الجزائر .

ومنه توصل الباحث إلى هذه النتائج :

إن دور لغة الاتصال كبير بل حاسم أحيانا في عمل المؤسسة وأدائها ، وأن رغم إدخال وسائل اتصال حديثة في اتصال المؤسسة إلا أن الوسائل التقليدية خاصة في الاتصال الكتابي لا تزال مستخدمة ومفضلة ولها دورها، كما تبين أن أهمية الاتصال ودوره تختلف من فئة إلى أخرى ضمن الأسرة الجامعية وهذا بحسب المركز والمستوى التعليمي والصفة التي يحملها الفرد. ( أجغيم، مرجع سبق ذكره)

## 1 2 دراسة حورية بولعويديت حول " استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " :

حاولت هذه دراسة تشخيص واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية ولمعالجة الاشكالية المطروحة قامت الباحثة بطرح عدة تساؤلات وهي كالتالي:

- هو واقع استخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بها؟ -
- ما هو ترتيب الوسائل التكنولوجية الاتصالية الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الإنترنت، شبكة الانترنت، شبكة الإكسبرنت) من ناحية الاستخدام في المؤسسة؟ -
- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة -
- ما هو أثر هذا الاستخدام على أداء المؤسسة؟ -
- وللإجابة على هذه التساؤلات قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية :
- I هناك تباين في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الإنترنت، شبكة الإنترنت، شبكة الإكسبرنت) في مؤسسة سونلغاز تسيير الشرق بحيث :
- يحتل جهاز الحاسوب المرتبة الأولى من ناحية الاستخدام .
- تحتل شبكة الإنترنت المرتبة الثانية من ناحية الاستخدام.
- تحتل شركة الإنترنت المرتبة الثالثة من ناحية الاستخدام.

- تحتل شبكة الاكسبرنت المراتبة الرابعة من ناحية الاستخدام.
  - 2 تؤثر العوامل الذاتية للمبجوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة المدروسة
  - المستوى التعليمي.
  - المنصب.
  - الاهتمام بمتابعة وسائل الاتصال الجماهيرية (صحافة مكتوبة، إذاعة، تلفزيون)
  - 3 تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب مستوى أداء المؤسسة المدروسة.
  - فعلت اتصال المؤسسة بتقنية الداخلي والخارجي.
  - حسنت من الإنتاجية.
  - حسن محيط العمل.
- وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج المسح وضمن منهج المسح التحليلي والمسح الشامل لجميع الموظفين العالمين في المكاتب والمزودين بتكنولوجيا الاتصال المدروسة لجهاز الحاسوب والشبكات الاتصالية .

وقد توصلت الباحثة إلى هذه النتائج:

- أن هناك استخداما متباينا لتكنولوجيا الاتصال الأربع المدروس ة بحيث احتل الحاسوب المراتبة الأولى من ناحية الاستخدام واحتلت شبكة الإنترنت المراتبة الثانية في الاستخدام، واحتلت شبكة الإنترنت المراتبة الثالثة فيما عادت المراتبة الأخيرة لشبكة الاكسبرنت.
- أن العوامل الذاتية للمبجوثين تؤثر في نسبة استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة فيما يخص المستوى التعليم، المنصب، الاستفادة من التدريب، فيما لم يكن الاهتمام بمتابعة وسائل الاتصال الجماهيرية (الصحافة المكتوبة، الإذاعة، التلفزيون) أثر على ذلك.
- أدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة المدروسة حيث ساهمت في تفعيل الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي وكذا تحسين الإنتاجية ومحيط العمل (بولعويدات 2007-2008)

### 1-3 دراسة صبرينة-رم-اش ح-ول " فعالية الاتصال-ال تنظيم-ي في المؤسسة الاقتصادية-الجزائرية":

تتكون هذه الدراسة من خمسة (5) فصول هدفت من خلالها إلى معرفة مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة، كشف مدى تأثير وتأثير الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة، إضافة إلى مدى تأثير الروابط التنظيمية، الأنشطة الإدارية و المتغيرات البيئية على الفعالية التنظيمية، واكتست هذه الدراسة أهمية نظرية لنظام الاتصال المؤسسي خاصة مع التطورات الاقتصادية والتقنية السريعة، إضافة إلى الأهمية الميدانية التي تسعى من خلالها وضع خطة إستراتيجية للاتصال من خلاله يتمكن للمؤسسة الوصول لأهدافها وتحقيق الأمن والاستقرار والاستمرار لها.

ولقد صاغت الباحثة خمسة (5) فرضيات مفادها:

- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة
  - هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة
  - هناك تحسس نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اتصال السوق
  - تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية
  - هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى تقنية المسح الشامل كما اعتمدت على أداة الاستمارة والمقابلة غير المقننة، والوثائق والسجلات والملاحظة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة تتكون من (90) فردا من مجموع المجتمع الكلي الذي يتكون من (126) فردا بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ للتوصل بالتالي إلى نتائج أهمها:

أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال ، كما أن هناك تحسين نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق ، إضافة إلى أن هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية والفروع بدرجة كافية ووفقا للمعايير الدولية، إضافة إلى أن عند تخفيض الروابط التنظيمية ترتفع الفعالية الاتصالية ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن نقص المختصين والخبراء داخل المؤسسة في مجال الإعلام والاتصال يحول دون تحقيق إستراتيجية الاتصال في الوقت اللازم

والمحدد لها، لذل يعد الاهتمام بالعوامل البيئية من الضروريات التي تنط لبها المؤسسة. (رماش، مرجع بق ذكره)

#### 1-4 دراسة ياسين محجر و الهاشم-ي لوكيا حول " تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ":

سعت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الإستراتيجية الاتصالية التنظيمية في المؤسسة، ومعرفة مدى تأثير هذه الأخيرة على العمال وعلى أدائهم المهني، وتظهر أهمية هذه الأخيرة من ناحيتين، أولاً من الناحية الاجتماعية، إذ أن هذه الدراسة تكتسي أهمية في خلق جو من التنسيق بين أفراد المؤسسة، الشيء الذي يقود المؤسسة إلى الاستقرار و الاستمرار والنجاح، ثانياً من الناحية الفردية، فحسب الدراسة أن الفرد يأتي إلى المؤسسة بسلوك خام لا يناسب شروط ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي على المؤسسة وضع برامج تدريبية تأخذ بعين الاعتبار الجانب الاتصالي بغية الوصول للأهداف المسطرة، وبالتالي كان هدف الدراسة هو وضع اقتراح تطبيق برنامج اتصالي ومعرفة مدى أثره على الأداء المهني للعمال، فهدفت إلى البحث في متغيرين بطرح عدة التساؤلات أهمها :

- هل هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء؟

أما فرضية الدراسة فكانت على النحو التالي:

- هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء.

اعتمد الباحثان على المنهج التجريبي لجمع البيانات و تصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من خلال تطبيقها، وقد طبق الباحثان أدوات الاستبيان، المقابلة و شبكة الملاحظات على عينة تتكون من ثلاثون (30) عاملاً بوكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضاري لولاية ورقلة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء وبالتالي تحقق الفرضية العامة. (محجر، ولوكيا، جانفي 2012)

1-5 دراسة زرطال لطيفة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين:

تناولت هذه الدراسة موضوع: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين هما و نوع الاتصال المعتمد في المؤسسة ميدان الدراسة وعلاقته بأداء موظفيها وبالتالي هدفت الباحثة في هذه الدراسة البحث في الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاستشفائية - منتوري بشير - الميلية؟  
 . وتفرعت منها التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة الإستشفائية - منتوري بشير - الميلية؟
  - هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد و زيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟
  - هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟
  - هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منوري بشير - بالميلية؟
- أما فرضيات الدراسة فقد كان مفادها:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير الميلية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية\_منتوري بشير\_ بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية\_منتوري بشير\_ بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية\_منتوري بشير\_ بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية\_منتوري بشير\_ بالميلية

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من 579 موظف كما اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد أفرادها 70 موظف وذلك بنسبة 13 % من حجم مجتمع الدراسة وقد قامت الباحثة ببناء استمارة لجمع البيانات مكونة من 45 سؤال موزعة على خمسة محاور ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة اتضح وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي (نازل، صاعد، أفقي) وغير الرسمي وبين زيادة أداء الموظفين بأبعاده المختلفة ، والمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير تعتمد بشكل فعال وناجح على الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي للدفع بمواردها البشرية إلى الاستثمار الأمثل لمهارتها نحو تحقيق أداء متمي ز. (لطيفة، 2016)

#### 1-6 دراسة فرحات محند حول تأثير نظام المعلومات والاتصالات على تحسين أداء الموارد البشرية:

يرى الباحث في مشكلة دراسته أن التقدم والتطور الذي شهدته المنظمات في مجال نظام المعلومات والاتصالات هي مصدر تغيير وتعديل من مهام ودور الموارد البشرية في المنظمة ، وبالتالي يرى أن ه أصبح لنظام المعلومات للموارد البشرية الذي سماه بـ "SIRH" (Système d'Information Resource Humaine) وسيلة تسمح بلقيام بالإجراءات بطريقة أوتوماتيكية، كما أنها أيضا تساهم في زيادة الإنتاجية وزيادة موثوقية البيانات واتخاذ القرارات، وبالتالي تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة البحث وتحليل أثر نظام المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، فقام بطرح التساؤلات التالية :

- ما هو أثر نظام المعلومات والاتصالات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لالة خديجة؟

- ماذا يمكن لنظام المعلومات والاتصالات أن يضيف لمهام للموارد البشرية؟

- كيف يمكن أن يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "TIC" في تحسين وظيفة الموارد البشرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الناتجة عن تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، وإظهار أن الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي وسائل أساسية في الشركات لتحسين أدائها .

وللإجابة عن تلك التساؤلات اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضيتين أساسيتين هما:

- إن نظام معلومات له تأثير على أداء الموارد البشرية في مجال الإنتاجية، فعالية اتخاذ القرارات، وتحسين من نوعية وتسيير المعلومات.
  - يتطلب إدخال التكنولوجيا للشركة أدوات محددة لتشكيل إدارة موارد بشرية حقيقية. ونتيجة لذلك، تضطرب وضعية العمل وإدارة الموارد البشرية ويؤثرون على ظروف العمل للموظفين.
- وقد أجريت الدراسة التجريبية على مستوى شركة لالة خديجة، وتم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق الملاحظة كأداة بحث أساسية لجمع البيانات بالإضافة إلى اعتماده على أداة الاستبيان على عينة التي بلغ عددها 60 موظفاً، وبالتالي خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

لقد تعلم المتخصصون في قسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة من التطوير والتعقيد المتزايد لإدارة الموارد البشرية، وقد طوروا في الواقع برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "TIC" ليصبح أكثر تطوراً لاستخدامه في الإدارة وفي العديد من الجوانب الأخرى لوظيفة الموارد البشرية.

إن اعتماد المنظمة على برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "TIC" له نتائج وتأثيرات متعددة على تنظيم العمل فيها وعلى إدارة الموارد البشرية، كما أنها تؤثر على ظروف عمل الموظفين من خلال الاعتماد على الوسائل التالية: الأنترنت، إكسترانت، الإيميل... إلخ وهذا ما يجعل المنظمة تسير أمام التطور والتقدم الذي آلت إليه المنظمات الأخرى.

تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصولاً لأفضل المعلومات لجميع موظفي هذه المنظمة، كما تسهل مشاركة هذه المعلومات بينهم، وذلك بفضل الإمكانيات التكنولوجية التي يوفرها برنامج "TIC"، بالإضافة إلى ذلك، فتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبتث شعوراً قوياً بالانتماء للمنظمة وتضامناً قوياً بين الموظفين.

إن برنامج نظام المعلومات للموارد البشرية "SIRH" قام بإحداث تغييرات في مجال التنظيم والاتصال في المنظمة، بحيث تعمل التحولات وتداول المعلومات على تعديل عمليات صنع القرار، ونجد أن جميع الأفراد يتبادلون الأفكار والآراء ويساهمون في صنع واتخاذ القرارات. (فرحات، 2018)

## 2 الدراسات الأجنبية :

1-2 دراسة محمد عبد الله العنزي حول أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية :

حاولت هذه الدراسة تحليل مدى ممارسة نشاطات اتصالية إدارية في وزارة العدل الكويتية بغية تبيان مكانة وأهمية هذه العملية ومساهمتها في تحقيق قرارات إدارية فاعلة ، وتظهر أهمية هذه الدراسة باعتبار أن الاتصال هو النظام الذي تتدفق من خلاله المعلومات التي تساهم في تقوية الصلات الاجتماعية ويشجع التفاعل بين الأفراد العاملين، ومنه تحسين سير كافة العمليات الإدارية واتخاذ قرارات موضوعية ناجحة، وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص المعلومات المتوفرة والناجمة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل، كما تهدف إلى كشف أثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية ومنه قام الباحث بطرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة (أنماط ووسائل ومهارات) في وزارة العدل الكويتية؟
  - ما خصائص المعلومات المتوفرة والناجمة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية؟
  - ما أثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية؟
  - هل يوجد فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للخصائص الديمغرافية (الشخصية والوظيفية ) للعاملين في الإدارة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)؟
- أما الفرضيات ففقد صاغها الباحث على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية المساعدة والهابطة والأفقية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والإلكترونية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصالات الإدارية الكتابية والتحدث والقراءة والإنصات في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات المطلوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية تُعزى للخصائص الشخصية للعاملين في الإدارة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة، واستخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات، واستخدم أسلوب الحصر الشامل على العينة التي بلغ عددها 163 موظفاً، وبالتالي توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، الدقة، الشمولية، الوضوح، المرونة وسهولة الحصول عليها، كما توصلت إلى وجود أثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، كما أظهرت النتائج إلى وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس، في حين لا أنه لا يوجد فروقات تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة. (العززي، 2010)

## 2-2 دراسة مصعب اسماعيل طبش حول دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات:

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في محاولة البحث عن الدور التي تلعبه نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم، ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المنتشرة في هذا العصر، وللبحث عن هذه المشكلة قام الباحث بطرح التساؤل التالي: إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة؟

وهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال الإدارية ومدى مساهمة توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات، والوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأكد الباحث أن ما يزيد أهمية موضوع دراسته هو الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها الوزارة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى معرفة أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة باستخدام نظم وتقنيات الاتصال من أجل تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال وبالتالي في فعالية اتخاذ القرار.

وللإجابة عن التساؤل اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- 1 يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
  - 2 وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
  - 3 توجد معوقات تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
  - 4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق الاستمارة كأداة بحث لجمع المعلومات مع استخدام أسلوب الحصر الشامل على العينة التي بلغ عددها 90 موظفاً، وبالتالي خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير، وأن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات، كما أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداماً بالوزارة حسب الترتيب الهاتف والفاكس وقلة استخدام تطبيقات الانترنت، وأخيراً بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في

اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الإلكتروني، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالية في اتخاذ القرارات بالوزارة. (طباش، 2008)

### 3- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

**4-1- الأهداف:** نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أنه رغم دراستها لموضوع واحد وهو الاتصال إلا أنها تختلف في الأهداف التي تسعى الوصول إليها، في حين نجد أن الدراسة الحالية تتشابه مع كل من دراسة الطاهر أجيم ودراسة ياسين والهاشمي في الهدف الذي يسعى إلى التقصي عن أساليب ووسائل الاتصال، ومحاولة معرفة مدى تأثير هذه الأخيرة على رضا العمال و أدائهم الوظيفي، في حين تتميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى في سعيها للكشف والتقصي على مدى مساهمة الاتصال في فعالية التنظيم سواء من خلال انسجام العلاقات بين أعضاء المؤسسة من رؤساء أو مرؤوسين، وذلك إما بإشاعة روح الفريق والتعاون أو تشجيع العمال على تبادل الأفكار والآراء والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة... إلخ في المجمع سرفيتال Cevital فرع لالة خديجة لولاية تيزي وزو.

**4-2- المنهج و الأدوات المستعملة :** لاحظنا من خلال اطلاعها على هذه الدراسات المتنوعة أنها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة ياسين محجر والهاشمي لوكيا اللذين اعتمدا على المنهج التجريبي، كما تتقارب الدراسات من حيث الأدوات التي تم الاعتماد عليها ل جمع البيانات، حيث أن أغلبها اعتمدت على أداة الاستبيان والمقابلة غير المقننة والوثائق و لسجلات، ونجد أن الدراسة الحالية تتشابه مع باقي الدراسات في اعتمادها على أداة الاستبيان وعلى المنهج الوصفي التحليلي بعد التأكد من خلال الدراسة الاستطلاعية أنها الأدوات والوسائل التي تتناسب مع عينة البحث والتي يستجيب معها .

وعامة نستطيع أن نقول البحث قد استفاد من الدراسات السابقة في تبيان أهمية الدراسة الراهنة أو بالأحرى أهمية متغير الاتصال التنظيمي وتأثيره في العمليات الإدارية التسييرية، وتحقيق تنظيم يسود فيه التفاهم والتعاون والتفاعل بين المستويات المختلفة في العمل.

## خلاصة الفصل:

لقد كان هذا الفصل الأول للدراسة بمثابة العصب الرئيسي لها، بحيث شمل على الجوانب التي تسعى الباحثة دراستها، بدء بتحديد وصياغة إشكالية الدراسة وتحديد فرضياتها، بعدها قمنا بحصر أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة مع ذكر أهميتها وأهدافها، ثم بتحديد وتسمية المتغيرات التي ترتبط بالدراسة ارتباطاً وثيقاً، والتطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، مع تبيان وتوضيح لمختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي وأهميته في المؤسسة

تمهيد

### المبحث الأول: مدخل للاتصال

- 1- أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه
- 2- نظام الاتصال التنظيمي
- 3- العناصر الأساسية للاتصال التنظيمي
- 4- أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه
- 5- أساليب الاتصال داخل المؤسسة
- 6- معوقات الاتصال التنظيمي

### المبحث الثاني: فعالية الاتصال في التنظيم

- 1- خصائص الاتصال الفعال
- 2- أهمية الاتصالات في تسيير العمليات الإدارية
- 3- دور الاتصال في تعزيز العلاقات الإنسانية
- 4- أهمية الاتصالات بالنسبة لدور القائد في المؤسسة
- 5- فعالية التنظيم الإداري وجودة الاتصالات الإدارية

خلاصة

## تمهيد:

يعتبر الاتصال ضرورة لا بد من وجودها في المؤسسة ما دام أنها تتكون من أفراد عديدة ينشطون في مجالات ومراتب مختلفة، فلم يعد الرأس المال المورد الأساسي والضروري لاستمرار وتقدم المؤسسات الاقتصادية، بل أصبحت مجبرة على الاهتمام بالمورد البشري وكفاءتهم اعتماداً على الاتصال كوسيلة لتحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات العمال في مختلف أقسام المؤسسة، إذ بدونها يتعذر على المؤسسة نقل وتزويد الأفراد العاملين فيها ببرنامجهما العام وسياستها والغايات التي وجدت من أجلها، ومنه فالالاتصال هو العملية التي بفضلها يتم ربط الأفراد العاملين ببعضهم البعض في مجال العمل، من خلال نقل الأفكار والمعلومات، الآراء والخبرات المختلفة عن طريق أساليب معينة، كما يعتبر عملية متداخلة بهيكل التسيير والتنظيم، الرقابة واتخاذ مختلف القرارات لتحقيق الانسجام التام في المؤسسة.

وعليه سنحاول خلال هذا الفصل التطرق إلى مبحثين، المبحث الأول كان كمدخل عام للاتصال أين سنتوسع في أهميته وأهدافه، عناصره، أنواعه وخصائصه، بالإضافة إلى ذكر أساليب الاتصال التنظيمي وأهم معوقاته التي تعرقل سيرورة الاتصال بالشكل المناسب، يليه المبحث الثاني الذي يتحدث عن فعالية الاتصال في التنظيم والذي يشمل خصائص الاتصال الفعال، أهمية الاتصالات في تسيير العمليات الإدارية، كما يشمل على مطلب يتحدث حول دور الاتصال في تعزيز العلاقات الإنسانية، عن أهمية الاتصالات بالنسبة لدور القائد في المؤسسة، ونختتم بفعالية التنظيم الإداري وجودة الاتصالات الإدارية.

## المبحث الأول: مدخل للاتصال

## 1- أهمية الاتصال وأهدافه:

## 1-1 أهمية الاتصال:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء والإبداع المنظمي، والأداء العام للمنظمة" (حريم، 1997، ص ص 332-333)

ويقول تشستر بنارد **Chester Benard** الرئيس السابق لشركة نيوجرسي بل للهاتف New Jersey Bell Téléphone كما أشار كل من جرينبرج وبارون أن هيكل المنظمة وانتشارها ومجال عملها تتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصال بها، ويمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعال، كما أن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد أحجامها وبالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا

عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات، أيضا يقول قوته ودياب "إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل يؤثر على إنتاجية المنظمة، لذا لا يمكننا تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال وبدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم، لذلك فإن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين. ( فرج، 2009، ص139)

ومنه يمكن أن نقول أن للاتصال أهمية بالغة مهما كانت طبيعته رسمي كان أو غير رسمي، إذ أن نجاح أو اضمحلال (زوال) المؤسسة يرتبط بوجود أو غياب الاتصال، فكل العمليات الإدارية تعتمد على نظام الاتصال الذي يسمح بنقل المعلومات والأفكار والإحصائيات والمفاهيم التي تمكن من مواجهة المشاكل والتغلب عليها، ويضمن اتخاذ القرار السليم والمناسب لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

## 1-2 أهداف الاتصال:

لا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، ولذلك فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو تبادل المعلومات بين الأفراد ونقل أفكارهم من خلال الرسائل التي يتبادلونها، والتأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته، ويشير كل من سيزلاجي ووالاس Szilagy et Wallace إلى أن وليام سكوت وبيترتس متشل Scott et Mitchell قد قاما بتحديد الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، وحددا أربعة أهداف رئيسية توجه الاتصال هي:

- **الجانب الانفعالي (العاطفي):** تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد، ويدخل في أغلب ما يتبادل هؤلاء الأفراد ويتناقفونه جوانب عاطفية، والاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو أحد الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة، حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال بعضهم ببعض- التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا، كما أن الاتصال يوفر الأفراد إمكان مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم في مجالات الصراع بين المجموعات والأفراد. (العديلي، 1995، ص ص 458-459)
- **الدافعية:** تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة، وإن كانت القيادة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين، فإن الاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية، مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف، وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين، اتصالا.
- **المعلومات:** إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال، يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير، فلالاتصال في هذه الحالة- توجه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات، وعلى سبل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية. (أبوقاسم أحمد، 1991، ص361)
- الرقابة:** هناك وظيفة للاتصال تتمثل في الصلة الوثيقة بين الاتصال والبناء التنظيمي، فالمنظمات- في الواقع- تسعى دائما إلى التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية،

والخراط التنظيمية مثلا تمثل قنوات الاتصال الرسمية في المنظمة، (العديلي، مرجع سبق ذكره، ص458-459) والجدول رقم (01): يوضح أغراض الاتصال عند سكوت وممثل (1976)

الوظيفة ( الغرض)	التوجيه	الأهداف	مجال التركيز النظري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، التعزيز ونظرية توقع تعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي

المصدر: ناصر محمد العديلي، (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور كلي مقارنة المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، ص 459.

وهناك من حاول أن يقدم تقسيما خاصا للاتصال الذي تتوقف أهدافه حسب طبيعة المؤسسة، بحيث أن تطور المؤسسة أو فشلها يرتبط بوجود أو غياب نظام اتصال مناسب وفعال تعتمد عليه، ويعني ذلك أن وجود مناخ تنظيمي يزخر بقدر بالغ من التوتر والهفوات وعدم الرضا أو توفر تنظيم يسود فيه علاقات منسجمة يسعى أفرادها لتحقيق التفاهم وتبادل وتنسيق الآراء والأفكار المعلومات والخبرات لتحقيق الأهداف المعلنة يرتبط بالدرجة الأولى بالاتصال التنظيمي، وبالتالي يمكن توضيح بعض الأهداف الخاصة للاتصال في المؤسسات فيما يلي: (الدسوقي، 2004، ص ص 37-39)

#### - أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، ولاشك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضيع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس الصحة، وهناك أربعة مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة وهي:

- معلومات عن المؤسسة- إنتاجها- مستقبلها- لقرارات الهامة للمؤسسة.
- معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة ما يتصل بوظائفهم.
- معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.
- معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الاقتصادية.

#### - أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعلماء:

والجمهور له أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة، إذ إن استمرار المؤسسة وتقدمها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها وعن جهودها وتأييدها لها، والعملاء يمثلون عنصرا مهما بالنسبة للمؤسسة التجارية والصناعية، فتقدم المؤسسة واستمرارها وتحقيقها للربح يتوقف على إقبال هؤلاء العملاء على شراء السلعة، التي تنتجها المؤسسة أو الخدمة التي تقدمها. وهذا يجعل للاتصال بين المؤسسة وجمهورها وعمالها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهملها إقامة نظام اتصال فعال بالجمهور والعملاء، يمكنها من أن توصل إليهم حقيقة الجهود، التي تبذلها المؤسسة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها، وأن يتعرف الجمهور والعملاء حقيقة هذه الجهود، وللمؤسسة أساليبها المختلفة لتحقيق هذا الهدف، كما يهمل المؤسسة أيضا أن تتعرف رأي أفراد الجمهور والعملاء في نشاطها وجهودها، وأن تتعرف شكاياتهم ومقترحاتهم لتحسين الإنتاج أو الخدمة. (شرف، 2003، ص192)

### - أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية:

يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية.

فالقيادة تمثل القدرة على التأثير في الناس أفرادا أو جماعات بتوجيه السلوك الفردي والجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد ولكن يجب أن يكون هناك شعور جماعي من جانب الجماعة من خلال علاقة وظيفية بينه وبين الجماعة التي يحاول قيادتها تقتنع فيه هذه الأخيرة بوجود مواصفات القيادة التي تجعله في نظرهم أحق بها، والاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الهامة السليمة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

ومنه نستطيع القول أن لولا الاتصال في المنظمات الإدارية مهما كان رسميا أو غير رسمي، مكتوبا أو شفويا لتعذر على القيادات الإدارية إرسال واستقبال الأفكار والمعلومات والبيانات الصحيحة و اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة، إذ أن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم والتنسيق الكامل بين كافة الأنشطة الإدارية تستلزم توفر نظام اتصال ملائم، لكي يتمكن القائد من تقديم وإيصال المعلومات والأفكار وتقديم الأوامر والتوجيهات للعمال وتدريبهم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، إضافة إلى إدارة الصراع التنظيمي واتخاذ القرارات التي تخص العمليات الإدارية الأخرى المختلفة.

## 2- العناصر الأساسية للاتصال:

لكي تتم عملية الاتصال وتقوم بوظائفها يجب أن تتوفر على أربعة عناصر هي:

- **المرسل:** وهو الشخص الذي يود أن ينقل الرسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من المعلومات والأفكار التي تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله، اهتماماته، قيمه، انفعالاته، حاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر توقعاته وطموحاته وأهدافه .
- **الرسالة:** هي عبارة عن رمز من الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وأفراد المرسل وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز كالكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف.. كما أنا الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها له أهمية لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن عدم الاختيار يسبب المشكلات. (بوهنتالة، 2016-2017، ص 159)

- **الوسيلة:** اعتبر بعض العلماء وعلى رأسهم مارشال مالكلوهان بأن الوسيلة تلعب دورا هاما في عملية الاتصال بل هي من أهم عناصره حيث وصفها قائلا "الوسيلة هي الرسالة" أي أن استعمال وسيلة معينة في عملية التواصل قد تحدث تغيرا جذريا في الأشخاص يفوق بكثير من التغيير الذي يحدثه المضمون الاتصالي، حيث أن الوسيلة تؤثر في سلوك المستقبل والجمهور أكثر من تفاصيل المادة الاتصالية "الرسالة" فالوسيلة ليست شيئا محايدا أو سلبيا إنها تفعل شيئا يترك أثرا متفاوتا لدى الناس فهي التي تمسكهم وترجمهم.

ومن هذا المنطلق فإن للوسيلة أسسا يتم اختيارها وهي:

- القنوات الواسطة السائدة بين أغلبية المشاهدين.
- القنوات ذات التأثير بالمشاهد أكثر من غيرها من القنوات.
- القنوات المناسبة للمضمون الاتصالي أي التي يتم الإعلام من خلالها. (بسام، مرجع سبق ذكره، ص 124-125)

- **المرسل إليه (المستقبل):** وهو الذي يستقبل الرسالة ويجعل دائرة الاتصال تكتما، حيث يختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها دلالات ومعاني، إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، والدافعية، والتعلم تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء عليه يقوم مستقبل الرسالة بالتعرف والسلوك. (ماهر، 1998، ص 26)

- **الرجع (الاستجابة):** يهدف المرسل إلى تحقيق تأثير عبر حصوله على استجابة لرسالته تسمى الرجع أو التغذية المرتدة feedback، فحينما تسأل شخصا عن شيء تتوقع أن يجيبك، وحين يشرح القائد طريقة العمل يتوقع من المرؤوسين فهمه والاستجابة له. (أبو أصعب، 2009، ص 28 بتصرف)
- **التشويش:** مهما كان نوع عملية الاتصال أو مستواها أو الوسيلة المستخدمة فلا يمكن أن تكون كاملة تماما، إذ يوجد دوما عنصر سلبي يتخلل العملية الاتصالية، إذ يتحمل أن تتدخل بعض عناصر التشويش في العملية الاتصالية التي قد ترتبط بإحدى العناصر السالفة مما يمكن أن تؤثر على نجاح العملية الاتصالية. (نفس المرجع، ص 29)

### 3- أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه

#### 1-3 أنواع الاتصال المؤسسي :

إن عملية إيصال ونقل المعلومات والأفكار والأوامر والقرارات والتوجيهات بين الأفراد داخل المؤسسة لا تأخذ شكلا ولا اتجاها واحدا، بل نجد لها في صور وأشكال متعددة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبالتالي يمكن تصنيف عدة أنواع الاتصال وفقا لعدة معايير الذي يستند إليه هذا التصنيف وتتمثل على النحو التالي:

أولا: حسب درجة التأثير: وينقسم إلى قسمين:

#### 1- الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المنظمة أو المؤسسة، وأثناء حدوثها تتبع قنوات وطرق وأساليب محددة، من قبل البناء التنظيمي الرسمي، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة، يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الذين يتبعون هذا التنظيم، أو موجودين داخل إطار هذه المؤسسة وتكون هذه القنوات والطرق لها فعالية وأهمية، في نقل المعلومات، كما ويجب على أصحاب المناصب الخاصة في هذا التنظيم، والتي تعتبر مركز الاتصال أن يدركوا أهمية أدوارهم، في عملية نقل المطالب والتعليمات الخاصة أو المعلومات، كما ويجب أن تأخذ جميع التدابير، التي تمنع تعطيل عملية الاتصالات، في حالة غياب صاحب المركز الاتصالي، أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة، أي أن لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك، وأن لا يقوم بتجاوز المسؤولين عنه، بالمستويات الأعلى أو الأدنى، أيضا يجب أن تتفق خطوط واتجاهات الاتصال مع العوامل الإنسانية الموجودة داخل المنظمة أو المؤسسة وأن يقتنع جميع الأعضاء به وذلك لكي لا يحدث اختلاف حوله أو وقوع العداء بين البعض أو وجود عدم الانسجام الذي من الطبيعي أن يؤدي إلى تعطيل الاتصالات. (عمر عبد الرحيم، 2001، ص194)

## 2- الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية إنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية، فهي اتصالات تتم خارج القنوات الرسمية، كما في حالة المعلومات التي تنتقل من مسئول لآخر والتي يتم فيها تبادل المعلومات بطريقة غير رسمية، أو في حالة المعلومات و الشكاوي التي تصل إلى المسؤولين في المستويات الإدارية العليا متخطية المستويات الراسية الأخرى، أو تكون عن طريق زميل أو صديق للرئيس غير مختص، حيث تساعد الاتصالات غير الرسمية على الحصول على المعلومات بسرعة، إلا أن هناك ملاحظة على الاتصالات غير الرسمية وهي أن المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها من خلالها قد تكون ناقصة أو غير دقيقة، (عبد العزيز العثيمين، 1993، ص24) ويذكر بلخيري وجابري أن حتى وإن كان الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية في المنظمة إلا أنه أيضا ذو خصائص ومميزات وهي:

- الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- يمتاز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي. (بلخيري، جابري، مرجع سبق ذكره، ص ص37-38)

ثانيا حسب الاتجاه: ويمكن تقسيم الاتصالات حسب الاتجاه إلى أربعة أنواع وهي:

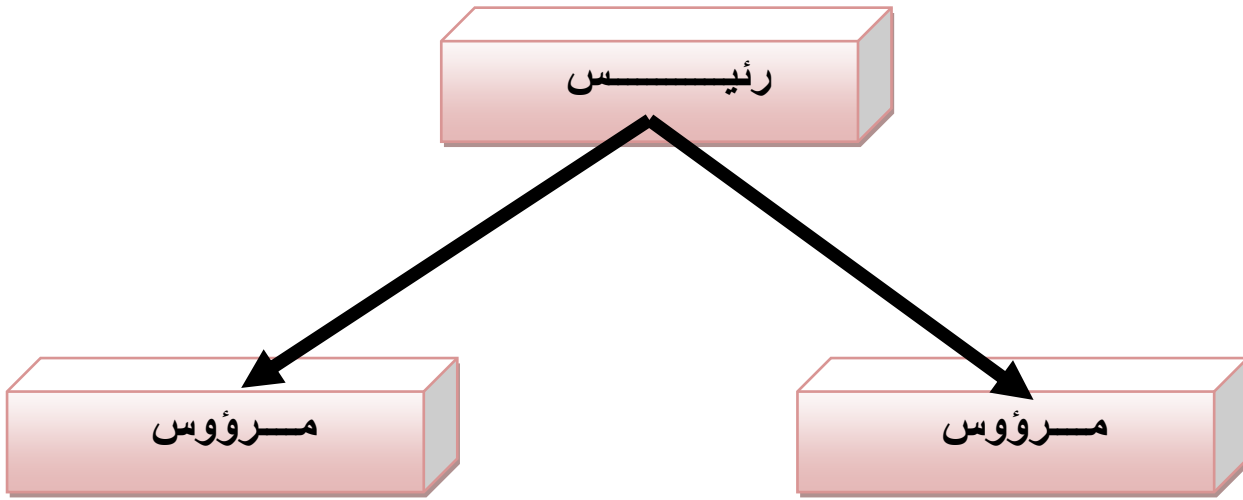
### 1- الاتصالات العمومية: وتنقسم هذه إلى نوعين هما:

#### أ- الاتصالات النازلة (الهابطة):

ويطلق على مثل هذه الاتصالات، الاتصالات الهابطة من مراكز اجتماعية في المنظمة إلى مراكز اجتماعية أدنى منها. أي أنها تتجه من الرؤساء إلى مرؤوسهم، وتتضمن عادة القرارات والأوامر

والتعليمات والمعلومات والتوجيهات بهدف التنفيذ، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات المسار الأساسي للاتصال في المنظمات من وجهة نظر أنصار النظرية التقليدية في الإدارة، وأن ماعدا هذا المسار لا يعترفون به إلا بالقدر الذي يخدم به أغراض المديرين في التعرف على نتائج تنفيذ الأوامر والقرارات التي تصدر عنهم (عليق وآخرون، 2004، ص147)

الشكل رقم (01): يوضح الاتصال النازل

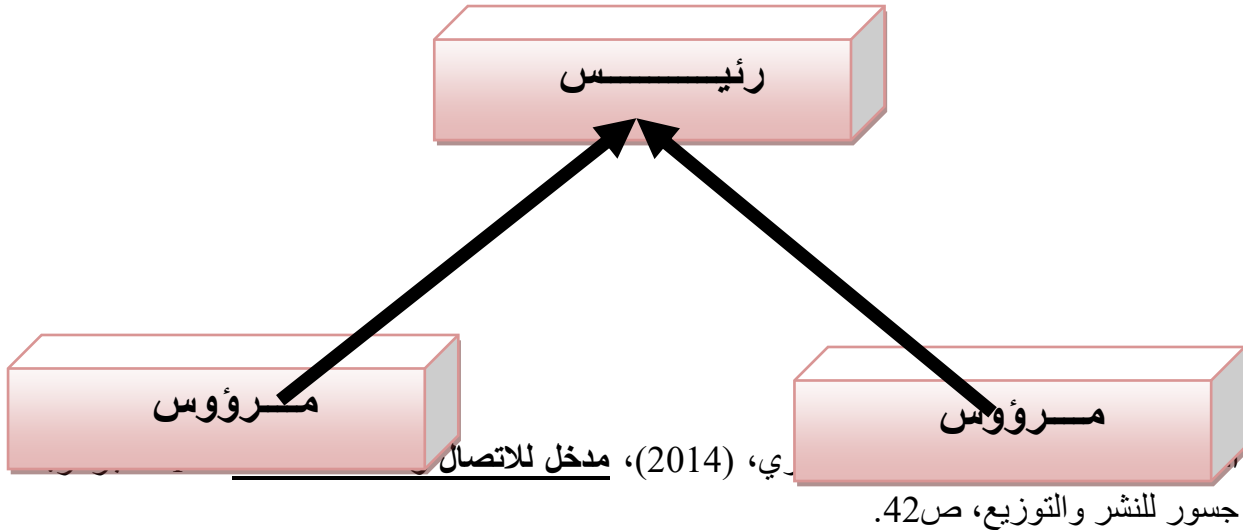


المصدر: رضوان بلخيري، سارة جابري، (2014)، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ص42.

ب- الاتصالات الصاعدة:

وتعتبر عملية الاتصال من أسفل إلى أعلى (من المرؤوسين إلى الرئيس) من أصعب الأشكال المستخدمة لتحقيق عملية الاتصالات، ولهذا فهي أقل الوسائل استخداماً، ومع ذلك فهي تؤكد أن الموظفين يفهمون جيداً التوجيهات المرتبطة لوظائفهم كما أنها تساعد المديرين في تفهم شعور وأحاسيس العاملين وانطباعاتهم عن أعمالهم التي يقومون بها. (موسى راغب وآخرون، بدون ذكر السنة، ص260)

الشكل رقم (02): يوضح الاتصال الصاعد



ونجد في هذا الشكل من الاتصال أن دور العمال لا يتوقف فقط في استقبال الأوامر وتطبيقها فحسب، بل نجد أنه يعطي لهم الفرصة للتعبير عن اهتماماتهم أو انشغالاتهم في العمل، أو طلب توضيحات واستفسارات عن كل تلك النقاط الغامضة في الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة.

## 2- الاتصالات الجانبية أو الأفقية:

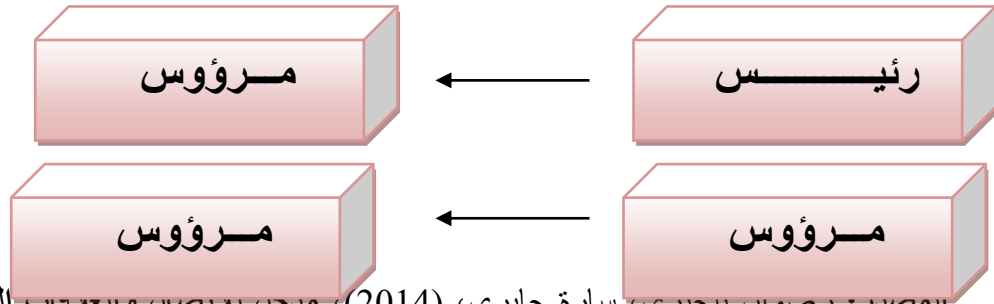
ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وتسمح قنوات الاتصال هذه بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات والأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد تكون الرسائل شفوية أو مكتوبة كما تستدعي الحاجة، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة ويؤكد هنري فايول عن أهمية هذا النوع من الاتصالات نظرا لدوره الفعال في اختصار تسفر عنها الاتصالات الأفقية فيما بينهم وبين إدارتهم والإدارات الأخرى كذلك قد تنساب الاتصالات بشكل قطري أي بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة وليس بينهم علاقات رسمية، وذلك كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد رؤساء الأقسام في إدارة البيع.

وللاتصال الأفقي أهداف متعددة نذكر منها:

- تنسيق المهمة وذلك باجتماع العاملين من نفس المستوى لتنسيق أعمالهم.
- المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- تبادل المعلومات المختلفة. (بن زاوي، 2017-2018، ص88)

- تخفيف الضغط على الاتصال العمودي، إذ أن العمال من نفس الأقسام يستطيعون الاتصال مباشرة بدون العودة إلى رؤسائهم، وبالتالي يتم تفادي مشكلات الاتصال العمودي. (محمد، خيضر، 2005، ص272)
- حل الصراعات والخلافات دون اللجوء إلى المستويات العليا.
- تكوين علاقات شخصية، تساعد على تسهيل أداء المهام(بن زاوي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص89)

الشكل رقم (03): يوضح الاتصال الأفقي



المصدر: رضوان بحيري، سارة جابري، (2014)، مدخل برصن والعربات العامة، ط1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ص45.

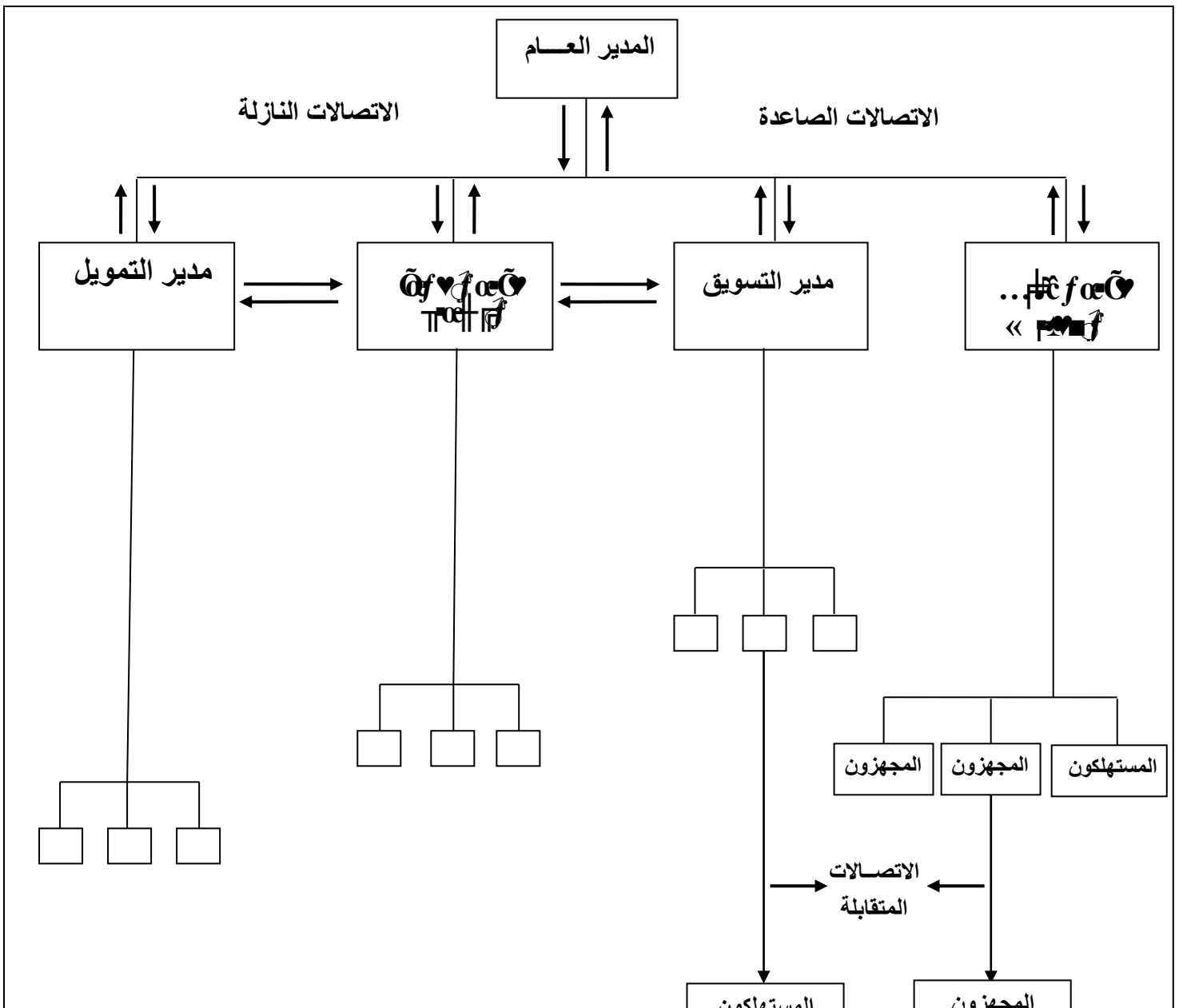
3- الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء وجماعة العمل في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا للمدراء أو الرؤساء ذاتهم، وغالبا ما يساهم هذا النوع من الاتصالات تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف التقسيمات التنظيمية والإدارية وعادة لا تظهر هذه العلاقات في الهياكل التنظيمية للمنظمات ولكن يشيع استخدامها والائتلاف على اعتمادها كوسائل هادفة بالاتصالات وتحقيق نجاح المنظمات. (كاظم حمور، 2002، ص123)

4- الاتصالات الخارجية:

وتشمل الاتصالات التي تقوم بها المنظمة من خلال المدراء أو المسؤولين فيها مع الأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المنتجين والمستهلكين الصناعيين إلخ، وغالبا ما تساهم هذه الاتصالات في تحقيق الفرص المثلى المتاحة للمنظمة والاستثمار الأمثل للمصادر المادية والبشرية وزيادة كفاءة وفاعلية الانجاز المستهدف. ( نفس المرجع، ص 123) ويتضمن الشكل رقم (05) مختلف أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة.

شكل رقم (04): يمثل أنواع الاتصالات الرسمية الجارية في المنظمة



### 1- الاتصالات المباشرة وغير المباشرة:

بالرغم من شيوع اعتماد السبل الرسمية وغير الرسمية في الاتصال إلا أن أساليب الاتصالات المباشرة أو غير المباشرة يسود اعتمادها سواء على الصعيد الرسمي و غير الرسمي، وغالبا ما تكون الصور المعتمدة لهذه الأساليب وفق ما يلي:

- الاتصال الشخصي: وتتم عملية الاتصال عادة وجها لوجه بين المرسل والمستلم للرسالة.
- الهاتف: إن هذا النوع من الاتصال لا يتم وجها لوجه وإنما يعتمد الهاتف ( التليفون ) كوسيلة هادفة بالاتصالات وقد أسهمت التطورات التقنية الحديثة إلى استخدام الفاكسميل والتليفون حيث يظهر الشخص على الشاشة أثناء المكالمة وغيرها من الوسائل الحديثة بالاتصال.
- وسائل الإعلام المختلفة: ويتم من خلالها نقل الرسالة عبر وسائل الإعلام المختلفة كالمجلات و الخرائط والمنشورات ولوحات الإعلان إلخ .
- الاتصال الصوري: ويتم من خلال هذه الوسيلة اعتماد واستخدام الصور والنماذج بمختلف أنواعها في نقل الآراء والأفكار والمفاهيم بين طرفي الرسالة (المرسل والمستلم)
- الاستخدام السلوكي: ويتم من خلالها استخدام رموز برقية في نقل الرسالة من المرسل إلى المستلم.
- الاتصال التلفزيوني: وهو مزيج تتوفر فيه خصائص الاتصال المباشر وغير المباشر، حيث يستطيع المستلم من رؤية المرسل والتعرف على مشاعره وأحاسيسه وآرائه، أما المرسل فلا يستطيع رؤية المستلم والتحدث إليه وجها لوجه ولعل الوسائل الحديثة في أساليبه الاتصال قد تسهم في تيسير العديد من سبل الاتصال لاحقا. (نفس المرجع، ص 125)

### رابعاً حسب اللغة:

#### 1- الاتصالات اللفظية:

في الاتصال الشفوي يصل اللفظ منطوقا إلى المستقبل ويدركه بحاسة السمع... ويتميز بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالواجهة... وطرح الأسئلة والإجابة عليها... ويتطلب مهارات... منها القدرة على التفكير وشرح الأفكار... والكلام للتعبير بدقة عن المعاني المقصودة... إضافة إلى الإنصات والإصغاء.

وهو كثير الاستعمال في الاتصالات الإدارية، مثل " إصدار الأوامر والتعليمات (الشفهية) والمقابلات (كمقابلة التوظيف)، والاجتماعات... إلخ . (أمير علي، 2010-2011، ص32)

ويرى الباحثين أن هذا النوع من الاتصال هو أكثر أساليب الاتصال فعالية وكفاءة، من حيث قدرته على نقل المعلومات، طالما أنه يسمح للمرسل أن يحدد مدى قدرة المستقبل على تفهم وتقبل ما يوصل إليه من معلومات وتوجيهات، كما أنه يتميز بالسرعة البالغة، وهو فوق كل ذلك يتيح لكلا الجانبين فرصة المشاركة في الموقف، وتبادل الآراء والمشاعر، ولهذا فهو من مقومات الدافعية، ومن أسس ممارسة العلاقات الإنسانية. (محمد، 1985، ص199)

## 2- الاتصالات غير اللفظية:

يلعب الاتصال غير اللفظي دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي، ويتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم، ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين، وشكل مظهر الجسم. (عبد الباقي، 2000، ص244)

## 3- الاتصالات المكتوبة:

تتمثل هذه الطرق في:

- الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- الرسائل الخاصة، مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
- بيان الأجر، وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.
- مجلة أو جريدة العامل، وهي تشمل على أخبار المنظمة وما يجد فيها.
- مرجع أو دليل العاملين، وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.
- الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتا، أو قد يكون قابلا للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح.
- دليل الجمهور أو المستفيد، وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين.
- التقارير، مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.
- لوحة الإعلانات، وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.
- صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو من خارجها. (نفس المرجع، ص243)

## 3-1- خصائص الاتصال:

للإتصال خصائص وسمات عديدة ومختلفة وهي كالتالي:

- الإتصال عملية هادفة: يرمي الإتصال إلى تحقيق هدف محدد وهو إرسال المعلومات والبيانات (أو نقل فكرة أو الترفيه أو التعليم) وفهماها من الطرف الآخر وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات والخطوات المرتبطة بعضها ببعض مثل تصميم الرسالة، وإرسالها والإشراف على وصولها، واستقبال الرد.
- الإتصال عملية ديناميكية: تتضمن عملية الإتصال تفاعلا بين المرسل والمستقبل، الأول يؤثر والآخر يتأثر ولا تتوقف عملية الإتصال عن هذا الحد بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما وبذلك فإن عملية الإتصال متغيرة من حيث الزمان والمكان، أي أن عملية الإتصال عملية ديناميكية وليست استاتيكية، ومثال ذلك ما يحدث في الفصل الدراسي بين المعلم تلاميذه .
- الإتصال عملية منظمة: تتصف عملية الإتصال بأنها منظمة فهي باعتبارها عملية تعليم تعتبر بالضرورة عملية مقصودة يتم تخطيطها وتصميمها وتنفيذها وإدارتها بصورة منظمة لإحداث التعلم،

ومن جانب آخر يقوم كل عنصر من عناصر عملية الاتصال بأدوار محددة، فالمرسل يقوم مثلا بعملية ترميز الرسالة، والمستقبل عليه فك رموز الرسالة أي ترجمتها وتفسيرها.

- **الاتصال عملية دائرية:** علمية الاتصال ليست عملية خطية تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل وتتوقف عند ذلك الحد، ولكنها عملية دائرية تبدأ بالمرسل لنقل رسالة إلى المستقبل حيث يكون له رد فعل عن طريق التغذية الراجعة فيستقبل المرسل الرسالة ليبدأ نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر أو يعدل في رسالته الأولى إذا لم يتحقق الهدف منها، وهكذا تستمر عملية الاتصال.
- **الاتصال عملية متنوعة:** يمتاز الاتصال الإنساني بأنه عملية اجتماعية لا تتوقف عند استخدام اللغة اللفظية، الشفهية أو التحريرية فقط بل يتم استخدام اللغة غير اللفظية، كالإشارات والحركات والإيماءات. (المفاح، 2015، ص ص 23-24)

#### 4-وظائف الاتصال داخل المؤسسة:

تعددت واختلفت وظائف الاتصال حسب باحث لآخر، فنجد أن هناك من يركز على وظائف المرسل ووظائف المستقبل، في حين نجد من يقسم وظائف الاتصال حسب طبيعتها ودلالاتها وعلاقاتها ومؤثراتها ، فالالاتصال بين الجماعة يحقق جملة من الوظائف في إطار المؤسسة وهذه الوظائف هي: وظائف تتعلق بمهام العمل ووظائف اجتماعية:

#### 1-4 وظائف تتعلق بمهام العمل:

- اجتماعات صنع القرارات: وفي العادة يتم صنع القرارات - إذا كانت تهم سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها- من مجموعة من المختصين والمديرين والمستشارين بحيث يتم اتخاذ القرار بعد دراسته والتشاور في أفضل البدائل المتاحة.
- برامج التدريب: والتدريب في العادة - يتم لمجموعة من الأفراد والاتصال بينهم يكون اتصالا بين الجماعة وليس فرديا.
- اجتماعات الأقسام: وهذه الاجتماعات تتم بين أفراد القسم ككل وبين مجموعة من الأقسام لمناقشة مسألة ما تهم المؤسسة.
- المؤتمرات: وهي التي تنظمها المؤسسة لمناقشة موضوع خاص ويشمل مشاركين من خارج المؤسسة.
- اجتماعات حل المشاكل والصراعات في المؤسسة.
- اجتماعات المديرين التنفيذيين.

- اجتماعات تقديم المعلومات لأفراد المؤسسة.

- ندوات التوجيه التي تعقدها المؤسسة.

- اجتماعات المؤسسين والمساهمين.

#### 2-4 الوظائف الاجتماعية:

وتتمثل بالأحداث الاجتماعية، مثل حفلات التكريم والوداع والرحلات...إلخ، والاجتماع في أثناء تناول الطعام أو الشراب ، وبالإضافة إلى الإشاعات والاجتماعات غير الرسمية لأفراد المؤسسة وتدخل في صميم عمل العلاقات العامة في المؤسسة. ( أبو أصبع، مرجع سبق ذكره، ص 82-83)

وإذا كثفنا التحليل حول وظائف الاتصال فإنه يمكننا أن نورد الوظائف التالية: (محمود أبو بكر، 2007-2008، ص167-169)

- وظيفة التبليغ (الاتصال المجرد المفضل)، بحيث تركز هذه الوظيفة على إيصال أو الحصول على كمية من المعلومات أو الأفكار مع إبعاد الجانب العاطفي إلى حد كبير، وهذا يعني التركيز على المسلمات والحقائق أكثر من العواطف والمشاعر، وهذه الوظيفة على أهميتها لا تتطلب مهارة فائقة، بقدر الحاجة إلى تحديد الوقت الملائم والأسلوب المناسب لإتمام عملية الاتصال كما يتطلب تحديد حجم المعلومات التي يتم يراد إيصالها أو الحصول عليها وهذا يختلف باختلاف الجهة التي يتم التعامل معها، بالإضافة إلى توافر عامل الثقة بين أطراف الاتصال، فضلا عن تحديد درجة الاستعداد لتبليغ تلك المعلومات أو الأفكار أو استقبالها، ومراعاة تلك الأمور يعين على تحقيق درجة عالية من النجاح في تأدية الوظيفة ومن ثم رفع فعالية الاتصال، وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه الوظيفة وهي كالتالي:

رفع التقارير، طلب تنفيذ واجبات محددة، شرح ما يجب القيام به خلال فترة معينة، تبليغ سياسات وقرارات إدارية.

- وظيفة العرض (الاتصال المجرد المفصل)، حيث تتعلق هذه الوظيفة بعرض تفاصيل ودقائق عن الموضوع المراد إيصاله للأطراف الأخرى، ومهمة الاتصال- وفق هذه الوظيفة- الإتيان على ما من شأنه توضيح أجزاء الموضوع وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، مما يتطلب اتصاف الشخص الذي أوكل إليه هذه المهمة بالدراية بالموضوع على نحو يجعله قادرا على الإيصال المفصل للموضوع، وقد يكون العرض شفهيًا أو مكتوبًا، ووظيفة العرض لا بد أن تكون مصحوبة بالجانب العاطفي إلى حد ما، نظرا للدخول في التفاصيل التي عادة ما تستشير المكون العاطفي.

ومن أمثلة ذلك قيام مسئول العلاقات العامة في الجامعة بالتعريف بالندوة العلمية التي ستنظمها إحدى الكليات، موضحا أهداف الندوة ومحاورها وتاريخ تسليم البحوث وتحكيمها وشروط ذلك، وتاريخ انعقاد الندوة والتسهيلات التي سيتم تقديمها للباحثين والمشاركين من داخل الجامعة وخارجها ونحو ذلك.

- وظيفة الإقناع (الإيصال المقنع المفضل)، فإن كانت وظيفتا الاتصال السابقتين ترتكزان على تبليغ الحقائق والمعلومات وعرض التفاصيل دون إدخال الجانب العاطفي بشكل كامل أو شبه كامل ( كما في وظيفة التبليغ) أو بشكل جزئي كما في وظيفة العرض)، فإن وظيفة الإقناع تقوم بشكل رئيسي على المكون العاطفي، نظرا لأن الاتصال يتجاوز مستوى مجرد تبليغ الطرف الآخر بالرسالة أو عرض تفاصيله عليه إلى درجة إقناعه به، أي محاولة التأثير على سلوكه وتصرفاته من خلال عملية ترجمة الأفكار والمعاني والحقائق الواردة في الرسالة إلى سلوكيات عملية تتمثل في تنفيذ ما ورد في تلك الرسالة.

- وظيفة التعليم (الإيصال المقنع المفصل)، ويقصد بالتعليم التغير الدائم نسبيا في السلوك الناتج من الخبرة المكتسبة من عملية التعليم، ويمكن النظر إلى التعليم بوصفها عملية اتصال أو تفاعل اجتماعي بين المعلم والمتعلم، والتعليم يقوم على إيصال مقنع للحقائق والأفكار والمعاني والقيم وبطريقة تفصيلية تلامس أدق التفاصيل وأصغر الأجزاء في الموضوعات محل التعليم، فإذا

استهدفت العملية التعليمية بجانب الهدف المعرفي أو المعلوماتي تعديل أو تغيير الاتجاهات (أو القناعات) أو إكساب المهارات أو تعزيزها فإنها تسمى "تدريباً" وهو نوع خاص من التعليم.

يبين الجدول رقم(02): وظائف الاتصال المختلفة وأنواعه

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوسائل الأكثر فعالية
<b>هابط</b>	الإعلام: إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العلمية. التحفيز: تشجيع المشاركة	- المذكرات والاجتماعات. - رسائل المسئول. - مرتبات الموظفين.
<b>صاعد</b>	- الالتزام بأهداف المؤسسة والشعور بالمسؤولية. - معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية. - الاستفادة من الآراء والاقتراحات.	- سبب الآراء والتحقيقات. - المقابلات فردية وجماعية. - صناديق الاقتراحات. - استعمال جريدة المؤسسة.
<b>أفقي</b>	- تنسيق العمل بين المصالح المختلفة. - توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية. - حل الأزمات بين الأفراد والجماعات.	- الاجتماعات التنسيقية. - الاجتماعات وتبادل الآراء. - استقبال عمال جدد. - استعمال الجريدة اليومية. - حضور قنوات وخطب في المسجد.

المصدر: رضوان بلخيري، سارة جابري، (2014)، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ص48.

كما نجد "سيزلاقي" و"الاس" قد أشارا في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء إلى أن "سكوت" و"متشيل" قاما بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة عن طريق توجيه الاتصال والأغراض التي يخدمها والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعني للاتصال وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يبين وظائف الاتصال

الوظيفة	توجيه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع التنظيمي وتخفيض حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف	النفوذ والسلطة والمواكبة ونظرية التوقع وتعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي

المصدر: سمرة عسلي، (2007-2006)، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، ص53.

من خلال هذا الجدول نجد أن "سيزلاقي" و"الاس" قاما بتوضيح مختلف الأهداف التي تقوم بها العمليات الاتصالية، إذ نلاحظ أن تحديد التوجيه والأهداف ومجالات الدراسة تختلف باختلاف الوظيفة، ومن خلال الجدول نجد أن من بين وظائف الاتصال وظيفة انفعالية التي تسعى من خلال توجيه المشاعر إلى رفع درجة القبول للأدوار التنظيمية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالتالي تتمحور الدراسة حول رضا العمال عن العمل، ومحاولة تسوية الصراعات التنظيمية القائمة في المؤسسة وتخفيف من حدة التوتر فيها.

أما إذا كانت وظيفة الاتصال وظيفة الرقابة نجد أنها تعمل على توضيح الواجبات والأوامر والقوانين والسلطة ومختلف المسؤوليات الواجب احترامها والالتزام بها، فيكون مجال الدراسة يتركز حول تحديد النظام الواجب التزامه والعمل من خلاله.

## 5- نماذج الاتصال:

يعرف عبد الرحيم درويش النموذج أنه "وسيلة تصويرية أو تستخدم الرسم لشرح أو تسهيل فهم عملية الاتصال المجردة"، وقد يرقى النموذج ليصل إلى مستوى النظرية كنموذج الاستخدامات والأشباعات والذي يعرف كذلك بنظرية الاستخدامات والأشباعات، ويمكن تعريف النموذج من خلال علاقة التشابه بينه وبين

النظرية بأنه " تمثيل مبسط ونظري للعالم الحقيقي " وهو يساعد على فهم النظرية لأنه يقترح بعض العلاقات بين المتغيرات، فهو يعرف إذن بأنه " بناء الرموز والقواعد التي تعمل ومن المفترض أنها تتلاءم وتتوافق مع مجموعة من النقاط المتصلة ببعضها في بناء موجود أو عملية موجودة " وهي إذا شكل من أشكال الانتقاء والتجريد" (عريقات، ص9)، إن مصطلح النموذج (Model) يعتبر من المصطلحات التي تستخدم في كثير من الأحيان جنبا إلى جنب مع النظرية، فالنموذج هو تمثيل من النظام الذي يتم بناؤه لدراسة جزء أو كل النظام، وتختلف النماذج عن النظريات في أن دور النظريات هو التفسير أما دور النموذج فهو التمثيل. (باتشيري، 2015، ص49) ، ويحتوي نماذج الاتصال على أربعة أهداف رئيسية وهي:

- فهم المعلومات: فالنموذج يحاول إعادة خلق العلاقات التي يفترض وجودها بين الأشياء أو الظواهر التي ندرسها.
- تنظيم الأبحاث العلمية: فالنموذج يصور أفكار الشخص الذي قام ببناء المتغيرات المهمة في الظاهرة في شكل يتيح للمتلقي تحليل الأسلوب التي تعمل بمقتضاه تلك المتغيرات.
- التنبؤ: هناك علاقة قوية بين الفهم والتنبؤ، وذلك لأننا بعد أن نفهم الظاهرة سنحاول أن نستفيد من النتائج التي حصلنا عليها، أي نستنتج العلاقة الوظيفية التي اكتشفناها نتائج أخرى، أو نحاول تطبيق ما توصلنا إليه على مواقف أخرى مشابهة.
- التحكم: بعد التنظيم والفهم والتنبؤ نصل إلى الهدف الأخير من أهداف النموذج وهو التحكم وذلك من خلال محاولة السيطرة على الظواهر واستخدامها لصالح الإنسان. (مكاوي وآخرون، 1998، ص 36-37)

### 1-5 نموذج أرسطو:

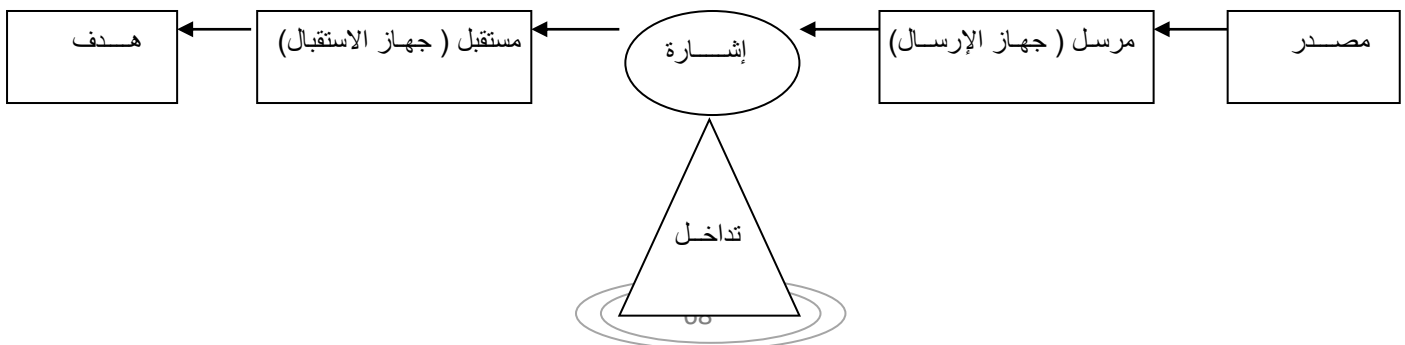
يعتبر النموذج الأرسطي من أقدم النماذج التي حددت عناصر العملية الاتصالية التي تتكون حسيه من المتحدث، ما يقوله المتحدث والجمهور، ويعتبر أرسطو الاتصال عبارة عن نشاط شفوي يحرص عن طريقه إقناع المستقبل اعتمادا على كل الوسائل المتاحة، وقد لا يحدث الإقناع من الرسالة الأولى بل يستدعي الأمر إلى إرسال رسائل عديدة والاعتماد على أسلوب دقيق وعلى حجج وبراهين مختلفة.

### 2-5 نموذج شانون و ويفر Shannon and Weaver:

يعتبر من أوائل النماذج التي ظهرت في هذا المجال وذلك في سنة (1949) ويعتبر ثمرة لإسهامات علماء الهندسة والطبيعة والرياضيات في تقديم نماذج في عملية الاتصال ويتكون من العناصر التالية:

- 1- المصدر
- 2- المرسل
- 3- الرسالة أو المحتوى
- 4- معالجة الرسالة
- 5- المستقبل
- 6- هدف الاتصال
- 7- التداخل أو الشوشرة.

الشكل رقم(05): يوضح نموذج شانون و ويفر الاتصالي



المصدر: جمال العيفة، (2006-2007)، الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، ص 83.

حسب صاحب النموذج فإن مصدر المعلومات يختار رسالة محددة بين مجموعة من الرسائل الممكنة التي يرغب في إرسالها إلى هدف محدد ويحول المرسل هذه الرسالة إلى إشارة يتم نقلها بواسطة وسيلة اتصال معينة إلى المستقبل، كالاتصال من خلال خط تليفزيوني أو اتصال لاسلكي أو جهاز لنقل الصوت.

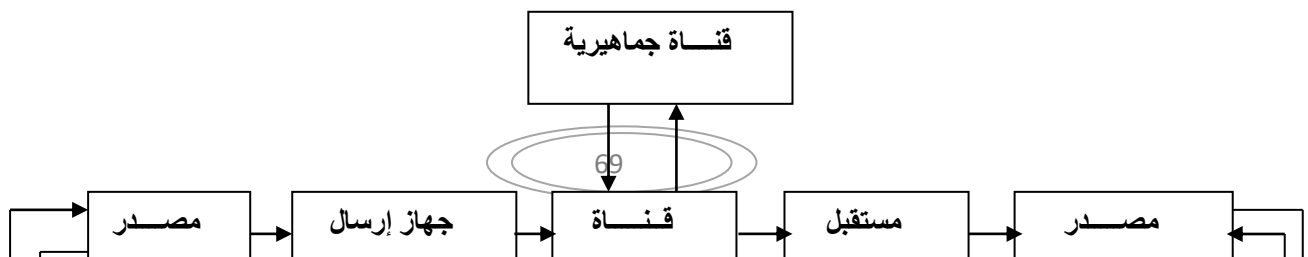
ويذكر شانون و ويفر أن التداخل أو الشوشرة هو كل ما يعوق عملية الاتصال وقد ينشأ هذا التداخل من المرسل أو الرسالة أو المستقبل فتفقد عملية الاتصال شيئاً من المعلومات المتدفقة من المصدر إلى الهدف، وقد تنتج الشوشرة عن عدم ارتياح المستقبل نتيجة لأسباب مختلفة تتعلق به، كسوء الإضاءة بالنسبة للقارئ وحدث شوشرة أثناء الاستماع. (نفس المرجع، ص 84)

### 3-5 نموذج ديفلور:

هذا النموذج هو عبارة عن نسخة مطورة من نموذج شانون قام به عام 1966 وينفخ فيه مدى التطابق بين الرسالة الصادرة من قبل المصدر والرسالة الواصلة للمستقبل حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلاً لتصل إلى المستقبل فيقوم هذا الأخير بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب، فإذا كان هناك تطابق بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال ناجحاً. (محبوبي، 2016-2015، ص 69-70)

ويرى ديفلور " بأن هذا التطابق نادراً ما يكون كاملاً وقد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية." (أبو يعقوب، 2009، ص 69)

شكل رقم (06): يبين نموذج ديفلور للاتصال



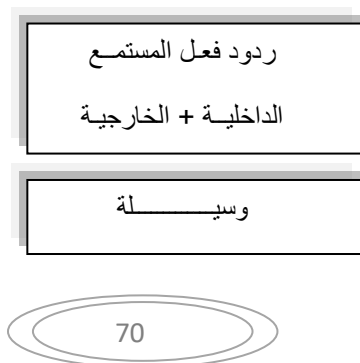
المصدر: ابراهيم ابو يعقوب، ( 2009)، الاتصال في الفكر الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، الأردن : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص 69.  
4-5 نموذج روس:

يعتمد نموذج "روس" التفاعلي على ستة عناصر أساسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المتلقي، رجع الصدى، السياق.

إذ يبدأ المرسل في وضع أفكاره في "كود" يتضمن المنبهات التي تتفق مع وجهات نظره، ويعمل الطرف الذي يحدث فيه الاتصال كمؤثر يحدد المعنى العقلي للفكرة، ويتم نقل الرسالة في شكل منبهات من خلال القنوات والوسائل التي تحمل الرسالة إلى المتلقي، ثم يفك المتلقي رموز الرسالة ويستوعبها، وتتضمن عملية فك الكود اختيار المنبهات التي تتفق مع ثقافة وخبرة المتلقي، وتتكون الثقافة من معرفة المتلقي لمعلومات الرسالة، ومن تجاربه السابقة حيال مثل تلك المعلومات ، ومن مشاعره واتجاهاته وعواطفه وقت التلقي، وبعد أن يفسر المتلقي الرسالة يمكنه أن يستجيب لها، وهذه الاستجابة هي رجع الصدى، أي رد الفعل الذي يتيح للمرسل معرفة مدى تحقيق الرسالة لهدفها.

ويؤكد الباحث "روس" على أهمية الطرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال، ويتضمن هذا السياق العام مشاعر واتجاهات وعواطف كلا من المرسل والمتلقي، ويدخل "روس" في نموده أيضا الرموز واللغة وترتيب المعلومات ويسمى هذا " المناخ العام أو الطرف الاتصالي". ( مكاوى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41)

الشكل رقم (07): نموذج روس للاتصال



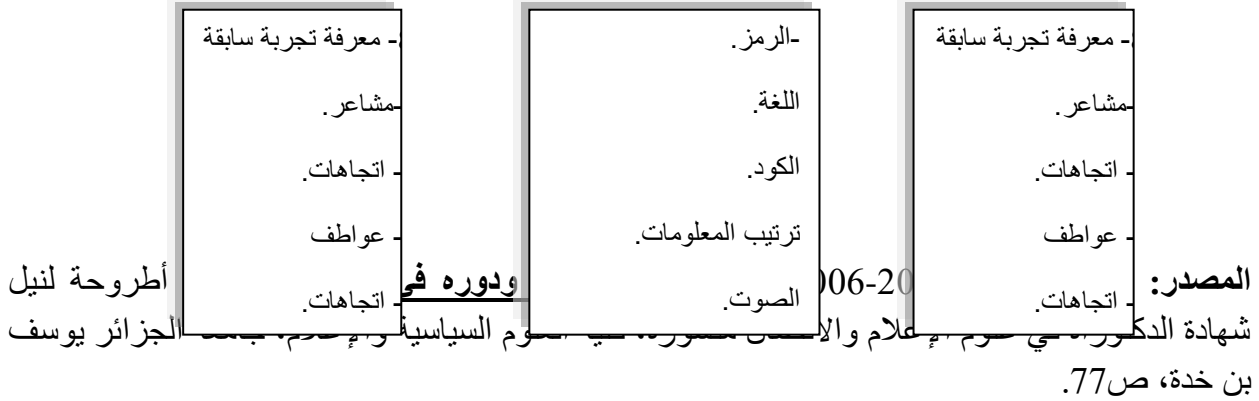
فك كود

إرسال رسالة

وضع الفكر في الكود

مستقبل

مرسل



### 5-5 نموذج "شرام Schramm":

نشر "ولبور شرام" موضوعا عام 1954 م عنوانه " كيف يعمل الاتصال"، قدم فيه عدة نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال. وقال "شرام" في وصف هذا النموذج (شكل رقم 08):

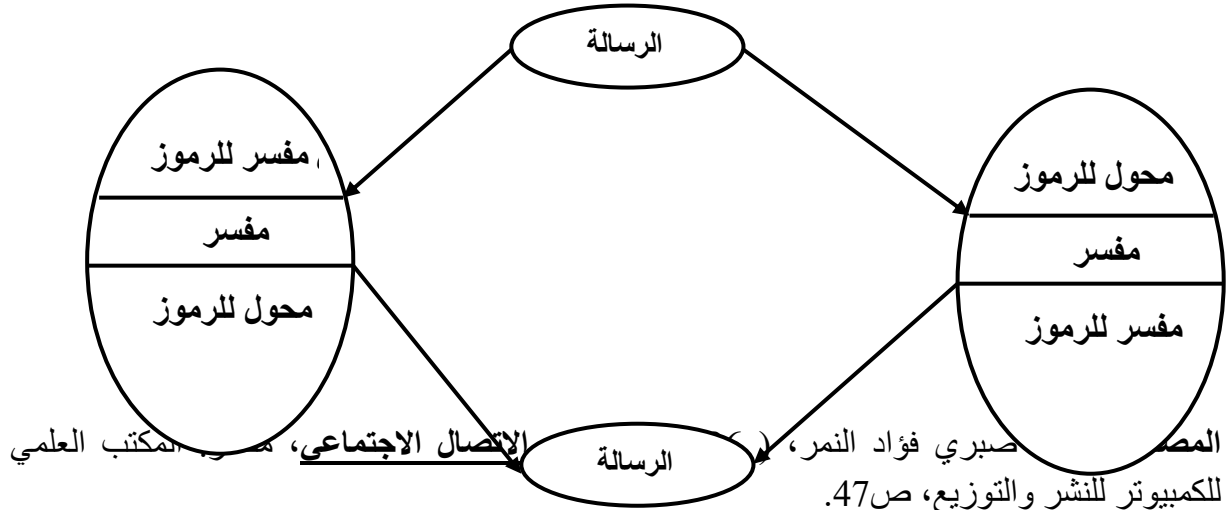
يمكن أن يكون المصدر فردا ( يتحدث أو يكتب أو يرسم أو يشير)، ويمكن أن يكون المصدر هيئة ( كجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو استديو سينمائي). وتكون الرسالة في شكل حبر على الورق، أو موجات صوتية في الهواء، أو ترددات في تيار كهربائي، أو إشارة باليد أو علما في الهواء، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى.

والهدف قد يكون شخصا يستمع أو يشاهد أو يقرأ، وقد يكون عضوا من مجموعة يشترك في مناقشة". والاتصال عند "شرام Schramm" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل. ويقول "شرام": "ماذا يحدث عندما يحاول المصدر أن ينشئ هذا العلاقة مع المستقبل المستهدف؟ أولا: يحول المصدر رسالته إلى رموز، وذلك بأن يحول المعلومات أو المشاعر التي يريد إرسالها إلى شكل يمكن إرساله، فالصور التي في أذهاننا لا يمكن إرسالها إلا بعد أن تحوّل إلى رموز. وبمجرد أن تتحول الرسالة إلى رموز وترسل فإنها تفقد الصلة بمرسلها، ويختار المرسل فيما إذا كان المستقبل للرسالة قد استقبلها وفسرها دونما تغيير أو تشويش، أو ما إذا كانت الصورة في رأس المستقبل ستحمل أي شبه لتلك التي في رأس المرسل". (فؤاد النمر، 1996، ص ص 45-46)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن "شرام Schramm" قد أضاف مفهوم الخبرة إلى العملية الاتصالية، الذي يقصد بها أن كل من المرسل والمرسل إليه يمتلك خبرة تخص لغة، ثقافة، اتجاهات، إيديولوجية معينة، وبالتالي فإن عدم وجود خبرة مشتركة بينهما تحول دون تحقيق هدف الرسالة، وهذا ما يؤدي إلى تفسير الرسالة بالطريقة الخاطئة.

كما وضع شرام من خلال هذا الشكل أن المستقبل عندما يستقبل الرسالة يفسرها بطريقة معينة - حسب وجود أو غياب الخبرة المشتركة بين الطرفين- فإنه يرسل ما سماه بالتغذية الرجعية فيصبح مرسلا، فيصبح الآخر مستقبلا للرسالة، وهذا ما يوضحه أيضا في الشكل التالي:

شكل رقم(08): يوضح نموذج شرام للاتصال



كانت وجهة نظر "شرام Schramm" عن الاتصال أكثر دقة من كثير من مثيلاتها في هذه الفترة، وأضافت عناصر جديدة في وصف العملية.

فبالإضافة إلى تأكيد عناصر المصدر والرسالة والهدف، فإنها أوضحت أهمية عملية تكوين وفك الرموز، ودور ميدان الخبرة. هذا بالإضافة إلى أن النماذج السابقة كانت تقرر أن المستقبل قد يكون شخصا واحدا أو جماعة، ولكن هذا النموذج يعين أن المصدر يمكن أن يكون فردا أو جماعة أيضا. (نفس المرجع، ص48)

### 5-6 نموذج بارنلود Barnlud:

يؤكد هذا النموذج حقيقة أن الاتصال له طبيعة دائرية أي يسير في اتجاهين، ولم يقتصر هذا النموذج على الخصائص البنائية للاتصال أي على المكونات مثل المصدر والرسالة والوسيلة والمتلقي، بل يهتم أيضا بالعلاقة الوظيفية التي تحكم الجوانب التكوينية، وهو يؤكد أن الاتصال عملية، كما يركز على العلاقات الفعلية التي تدخل في ظاهرة الاتصال، وهو لا يهتم كثيرا بخصائص المصدر والمتلقي كوحداث تصنع الدائرة الاتصالية، ولكنه يهتم أكثر بوظائف وضع الفكر في كود وفك الكود، وقد أدى تأكيد النموذج على الوظائف الاتصالية أيضا إلى ازدياد الاهتمام بالإطار الذي يحدث فيه الاتصال والقلب الاجتماعي الذي يحدث فيه التفاعل. (محمود حسن، 2003، ص206)

ومنه فالفكرة الرئيسية التي تتضمنها هذه النماذج بصفة عامة، فهي وجود هدف أو مجموعة أهداف يرغب الفرد أو الجماعة في توصيلها إلى أفراد أو جماعات أخرى، وإذن فالالاتصال أساس الفهم المتبادل وهو

في التنظيم وسيلة تستطيع الإدارة عن طريقها أن تنقل أهداف التنظيم إلى المستويات المختلفة فيه. (محمد، مرجع سبق ذكره، ص200)

جدول رقم (04): يبين ملخص لأهم نماذج الاتصال

النموذج	كيفية إجراء العملية الاتصالية	العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف الرسالة	اتجاه سير المعلومات
نموذج أرسطو	يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى المستقبل بهدف إقناعه، دون تحديد الوسيلة أو القناة.	المرسل والرسالة	اتجاه واحد
نموذج شانون و ويفر	يقوم المصدر بتحويل الرسالة إلى إشارة ليرسلها بواسطة قناة للمستقبل	المصدر، الرسالة و التداخل	اتجاه واحد مع رجع الصدى
نموذج روس	يرسل المرسل الرسالة بعد تحويلها إلى كود عن طريق قناة إلى المتلقي ليقوم هذا الأخير بتفكيك الرموز برد الفعل أو برجع الصدى	المرسل، المستقبل، الظرف أو المناخ، ثقافة وخبرة المتلقي.	اتجاه واحد مع رجع الصدى
نموذج شرام	يقوم المرسل بإرسال الرسالة بعد تحويلها لرموز إلى المستقبل، الذي يقوم بدوره بتفكيك رموز الرسالة بتفسيرها عن طريق الخبرة المشتركة بينهما، ليرسل التغذية الرجعية فيصبح بعدها مرسلًا	المرسل ، المستقبل، الرسالة و الخبرة.	اتجاه واحد مع رجع الصدى
نموذج بارنلند	يقوم المرسل بإرسال الرسالة بعد تحويلها إلى كود للمستقبل، الذي يقوم بدوره بتفكيكه لفهم الرسالة وذلك حسب الدلالات المتنوعة التي تصنع التأثيرات الداخلية والخارجية.	العلاقة الوظيفية، الكود	يسير في اتجاهين
نموذج ديفلور	يقوم المرسل بإرسال الرسالة عبر جهاز الإرسال الذي يقوم بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة لتصل إلى المستقبل.	المصدر، القناة والمستقبل	اتجاه واحد

المصدر: من إعداد الطالبة.

## 6- معوقات الاتصال التنظيمي:

تعددت أنواع معوقات الاتصال التي تحول دون الفهم الجيد للرسالة وتحقيق الهدف المرجو منها، وعادة ما يعود سبب المشاكل التي تعاني منها المؤسسة إلى ضعف نظم الاتصالات في التنظيم، فوجد أن تصنيفات العلماء لهذه المعوقات مختلفة ويعود ذلك إلى اختلاف وعي وإدراك المؤسسة لأهمية نظام الاتصال ومدى تبنيها لإستراتيجية ملائمة تساهم إلى حد أقصى في تقليل تعرض المؤسسة لهذه المعوقات، وهذه العوائق يمكن إجمالها فيما يلي:

### 1-6- معوقات شخصية:

إن هذه المعوقات الشخصية المعرقة للعملية الاتصالية تفترن بالفرد ذاته مرسلا كان أم مستقبل، بحيث أن هذه العوائق لها علاقة مباشرة مع الخلفيات النفسية، الاجتماعية، الثقافية والفكرية للفرد، ومنه فالتباين في الحاجات، الأهداف، المعتقدات، القيم، والميول والاتجاهات تؤثر في فهم واستيعاب مضمون الرسالة، مما يحول ذلك دون تحقيق سبل الاتصال، وينقسم هذا النوع من العوائق إلى ما يلي:

1-1-6- معوقات في المرسل: عند قيام المرسل بالاتصال مع الأفراد الآخرين يقع في أخطاء كثيرة مما يعرقل سيرورة نظام الاتصال بطريقة الصحيحة يمنع المستقبل فهم واستيعاب مضمون الرسالة و تنحصر هذه الأخطاء فيما يلي:

- عدم الوعي بأهمية الاتصال.
- التحيز الشخصي ضد الآخرين.
- سيطرة الانطباع الآني عن الشخص.
- عدم التحديد الدقيق للهدف من الاتصال.
- عدم التحديد الدقيق للفكرة.
- عدم اختيار البيئة المناسبة.
- عدم اختيار الوقت المناسب.
- عدم مراعاة حالة المستقبل ( مستعجل، صغير، كبير، مسؤل، عميل...الخ)
- عدم التأكد من استلام المستقبل للرسالة وفهم مضمون المقصود.
- درجة الثقة في المرسل والخيرات السابقة عنه. (محمد الصوص، 2008، ص100)

1-2-6- معوقات في المستقبل: يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها، فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر على أنه شخص محبوب وينتظر المكافأة، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع. (حجاب، 2007، ص61)

6-1-3- معوقات في الرسالة: وهي جملة المعوقات التي تتعلق بشخصية المستقبل نفسه، وما قد يتصل بها من وضع مزاجي أو سمات أخلاقية أو تشويشات نفسية أو عقلية أو جسدية قد تؤثر على حسن استقباله للرسالة وفهمها، ومن ثم الاستجابة لها. (المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، 2006، ص16) وفيما يلي شرح أهم صور التحريف:

- الحذف: يقتضي الحذف إلغاء جوانبه من المعلومة ويحدث ذلك لأن المتلقين قد لا يكون بإمكانهم التقاط المضمون الكلي للمعلومة ويتلقون ويرسلون فقط ما يمكنه التقاطه، ويمكن أن يكون الحذف مقصودا مثلا عندما تلغى مجموعات معينة من المعلومات التي تمر من خلال أجزاء محددة من المنظمة، ويكون الحذف ملحوظا في الاتصالات الصاعدة، حيث أن كثيرا من المعلومات تأتي عن طريق عدد كبير من الناس والوحدات التي في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي، وأثناء تنقيح المعلومات وهي في طريقها إلى الأعلى يحدث الحذف، ويجب التنبيه إلى أن الحذف يمكن أن يحدث كوسيلة للتخلص من التفاصيل مع الإبقاء على لب المعلومة لإرسالها إلى أعلى وهذا هو المطلوب.
- التشويه: يعني التشويه تحريف معاني المعلومات أثناء مرورها أثناء المنظمة، حيث أن الناس انتقائيون بقصد أو بغير قصد فيما تعلق بإدراك ما يتلقونه من رسائل، ونظرا لأن اختلاف الأشخاص يعني اختلاف وجهات النظر بالنسبة لإرسال وتلقي المعلومات فإن هناك امتصاصا كبيرا بالنسبة للمحيط الذي يحدث فيه النقل والتشويه من المحتمل أن يحدث في الاتصالات الأفقية وفي الاتصالات العمودية، إذا عرفنا الاختلافات بين الوحدات التنظيمية في الأهداف والقيم.
- الزيادة: مشكلة اتصالية ربما تكون خاصية تنظيمية إلى حد بعيد أكثر من أي خصائص اجتماعية أخرى هي زيادة الاتصالات وتؤدي الزيادة إلى الحذف كما تساعد على التحريف، وسيلة أخرى تستخدم عند حدوث الزيادة هي الترتيب أو التصنيف وهذا بوضع الرسائل في فئات أو ترتيب يشبه ترتيب الصفوف، هذا التكتيك يرتب الرسائل حسب وقت دورها أو حسب معايير أخرى ويمكن أن يكون للتصنيف عواقب إيجابية أو سلبية، فلو استخدم نظام أولوية خاطئ فإن رسائل أقل أهمية يمكن أن تمر قبل تلك التي هي في غاية الأهمية لوصولها إلى المستقبل، في الوقت نفسه يسمح التصنيف للمتلقين بالتصرف بالرسائل حال دورها أو عدم إهمالها بسبب الزيادة. (رضوان، 2005-2006، ص57)

## 6-2- معوقات تنظيمية:

تتأثر العملية الاتصالية كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة، بحيث توجد مجموعة من المتغيرات التنظيمية تؤثر في وصول مضمون الرسالة إما بالطريقة الصحيحة أو الخاطئة، إذ أن غموض سياسة نظام الاتصال في المؤسسة التي تعمل على توضيح الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات يؤدي إلى ضياع المعلومات، إضافة إلى أن تعدد المستويات التنظيمية وبعد مراكز التنفيذ كلها عراقيل تحول دون تحقيق أهداف الاتصالات في المؤسسة، وفيما يلي سنقوم بعرض مختلف العراقيل التنظيمية التي تعرقل عملية الاتصال في المؤسسة:

6-2-1- تعدد المستويات التنظيمية: حيث ينجر عنه طول المسافة بين القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يتطلب زمنا أطول، كما أن تعدد انتقال الرسالة يؤثر على مضمونها أي يعرض المعلومات لعملية التحريف.

6-2-2- معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي: قد يتضمن هذا التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها يشوبها الفوضى ومن هذه الإشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمر ونطاق الإشراف، وكذلك عدم إعطاء الإدارة الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم ومراقبة فعاليته حيث يصعب على العمال معرفة إلى من يلجئون لتلقي وإرسال المعلومات والأفكار.

6-2-3- عدم كفاية المعلومات: هذا ناتج عن عدم معرفة احتياجات العمال من المعلومات وعدم توفيرها أو إلى تجاهل قيمة الاتصال كوسيلة للتنسيق والتحفيز مما يؤدي إلى عرقلة العمل والتأخر في إنجازه، فضلا عن لجوء أراء المنظمة إلى البحث عن مصادر أخرى كزملائهم في العمل من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها مما يدعم ويشجع في ظهور الاتصالات غير الرسمية وفي ظهور الإشاعات داخل المنظمة.

6-2-4- الإفراط في الاتصال: يستقبل العملاء يوميا في المنظمة العديد من المعلومات وبمختلف الوسائل المكتوبة والشفهية مما يجعل العمال يهتمون ببعض المعلومات ويهملون البعض الآخر، نفس الشيء بالنسبة للمدراء والمسؤولين حيث يتلقون يوميا العديد من المعلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها مما يجعلهم غير قادرين على استغلال كل المعلومات.

6-2-5- التنظيم البيروقراطي: تعتمد بعض المنظمات على البيروقراطية في تنظيمها، وهذا يؤثر على اتصالاتها الداخلية حيث كل معلومة، فكرة أو اقتراح يجب أن يكون مكتوبا ويتم إرساله وفقا لتسلسل السلطة حيث تصل إلى المسؤولين المعنيين وهذا يستغرق وقتا مما يؤخر عملية اتخاذ القرارات أو الإجراءات، كما قد يفقد المعلومة أو الفكرة قيمتها أو أهميتها. (جعالة، 2012-2013، ص ص73-74)

6-3- معوقات في ظروف وبيئة الاتصال:

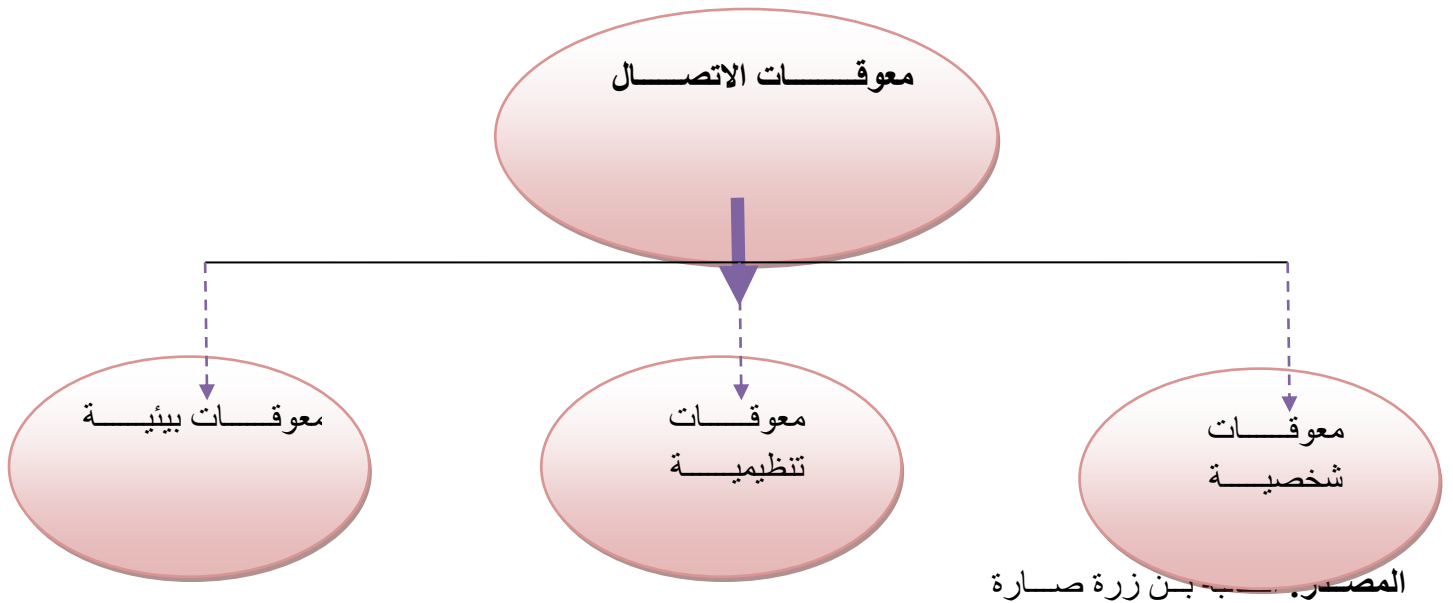
نقصد بالمعوقات البيئية مجموعة من المشاكل التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه، ومن المعوقات البيئية ما يل: (عرب، 1427هـ، ص44)

- مشكلة الألفاظ واختلاف مدلولاتها، بحيث أن الكلمات التي تقوم عليها أية لغة لا تدل في حد ذاتها على معاني الأشياء والتصرفات لأن المعاني من الممتلكات الخاصة بالفرد وإن إدراكه لها قد أكتسبه خلال حياته بخبرته وتجربته عن طريق التكيف والاندماج في المجتمع الذي يعيش فيه، فالكلمة الواحدة تحمل أكثر من معنى واحد، ومن ثم يجب أن توضع في مضمون معين ليحدد مدلولها، ولذلك فإن رجل الاتصال الناجح يركز في اتصاله على الفكرة وليس على الكلمة.
- الموقع الجغرافي، بحيث يعتبر البعد المكاني بين مراكز اتخاذ القرارات بالمركز الرئيسي بالمنظمة وبين مواقع التنفيذ والفروع المختلفة من بين مشاكل الاتصال خاصة إذا كانت إدارة المنظمة مركزية التصرف، مما يؤدي إلى تأخير كثير من الأعمال، وللحد من أثر هذه المشكلة يجب أن يتاح للفروع قدر أكبر من حرية التصرف وإتباع اللامركزية في كثير من الأمور، هذا بالإضافة إلى وجود نظام اتصال دقيق.
- عدم كفاية أدوات الاتصال، بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عواقب التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز الأداء التشغيلي (التنفيذي) في العمل داخل المنظمة.
- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة، مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها وعدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة، (كاظم حمور، مرجع سبق

ذكره، ص 135)، وتعتبر هذه المشكلة عبئا كبيرا على قنوات الاتصال في المنظمة، ومن هنا فعلى أجهزة الرقابة داخل المنظمة عدم الإفراط في طلب البيانات والمعلومات وأن تحد مسبقا البيانات التي تطلبها على نماذج محددة وواضحة المفاهيم وأن تطلبها من الإدارة المعنية في أوقات معلومة، ويقتضي الأمر ضرورة التنسيق بين هذه الأجهزة فيما يتعلق بالبيانات التي تطلبها على أن يتم ذلك عن طريق جهة مركزية مسئولة عن إمداد الجهات المختلفة بها.

- عدم وجود نشاط اجتماعي للعاملين، بحيث يعتبر النشاط الاجتماعي في المنظمات من الوسائل التي تحقق التقارب الاجتماعي بين الأفراد، وممارسة الاتصال غير الرسمي بينهم، كما أن يعمل على خلق المناخ الصالح لممارسة الاتصال الفعال. (عرب، مرجع سبق ذكره، ص45)

الشكل رقم(09): يوضح معوقات الاتصال في المنظمة



## المبحث الثاني: فعالية الاتصال في التنظيم

### 1- خصائص الاتصال الفعال:

يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة على الاتصال مادام نقل المعلومات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

حيث يشير كل من ويلي و وايت (1985) بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها، إذ يرى صلاح الشنواني إن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية.

كما أنه و" لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها" ( بوعطيط، 2008-2009، ص65)

وبالتالي ليكون الاتصال فعلا ومجديا لابد وأن يتوفر فيه عدة شروط نذكر منها( قامون، 2014-2015، ص ص 159-160)

- أن تعبر الرسالة الصادرة تعبيراً صادقا عن المعنى أو الفكرة المقصودة.
- أن تكون مسارات مضي الرسالة على قدر واف من الثبات والاستقرار حتى تصبح معروفة ومألوفة للعاملين مما يحقق تيسير الاتصال وتحسينه وتدبير فعاليته ومهارات استخدامه.
- حسن توقيت العملية الاتصالية بما يناسب ظروف الأطراف المختلفة.
- المتابعة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها على وجهها الصحيح.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وتعتبر اللغة من أهم وسائل الاتصال في المنظمة أو في الجماعات المختلفة، من ذلك ينبغي مراعاة هذا الجانب، بحيث يكون أسلوب المخاطب سهلا وملائما للمستوى اللغوي للعامل، مع توحيد إن أمكن ذلك الدلالات لمختلف المفاهيم المستعملة في المنظمة.
- تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
- تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال.
- أن يوضع بناء على أهداف محددة مسبقا وخطة جيدة.
- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الجيد.
- الحفاظ على التواصل مع موظفي المؤسسة لكي يشعر كل عضو بقوة الرابطة بينه وبين فريق عمله والتنظيم ككل، وفهم دوره ومسؤولياته، مما يمنحه الشعور بقيمته كموظف إلى جانب قيمته كشخص.

## 2- أهمية الاتصالات في تسيير العمليات الإدارية:

تعتبر الإدارة كنشاط إنساني يهدف أساسا إلى تحقيق كافة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك بالاستثمار الأمثل لكل مواردها التنظيمية المادية، المالية، المعلوماتية ولاسيما البشرية إذ أن زيادة الإنتاج ارتفاع الأرباح وتحقيق ميزة تنافسية جديدة في ظل التطورات الحالية لا يتوقف فقط على الآلات والتكنولوجيا وعلى توفر الموارد المالية وإنما أصبحت الدول المتقدمة تولي اهتماما واسعا بإدارة شؤون العاملين باعتباره المورد الأساسي في جميع العمليات الإدارية المختلفة، ومنه يتبين لنا أن للإدارة علاقة مباشرة مع الجماعة في العمل ويستلزم عليها إذن انجاز المهام بفن وفعالية وكفاءة عالية، ولتحقيق ذلك ينبغي أن تعتمد المؤسسة على إستراتيجية اتصالية مناسبة لها، إذ يعتبر هذا الأخير عصب المؤسسة والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في كل وظائفها وعملياتها الإدارية المختلفة، فهو ضروري لأي نظام إداري وبدونه يقف الرئيس عاجزا عن قيادة مرؤوسيه ويفشل المرؤوسين هم الأخيرين عن أداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم.

فاتجاهات الإدارة العليا في أية منظمة تتعكس غالباً على جو الاتصال الذي وضعت فيه، فالإدارة العليا التي تهدف إلى تبادل المعلومات مع رؤساء جميع المنظمة وإلى أن يبلغها هؤلاء بالمعلومات الكافية عن دونهم، يظهر اتجاهها هذا من جودة وفعالية وسائل الاتصال التي وضعت بحيث تتيح الفرصة لذلك، كما تتيح هذه الفرصة أيضاً لكل مرؤوس في الجهاز لعبر عن رأيه ويرفع صوته لمن هم أعلى منه في المستويات، وبهذه الصورة يكون الاتصال مسئولية كل فرد في المنظمة، وهذه الحقيقة لا يدركها الكثيرون.

وهذا ولا يجب أن تجرنا أهمية الاتصال إلى اعتبار غاية في حد ذاته، إذ أنه في الحقيقة وسيلة لتنفيذ الغايات، فالرئيس الذي يحمل في ذهنه آراء أو أفكارا يريد أن يضعها موضع التنفيذ بأيدي المرؤوسين لا بد له من الاتصال بهم وتفهمهم دقائق هذه الآراء والأفكار حتى يتمكنوا من تنفيذها، وهذا برهان آخر على أهمية مسئولية الرئيس في الاتصال فهو بدوره تتعدم قيادته لمرؤوسيه. (الشبكي، بدون سنة، 279)

ولتأكيد أهمية الاتصال في مجال الإدارة نشير على سبيل المثال إلى رأي كل من "دفيد" و "سكوت" في كتابهما "العلاقات الإنسانية والسلوك المنظم" إذ يقولان " إنه بدون العملية الاتصالية لا يمكن أن يكون هناك تنظيم أو أنشطة جماعية، لأن الاتصال هو العملية التي من خلالها يرتبط الأفراد بعضهم مع بعض كجماعة عمل، كما أنه بدون الاتصال لا يمكن أن تكون هناك جماعة " فالاتصال له أهميته البالغة في العمليات الإدارية والعلاقات الإنسانية، ومن ثم أصبح الاتصال وظيفة في توصيل المعلومات وتبادلها وتدفعها إلى جميع مستويات التنظيم، لكي نضمن استمرار العمل ووحدة الجهد وتحقيق الرقابة بين الأفراد الذين يملكون السلطة للتأكيد على إنجاز الأعمال وأداء المهام بكفاءة ودقة في الوقت المحدد وبطريقة اقتصادية، (أجغيم، 2005-2006، ص 256) ومن هنا نستطيع أن نقول أن الإدارة تعتبر نظام متكامل، لها عدة وظائف مرتبطة ببعضها البعض، فكفاءة أي وظيفة يتوقف ويرتبط بباقي وظائف الإدارة الأخرى رغم أن كل وظيفة مستقلة ومتخصصة في مهامها إلى أنها متصلة بغيرها من الوظائف، ومنه يتبين لنا أن الإدارة ترتبط في جميع أعمالها ارتباطاً مباشراً على الاتصال ويتضح ذلك فيما يلي:

التخطيط: إن المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها في تغيير وتطوير مستمر ولذلك فإن حاجة هذه الأخيرة لعملية التخطيط مستمرة، وذلك لأنها عملية من خلالها تصنع القرارات المناسبة والرشيده لاستثمار مواردها التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة، ونجد أن هذه العملية تستلزم توزيع دقيق للنشاطات والبرامج فتصبح المؤسسة بحاجة إلى معرفة متطلباتها من الموارد التنظيمية المختلفة لتحقيق أهدافها، ومن هنا تظهر ضرورة الاعتماد على الاتصال كوسيلة يتم من خلالها لجمع وتبادل أو نقل المعلومات وإجراء التحاليل التأكد منها

التنظيم: هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل، وتتضمن وظيفة التنظيم بمجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جدول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات والنزاعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، (دره، 2009، ص 20) ومن هنا تظهر ضرورة أي جهاز إداري الاعتماد واللجوء إلى الاتصال باتجاهاته المختلفة وبوسائله المتنوعة ( الاجتماعات التقارير اللوائح...إلخ) التي من خلالها يتسنى لمختلف الأفراد العاملين بالمؤسسة من ممارسة الإجراءات والمعلومات والصلاحيات وبكل دقة وفعالية.

اتخاذ القرارات: تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين، ويلاحظ وجود تشابه كبير بين عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط،

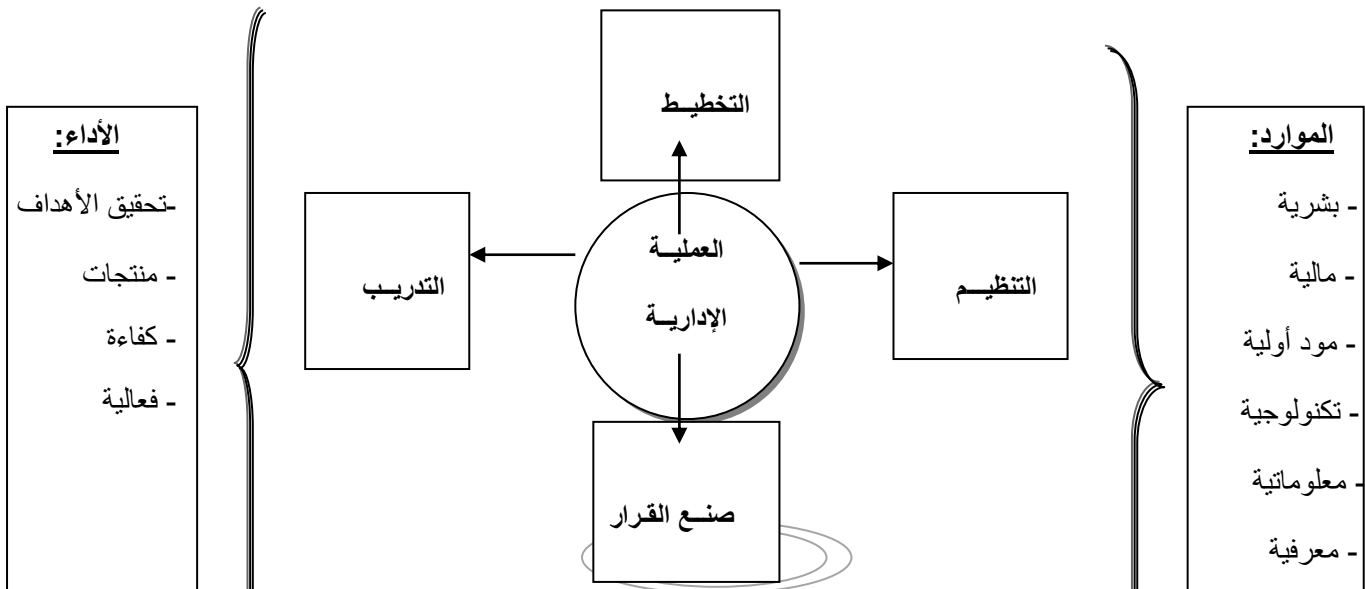
ففي الحالتين يوضع عدد من البدائل، ويتم اختيار أفضل البدائل من بينها، الذي يعتمد ضمن الخطة أو كقرار. (سوادي عطية، بدون سنة، 116)، إن هذه العملية تعتبر حساسة للغاية بحيث أن القرار الذي سوف يتم اتخاذه سيؤثر على كافة المؤسسة بمواردها المختلفة، ولذلك تتطلب هذه العملية عناية فائقة وذلك بتوفير المعلومات والبيانات والإحصائيات المناسبة التي تمكن من تحديد المشكلة بدقة وتحليلها بالطريقة التي تضمن اتخاذ القرار المناسب، أو بالأحرى التوصل إلى اختيار بديل مناسب من البدائل المتاحة.

وهنا تبرز وتظهر أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة، حيث تعتمد الإدارة الديمقراطية على عنصر المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات التي نعني أن يسمح للمرؤوسين والعاملين بالمؤسسة على المشاركة بفعالية أو بقدر هام من الجهد في التسيير والتنظيم وتقبلهم للتغيير وتحسين كفاءة العمل وهذا وبالتالي يتطلب الاستعانة بوسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى قرارات رشيدة (أجغيم، مرجع سبق ذكره، ص 257)

التدريب: عرف (Flippo) التدريب على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين" كما قد يعرف التدريب على أنه نشاك مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية". (الصيرفي، 2006، ص 160)، كما صاغت لجنة خدمات القوة البشرية تعريف شامل لعملية التدريب ويتمثل في " التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل. (كشواي، الفاروق، 2006، ص 118)

وبالتالي نقول أن من غير الممكن أن يتلقى العامل للمهارات والخبرات التي تغير أو تعدل من سلوكه دون الاعتماد على الاتصال ووسائله المختلفة في ذلك، سواء الاتصال المباشر وغير المباشر التي غالبا ما تكون الصور المعتمدة لهذا الأسلوب: الهاتف، اللوحات المنشورات الاتصال الصوري... إلخ أو الاتصال حسب اللغة سواء كانت الاتصالات اللفظية وهو كثير الاستعمال في الاتصالات الإدارية وهذا النوع يسمح للعمال بالمواجهة وطرح الأسئلة والإجابة عليها...، أو عن طريق الاتصالات غير اللفظية والذي يتمثل في حركات الجسم.

الشكل رقم (10): يوضح الوظائف الإدارية



المصدر: عمر محمد دره، (2009)، مدخل إلى الإدارة. رسالة مقدمة لنيل رسالة ماجستير إدارة الأعمال منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس حلب، ص19.

### 3- دور الاتصال في تعزيز العلاقات الإنسانية:

يعتبر الاتصال عملية إنسانية واجتماعية يعتمد عليه أفراد الجماعة لمشاركة أفكارهم، اتجاهاتهم وخبراتهم، وهناك من الباحثين من يعتبرونه كعملية التفاعل الاجتماعي، يتفاعل الأفراد فيما بينهم من أجله تحقيق تنمية روح التعاون والترابط والانسجام لتلبية حاجاتهم المختلفة.

كما يعتبر الاتصال في المؤسسات الصناعية الركيزة الأساسية التي تستند عليها كافة العمليات التنظيمية، إذ يتوقف فعالية تنظيمها ونجاحها في تحقيق أهدافها على هذا العامل (الاتصال)، فوجد الباحث (عبد الوهاب 1975) يقول "أن جل الأعمال أساسا تقوم على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، فالإتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف." (رضوان، مرجع سبق ذكره، ص61)

ومن هنا تظهر أهمية الاتصالات في المؤسسة إذ أن لها تأثير واضح على الأفراد العاملين كافة سواء على الهيئة الإدارية (الرؤساء) أو المرؤوسين، فبعد الأبحاث ودراسات شركة وسترن إلكترونيك التي قام بها إلتون مايو تبينت الإدارة إلى أهمية العلاقات الإنسانية وإلى الدور الذي يلعبه الاتصال وتأثيره في الأفراد العاملين وبالتالي على الإنتاجية في المؤسسة، إذ لاحظت أن نجاح المؤسسة وارتفاع الإنتاجية لا يعود فقط إلى وضح الرجل لمناسب في الوظيفة المناسبة بل هناك عوامل أخرى ذو أهمية قصوى، تعمل على تنظيم الحياة الوظيفية للأفراد بحيث توفر لهم كافة وسائل الاتصال التي تسمح لهم بتحمل مسؤولياتهم وأداء واجباتهم بكل راحة ورضا وحماس وتقدير وتعاون.

والإتصال كجانب هام من الجوانب الإدارية في المنظمة له أسسه في العلاقات الإنسانية، فقد أوضحت هذه العلاقات المبادئ التي يجب أن يتم بموجبها الاتصالات المختلفة كمرعاة الاختلافات الفردية في التفهم، وضرورة مراعاة الدقة في مطابقة المعاني على مضمون الاتصال، والآثار النفسية لنوعي الاتصال النازل والصاعد، وأثر الاتصالات غير الرسمية في العمل ( الشبكي، بدون سنة، ص35)، فالفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء، فالإتصال عملية رئيسية ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع، ولا يخفي ما لذلك من آثار سيئة على معنوية العاملين وبالتالي على إنتاجهم، ومن هنا قيل أن الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات ولانهيارها، أما الإتصال فهو محييا وداعما، نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين وحدات المشروع مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين طرفي الإتصال بمعنى أن يفهم المستقبل (أو المتصل به) تماما ما

يقصده المرسل(أو المتصل) وبهذا فقط يتم الاتصال بينهما( صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص165).

#### 4- أهمية الاتصالات بالنسبة لدور القائد في المؤسسة:

لابد من القائد الناجح الذي يحاول تطور نظام الاتصالات في أية مؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال ومساعدة العاملين على تفهم ذلك، لأن عملية التنظيم تعني تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات، وتحديد العلاقات الوظيفية، وهذا هو التنظيم الرسمي، وإلى جانبه يتواجد في أغلب الأحيان تنظيمات غير رسمية تحدد العلاقات بين العاملين فيها على أسس شخصية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة بعمليات الاتصال، وترتبط عملية الاتصال بوظيفة القائد على اعتبار أنه المسئول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة وإقناع العاملين بها. ومن الضروري هنا التأكيد بأنه لا يطلب من كل المديرين في علم اليوم أن يكونوا قادة ذو شخصيات فذة، بل إن معظم المديرين ليسوا كذلك، وإنما أشخاص عاديون، قد يحجمون عن المناصب القيادية إذا ما اعتقدوا بضرورة تمتعهم بشخصيات كاريزماتية. ولعل من أهم الصفات الواجب على القادة التمتع بها هي: المرونة، القدرة على التكيف، والتعامل مع الظروف المختلفة من خلال القدرة على فهم نفسيات العاملين وحاجاتهم، وكذلك القدرة على استقراء البيئة وتغييراتها من خلال النظرة الشاملة.

ويتحمل القائد في أية مؤسسة المسؤولية عن الأداء الذي تؤديه الجماعة، ولذا عليه أن يعرف العوامل التي تحرك ديناميكية الجماعات، ونمط تكوينها وتفاعلها، وأن يكون قادرا على تسهيل عملها لتؤدي المهمات الموكلة إليها، وهذا لا يتحقق إلا إذا فهم القائد طبيعة المتعاملين معه وكيف يحفزهم، لبذل أقصى جهودهم، ويجب على القائد أن يعرف كيف يعطي مرؤوسيه فرصة ليعبروا عن أنفسهم ومن ثم يتجاوب معهم، وأن يعبر عن نفسه بصورة واضحة، ويلعب القائد عدة أدوار كما يتبين في الشكل ، ولا شك أن الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين جيدا، ومن ثم تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تساعد على زيادة الإنتاج، وتزداد أهمية الاتصالات وما تقتضيه من الوقت والمهارات مع زيادة المسؤولية، ويصرف المديرون على سبيل المثال جل وقتهم في مقابلة الناس من رؤساء ومرؤوسين، وقراءة المراسلات والتقارير، وإلقاء الخطابات في المناسبات المختلفة، ومناقشة المسائل والقرارات في اللجان والمؤتمرات وأمور أخرى. (محمد قاسم، 2009، ص ص 225-226)

#### 5- فعالية التنظيم الإداري وجودة الاتصالات الإدارية:

لا تقاس نجاح ورقي المنظمات نظرا لضخامة حجمها أو لارتفاع عدد عمالها أو لامتلاكها للموارد والإمكانات، وإنما يعود سر تميزها وتطورها عن باقي المنظمات الأخرى التي تسعى للتطور والازدهار هو قدرتها على تبني استراتيجية اتصال يساهم في تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة.

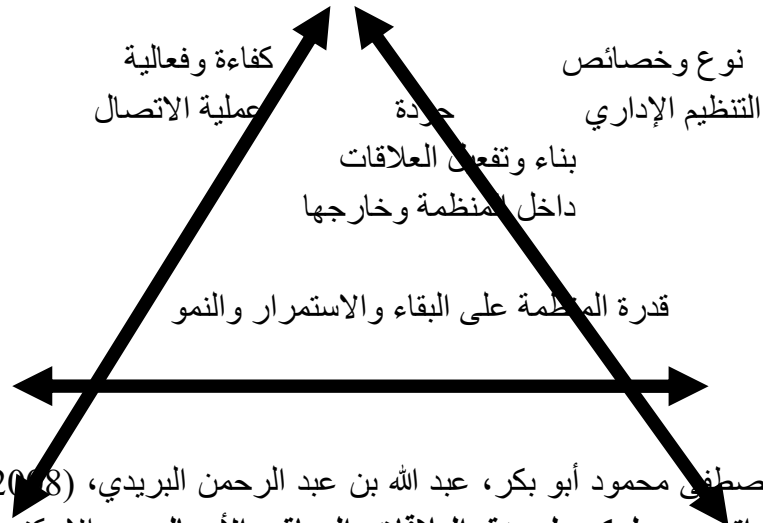
ونظرا للمشاكل والتحديات المختلفة التي تواجه المنظمات في مختلف المجالات، سواء كانت خدماتية، إنتاجية أو تسييرية...إلخ، وجب عليها الأمر مواكبة تحديات العصر ومواكبة التقنيات المعاصرة في التسيير الراشد للطاقات البشرية والمادية، وهذا يعني أن اعتماد المنظمات على أنظمة الاتصال الفعالة التي تمكنها من تحقيق التسيير والاستثمار الأمثل للطاقات المختلفة ضرورة حتمية.

فمن أهم المهام الأساسية للتنظيم الإداري هي تلك الخاصة بتسهيل تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الإدارية هي تلك الخاصة بتسهيل تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الإدارية الرشيدة، أي أن الاتصال يعتبر بمثابة المصدر والمورد الأساسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالتنظيم، وتخدم عملية الاتصال الإدارة في توصيل الأوامر والتعليمات والأفكار إلى العاملين بالتنظيم، هذا فضلا عن دورها في تمكين الإدارة من الوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد (الاتصالات المتجهة إلى أعلى) العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، وبالإضافة إلى ذلك تهتم الإدارة بالاتصالات الخارجية التي تتم مع الجهات والمؤسسات الخارجية مثل المستهلكين والمساهمين.. إلخ (شهيب، 1976، ص294)

ويعني مما سبق، أن كفاءة التنظيم الإداري في استخدام الموارد والإمكانيات وفعاليتها في تحقيق أهدافه تتوقف على جودة عمليات الاتصال في المنظمة، وعلى سبيل التفصيل نوضح ما يلي: (مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50)

- توجد أسس مختلفة لإعداد التنظيم الإداري، ويتم المفاضلة بين هذه الأسس وفق معايير محددة، وتعد عملية الاتصال أحد المعايير الرئيسية التي تستخدم في المفاضلة بين أسس التنظيم لملائمة لنشاط المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- توجد مداخل متعددة لبناء الهيكل التنظيمي، ولكل نوع من أنواع الهياكل التنظيمية سمات تميزه عن غيره وخاصة ما يتعلق بالعلاقة الرأسية بين المستويات الإدارية والعلاقات الأفقية بين الأنشطة والوحدات التنظيمية، ويتوقف تفعيل هذه العلاقات، ومن ثم فعالية الهيكل التنظيمي على اعتبارات متعددة من أهمها أشكال وقنوات وأدوات الاتصال في المنظمة.
- من مؤشرات فعالية التنظيم الإداري أن يتمكن أفراد المنظمة من القيام بمهامهم وتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم الواردة في الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة، والتحدي الذي يواجه المنظمات في هذا الشأن أن يتم ذلك مع درجة عالية من التنسيق والتعاون، مع تجنب أسباب التداخل أو النزاع أو الصراع بين أفراد المنظمة. ومن المتعارف عليه أن ذلك يستحيل تحقيقه دون اتصال فعال داخل المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية ذات العلاقة.
- تتحدد فعالية التنظيم الإداري بمدى قدرته على بناء مناخ عمل صحي به قدر مستهدف من التنافس، ودرجة كافية من الحرص على تحقيق التميز، واستعداد قوى للإبداع و الابتكار الجماعي، وتفعيل أدوار فرق العمل، وتنمية الرقابة الذاتية لدى أفراد المنظمة. ومن المتعارف عليه أن بناء وتفعيل مثل هذا المناخ التنظيمي الفعال أو مناخ العمل الصحي لا يتحقق دون اتصال فعال وتواصل مستمر بين أفراد المنظمة.
- تشير العديد من الدراسات التطبيقية إلى أن أهم مؤشرات عدم فعالية التنظيم الإداري تتمثل في تباطؤ وتأخير إنجاز المهام وتكرار الأخطاء وإهدار الموارد ومنها الوقت، ووجود غموض في تحديد المسؤولية عن هذا التأخير أو التقصير أو الإهدار، وتؤكد تلك الدراسات بأن هذه المؤشرات وغيرها ترجع في معظم الحالات إلى عدم وجود الاتصال داخل المنظمة والذي يترتب عليه عادة عدم فهم الأهداف والقرارات والأوامر والتعليمات أو سوء تفسيرها، وينتج عنها أيضا عدم كفاءة تبادل المعلومات ومتابعة الانجازات وإعداد التقارير ورفعها، وينتج عنها تأخر عدم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وغير ذلك من توابع عدم جودة الاتصال في المنظمة.

شكل رقم(11): يوضح الاتصال وفعالية المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، (2008-2007)، الاتصال الفعال- مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات الحياة والأعمال- ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 52.

### خلاصة الفصل:

وعلى ضوء ما سبق توصلنا إلى استنتاجات مفادها أن للاتصالات الإدارية أهمية قصوى في المجال التنظيمي وفي استمرار بناء وتطور التنظيمات الإدارية ، فكلما كبر حجم المؤسسة كلما زاد واتسع صور وأشكال الاتصالات داخلها، ولا يمكن لها أن تزاول نشاطها بصفة عادية دون اعتمادها على أنظمة اتصالات جيدة تحسن تطبيقه، وبدونها لا يتهيأ لها المناخ التنظيمي المناسب للعمل، إذ يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي ترتكز عليه المؤسسة وتستند إليه جميع العمليات الإدارية التي تقوم بها، وأي قصور فيه سيؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال، فضلا عن أهمية الاتصال في كافة العمليات الإدارية لأي تنظيم، فإنه يعتبر كذلك كقوة دافعة للسلوك الوظيفي للعمال ووسيلة لتوجيه ومراقبة كافة أداءهم وجهودهم وبالتالي فالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق النجاح والازدهار هي التي تعتمد على إستراتيجية اتصال تناسبها وتناسب الأفراد العاملين فيها.

## الفصل الثالث: فعالية التنظيم داخل المؤسسة

تمهيد

- 1- أهمية وأهداف التنظيم
- 2- أنواع التنظيم
- 3- وظائف التنظيم
- 4- مبادئ التنظيم
- 5- العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم
- 6- خصائص المنظمة الفعالة
- 7- أهم نظريات التنظيم

خلاصة

### تمهيد:

نظرا للتطور الذي تشهده المنظمات في عصرنا الحالي جعلها تعيش حالة من الضغط والتحديات لمواجهة ومواكبة كل ذلك التغير والتعدد الذي تتميز به المنظمات العالمية الكبرى، وذلك من أجل ضمان قدرتها على البقاء والنمو وتحقيق أهدافها، ويتحقق ذلك اعتمادا على مواردها المختلفة وعلى توفير مناخ تنظيمي فعال وبمفهوم أوسع على فعاليتها التنظيمية.

ويعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الحساسة والمعقدة بتعدد المنظمات، فبالرغم من العناية التي كرسها الفكر الإداري منذ نشأته إلى اليوم إلا أنه لا يزال النقاش قائما بين الباحثين والمفكرين في مجال التسيير والفكر التنظيمي حول ضبط مفهوم الفعالية الذي يعتبر معيار هاما في تحديد مدى نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها، وتوضيح الفرق بين هذا الأخير ومفهوم الكفاءة، إضافة إلى ضبط مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم وكيفية قياسها، حيث نجد أن هناك من يرى البقاء وقدرة المنظمة على الاستمرار هو من مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة، في حين هناك من يعارض ذلك بحكم أنه توجد منظمات غير فعالة وغير ناجحة لكنها قادرة على البقاء والاستمرار... إلخ، وبالتالي من خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الإطار النظري للفعالية التنظيمية لنتوسع في بعض جوانبها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول كان حول أهم مدارس ونظريات الاتصال في الفكر التنظيمي، أين تطرقنا فيه إلى المدرسة الكلاسيكية، النظرية السلوكية و المدرسة الحديثة، بالإضافة إلى المبحث الثاني الذي يتمحور حول فعالية التنظيم في المؤسسة، الذي يتضمن مجموعة من العناصر أهمها، مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، العوامل التي تؤثر في فعالية التنظيم وأهم مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

### المبحث الأول: نظريات الاتصال التنظيمية ( أهم مدارس ونظريات الاتصال في الفكر التنظيمي)

يرى "مارتون Marton" أن النظرية الاجتماعية تتكون من مفاهيم منطقية تتعلق ببعضها البعض، والتي تسمح لنا أن نستمد منها مجموعة من القوانين المفسرة للسلوك الاجتماعي الملاحظ، كما يرى "جالتون Galtun" أن النظرية هي مجموعة من الفرضيات التي تم بنائها عن طريق علاقة ضمنية أو استنتاجية " وعرفها watt et Van Den Berg أنها "عبارة عن مجموعة من المفاهيم المترابطة مع اقتراحات الفرضية أو النظرية التي تنص على ما يجب أن يحدث منطقيا." (Gilles, 1996, p5)

ونجد أن هناك مجموعة من النظريات الإدارية التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري، وبالتالي سنحاول في هذا المطلب إعطاء نظرة شاملة حول النظريات التي ساهمت في تطوير دراسة الاتصال التنظيمي:

#### 1- المدرسة الكلاسيكية:

وتستند المدرسة الكلاسيكية للتنظيم على أربعة دعائم وهي: تقسيم العمل والعمليات الإدارية والوظيفية، والهيكل الإداري، ومدى الرقابة وسنتناول كل دعامة منها على النحو التالي (عبد الغفور، بدون سنة، ص ص 9-11):

- نفسيم العمل: وهو دعامة رئيسية ويعتبر حجر الزاوية للعناصر الأخرى المكونة للنظريه، فمثلا نجد أن تنمية الوضع الإداري والوظيفي يتطلب التخصص والتكوين الإداري، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يعتمد أساسا على التوجيه الذي تحدده الأنشطة المتخصصة في التنظيم والمسالك التي تمر بها أخيرا نجد أن مشاكل الرقابة تنشأ من تعدد الوظائف المتخصصة التي تقع في دائرة اختصاص مدير واحد.
- العمليات الإدارية والوظيفية: وتنشأ من النمو الرأسي والأفقي للتنظيم على التوالي، إذ أنها تشير إلى سلسلة الأوامر وتفويض السلطة والمسئولية ووحدة القيادة والتبعية الإدارية والتزام رفع التقارير إلى الرئيس الأعلى، إن تقسيم التنظيم إلى أجزاء متخصصة وإعادة تجميعها في وحدات متماثلة هي من طبيعة المسائل المتصلة بالعملية الوظيفية، إذ أنها تركز على التطور الأفقي للإداريين والفنيين في التنظيم الرسمي.
- الهيكل الإداري: ويقال أنه العلاقات المنطقية للوظائف في التنظيم والتي يجب أن ترتب لتحقيق أهدافه بفعالية، ويتضمن الهيكل الإداري مجموعة من الأنظمة كما أنه يخضع لنماذج موضوعة باعتبار أن نظرية التنظيم الكلاسيكي تعمل على أساس هيكلين رئيسيين هما الإداري والفني... ويجب أن نعترف بأن الهيكل الإداري هو الأداة التي تستخدم لإدخال العلاقات المنطقية داخل الأنشطة المتنوعة التي تكون التنظيم.
- مدى الإشراف: وهو يتصل بعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفعالية، كما يقصد به عدد الأفراد الذين يتحملون مسؤوليات إدارية وإشرافية والذي فيه يتولى الرئيس الإداري المسئولية للتوجيه والتخطيط والتنسيق والرقابة.

ونجد أن هذه المدرسة قد بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي ويطلق عليها بنموذج الآلة، حيث ركزت في مجملها على التنظيم الرسمي وعلى كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء، معتبرة أن الفرد آلة أو كمتغيرات مادية وليس كمتغيرات لها أثر في السلوك التنظيمي، كما نجدها مهمله للجانب الإنساني ولأهمية الحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، ومن أشهر هذه النظريات مدرسة الإدارة العملية، المدرسة العلمية الإدارية والمدرسة البيروقراطية:

### 1-1- التنظيم العلمي للعمل مع تايلور 1915-1959

تعتبر نظرية الإدارية العلمية أو التاييلورية من أقدم النظريات في مجال الإدارة وهي منسوبة إلى العالم الأمريكي فريديريك ونسلو تايلور مؤلف كتاب "مبادئ الإدارة العلمية"، أراد تايلور من خلال دراسته القضاء على مشكل الإنتاج في الصناعة الأمريكية، وبالتالي إشارة إلى العوامل المختلفة التي تؤدي إلى تعقد تلك المشكله، ووجد أنها تتلخص في عاملين أساسيين هما:

- جهل رجال الإدارة بما يستطيع العمال إنتاجه، بل وبما يجب عليهم إنتاجه، فقد كانت عمليات الحفاظ على الآلات واختيار طرق العمل تترك برمتها لحرية تصرف العامل وحده.
- جهل العمال أنفسهم بالطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج لو ساعدتهم الإدارة في ذلك، بل وأن ترك تحديد مستويات الإنتاج للعمال جعلتهم لا يبذلون جهدهم، لاعتقادهم أن الزيادة في الإنتاج سيترتب عليها البطالة. (جبار، 2001، ص23)

ومنه نفتح التايلورية تحديد الحد الأقصى من الدقة في تنظيم المهام بعد وضع الأسس للبحث عن أحسن طريقة (Over Best Way) وانتقاء الأفراد الأكثر كفاءة تقسيم أو تفريق العلم والتخطيط ثم التنفيذ بين المسئول العامل، وبالتالي جاءت التايلورية الوصول وتحقيق نتائج مذهلة بتطبيق هذه المنهجية بالقضاء على الفردانية والعشوائية أو التلقائية في العمل، وتأسيس تقسيم المهام والانتقاء الصارم لليد العاملة من خلال مهارتها وكفاءتها. بعد ذلك متخصصو التدبير عرفوا الفرد نظرة عملية وكأنه تابع للألة، على اعتبار أن مردوبيته وحركاته وتعبه تعتبر كمعطيات عملية مكونة موضوع البيانات الصلبة، المعايير- أي تحديد كمية أو معيار معين من العمل يجب إنجازه، (المدادحة، النوافعة، 2013، ص190) وقد قدمت لنا هذه النظرية مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، وأصبحت (المبادئ) بديلة عن أسلوب التخمين أو التقليد أو أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان سائدا ومعمول به في تلك الفترة وهذه المبادئ هي: الاختيار العلمي للعمال وضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، بعدها دراسة جميع معارف العمال وتسجيلها وتصنيفها وتحويلها إلى معرفة بعيدة المدى نليها مرحلة التوزيع شبه المتكافئ للعمل المنجز في المؤسسة بين العمال وأعضاء الإدارة (Boisvert,1985,p 19) ومراقبة أدائهم على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل، وسرعة العمل ونوعيته، وطريقة الأداء، مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف، وأخيرا وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره، إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل.(طلعت،2007، ص97)

إن التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به تايلور يتمحور حول كيفية تقسيم العمل، حيث يتم التمييز بين التقسيم الأفقي الذي يركز على طريقة مثلى للعمل من خلال دراسة الوقت والحركة، وتجزئة دقيقة ومفصلة ومتعاقبة تسمح بتبسيط المهام التي يقوم بها كل عامل، والذي يتعين عليه احترام الوقت الذي يتطلبه أداء حركة معينة وبين التقسيم العمودي للعمل أو ما يسمى بالتخصص الوظيفي الذي يركز على توزيع الأدوار، حيث تقوم الإطارات (المتخصصون) بتصميم وتخطيط المهام والأعمال، في حين يقتصر دور العمال على التنفيذ، وهو ما يرسم اتجاه الاتصال ويجعله رأسيا ونازلا، حيث يهدف من وراءه الرؤساء إلى إعطاء الأوامر والمعلومات عن المهام أو الواجبات المتعلقة بالعمل، وهذا للوصول إلى الطاعة والتنسيق في مثل هذه الأعمال.

الفترة ما بين الحربين تسمى "Annee's Folles" عرفت في عالم الشغل أوج هذه النظرية نظرا لأرباح الإنتاجية التي توفر الوقت الكبير، بهذا تبدو التايلورية تعني الحقد العميق للكائن الإنساني وجها لوجه مع عمله، تاركة بعض المسئولين يوجهون العمال لتجنب تشردهم أو نوعهم إلى الكسل الأصلي باعتبار العامل كامتداد الآلة في النظرية التايلورية، يعني عدم الإهمال بالعمال كشخص ولا ينظر للعامل إلا داخل التنظيم وواجباته التنظيمية.(المدادحة، النوافعة، مرجع سبق ذكره، ص190)

وتقوم فلسفة الإدارة العلمية عند "تايلور" على أربعة (4) وهي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية.
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العمال بمهام التنفيذ. (الجيلالي، 2008، ص20)

نلاحظ أن النظرية التيلورية ارتكزت على مفهوم السلطة في العملية الإدارية التي يسميها بالعلمية، وبالتالي فهو يرفض تماما فكرة التعاون بين العمال داخل التنظيم أو التفاوض معهم، بل يسعى إلى عزل العمال عن بعضهم البعض بمخاطبة الدافع الرئيسي عندهم وهو المال -حسب رأي تاييلور-، فالتنظيم التاييلوري مسيطر على وجود الفرد وحرية، وتقييده لمبادئه وحرمانه من ممارسة الديمقراطية.

فصحيح أنه يعود الفضل في فتح قنوات الاتصال بين العمال والمستويات الإشرافية والإدارية داخل تنظيم المصنع إلى تاييلور وذلك بعد أن كانت العلاقات بين العمال وأصحاب العمل شبه معدومة، إذ أن ربط الأجر بالإنتاج، وتدريب العمال ورفع كفاءتهم تتطلب الاتصال المستمر بين الإدارة والعمال (اعتماداً، 2007، ص 54)، ولكن كان يدعو إلى أداء ذلك العمل بصورة رسمية بحيث يكون الاتصال فيه رسمي ذو اتجاه سفلي أي من الأعلى إلى الأسفل فقط من أجل إيصال الأوامر والتعليمات إلى العمال أو توجيههم وإرشادهم دون أن يسمح للعمال بالتعبير عن آرائهم وتبادل الأفكار والمعلومات التي تساعد على أداء عملهم وتحمل مسؤولياتهم بفعالية.

## 1-2- نظرية التكوين الإداري:

ومن رواد هذه النظرية نجد هنري فايول H.FAYOL الذي اشتغل كمهندس المناجم ثم كمدير لشركة المناجم، واستطاع بعد بضع سنوات من تاييلور صياغة نظرية عن المنظمة الصناعية والتي تأخذ بعين الاعتبار كل الخصائص ما تسميه الوظيفة الإدارية (قيادة المنظمة ، التنسيق والتحكم )، والتي يحاول من خلالها تحليل مشاكل الإدارة لمعرفة الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمة أداء المهام الأساسية بطريقة منظمة، وتتشابه أعمال هنري فايول حول السلوك الإنساني مع الافتراضات التي تبناها تاييلور في نظريته (sainsaulieu, 1995, p50) إلا أنها اختلفت في زاوية الدراسة التي تسمح للمؤسسة التحكم في السلوك الإنساني، وذلك من خلال تصميم دقيق للعمليات التسييرية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتي بدورها تحتاج إلى نظام اتصالي الذي يسمح ويساهم في نقل المعلومات والتوجيهات والأوامر المختلفة إلى الإدارة العليا لتستطيع بذلك أن تصدر القرارات والتعليمات المناسبة لتحسن من عمل الأفراد، حيث ركز تاييلور في اهتماماته بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية والتنفيذية في المصنع ثم تدرج إلى أعلى المستويات (تحليل الوظائف، دراسة الحركة والزمن)، بينما ركزت أبحاث فايول على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية، ثم تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا (عبد الله، 2007، ص89)، ونجد أن فايول قد اهتم بالجوانب الفيزيولوجية للعمل وليس بالجوانب الإنسانية للأداء.

وقام هنري فايول بتحديد أربعة عشر 14 مبدأ عامة للإدارة تتميز بالمرونة وإمكانية تحديثها وهي صالحة لكل المؤسسات، وهذه المبادئ التي حددها هي كالتالي (عبد الله، 2005، ص55-56):

- تقسيم العمل: ويعني توزيع العمل المركب من اجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر اتقاناً وكفاءة.
- السلطة والمسؤولية: وتعني أن المسئول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال وإنجاز المهمات، ويقضي ذلك أن يكون لدى الإداري الصلاحيات التي تمكنه من إصدار الأوامر، وأن تكون لديه شخصية وخبرة تمكنه من تنفيذ أوامره.
- النظام (الإيضاحات): وتعني أن العاملين في المؤسسة يجب أن يحترموا القوانين والأصول المرعية في المؤسسة، ويرى فايول أن الانضباطية تنبع من القيادة الجيدة والقوانين والأنظمة العادلة وخاصة ما يختص منها بالحوافز والعقوبات.
- وحدة الأمر: وتعني أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مسئول واحد فقط ولأن تعدد المسؤولين على الشخص الواحد يؤدي إلى الارتباك والتخبط.

ومن خلال هذا المبدأ نلاحظ أن الاتصال واضح مقارنة بالطريقة التي كان فريديريك تايلور يدعو إلى إتباعها وتطبيقها، بحيث نجد أن العامل يتلقى أوامر وتوجيهات أكثر من رئيس وهذا ما يصعب عليه استيعاب المعلومات وإتباع الخطوات والإجراءات اللازمة والمناسبة لأداء العمل.

- وحدة التوجيه: وتعني أن العمليات المتشابهة التي تشترك في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك، كالتعيين في المؤسسة الذي يتم عادة من خلال دائرة أو قسم التوظيف فيها فلا يصح أن يكون لها رئيسان أو مديران لكل منهما سياسة تختلف عن سياسة الآخر.
- تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية الخاصة لجميع العاملين فيها
- وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والمتقن لعمله
- مركزية اتخاذ القرار: وذلك لأن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة، ولا يعني ذلك تجريد العاملين من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنح لكل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله في نطاق الصلاحية الممنوحة له.
- تدرج السلطة: وذلك بمراعاة مراتب السلطة من الأعلى إلى الأدنى كما هي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الترتيب: ويعني ضرورة وجود كل شخص وكل شيء بالمؤسسة في المكان الذي يجب أن يكون فيه وأن يعتني بشكل خاص بوضع كل عامل في العمل الذي يصلح له.
- المساواة: ويؤكد فايول على ضرورة تحلي الإداري إلى جانب المعاملة العادلة باللطف ومحاولة مصادقة العاملين.
- الاستقرار: أي استقرار العاملين لأن التغيير السريع يؤثر في كفاءة العمل والإنتاج.
- المبادرة: وتعني إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خطتهم الخاصة وعدم إحباط مبادراتهم وتحمل حدوث بعض الأخطاء نتيجة لذلك.
- روح التعاون: أي المحافظة على روح التعاون والتضامن والفريق في المؤسسة وهذا ما يمنح المؤسسة طابع الوحدة ويزيد من انتماء الأفراد لها وارتباطهم بها، ويستطيع الإداري من خلال أمور بسيطة أن يقوى روح التضامن كاستعمال الاتصال المباشر مع العاملين بالتحدث إليهم بدلا من الاعتماد على الأوامر المكتوبة إذا كان ذلك ممكناً.

من خلال الجزء الثاني من كتاب فايول وجد نفهما واضحا وفهما عميقا للإدارة حيث عرضها بانها " العملية التي تتضمن مجموعة وظائف تتصف بالعمومية"، فالبادئ لا تطبق فقط في منظمات الأعمال بل يمكن أن تطبق على المؤسسات أيا كانت طبيعة نشاطها وحجمها، والوظائف أيضا تساعد المنظمة باعتبارها الأدوات الضرورية للمسؤولين للوصول إلى الأهداف، ووظائف الإدارة بنظر فايول هي أهم الأنشطة التي يجب أن تطبق بعناية.(بربر، 1996، ص33)

فقد ركز فايول تركيزا أساسيا على أهمية التخطيط كوظيفة تستند على بعد النظر والتنبؤ، وعلى المدير أن يتنبأ بالمستقبل وأن تكون الخطة مستندة على وقت ونتائج وخطوات عمل وتتصف بالمرونة والدقة، أم التنظيم فيرى بأنها الوظيفة التي تتضمن تعريف ورسم الهيكل التنظيمي للمنظمة وأن يترجم هذا الهيكل الأهداف ويوضح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة، كما ركز على ضرورة أن يضمن الهيكل التنظيمي إقامة علاقة إنسانية جيدة، اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف وأخيرا الاهتمام بعملية اختيار الأفراد اللازمين للتنظيم مع ضمان تدريبهم، أما وظيفة إصدار الأوامر فيرى فيقول فيها بأنها الوظيفة التي تهتم بتنفيذ التنظيم، أما وظيفة الرقابة فتعريف فايول لها هو في الأساس التأكد من سلامة التنفيذ وفقا للخطة المحددة، والكشف عن الأخطاء وتصحيحها، وهذا يستلزم استخدام وسائل الثواب والعقاب تجاه الأفراد.(نفس المرجع، ص34)

### 1-3- المدرسة البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس ويبر Max Weber هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف ويبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكى يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وتعبير البيروقراطية كما استخدمه ويبر ون تبعه من علماء التنظيم لا يحمل أي معان غير مرغوبة كما هو شائع في الاستخدام العادي للكلمة، ولكن ويبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف " النموذج المثالي" للتنظيم الذي يقوم على أساس من تقسيم الإداري والعمل المكتبي.(السلمى، 1980، ص28)

ونجد أن الاتصال عند ماكس فيبر يأخذ شكلا رسميا وذلك من خلال الاتصال النازل أي عبارة عن أوامر وتعليمات ولوائح تظهر على شكل اتصال لفظي مكتوب، وبالتالي يمكن لهذه الطريقة أن تحول دون فهم ووعي الأفراد الجيد والدقيق لمضمون الرسالة، وأهمل بذلك لوسائل أخرى مساعدة في التأثير على المستقبل.

ويرى فيبر أيضا أن هذا النوع من التنظيم الإداري هو الأكثر فاعلية وتحكما في نتائج العمل الإنتاجي لأنه واضح ومحدد سلفا وتحكمه لوائح وتعليمات مكتوبة كما أنه خاضع لمزاج المدير أو الرئيس، غير أن هذا الاتجاه ينتقد بأنه بطئ الإيقاع والتنفيذ بسبب كثرة اللوائح والأنظمة التي ينبغي الرجوع إليها كما أنه لا يسمح بالتجديد والابتكار وبأنه يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالأفراد العاملين وحاجاتهم الإنسانية.(نفس المرجع، ص56)

لقد وضع ماكس فيبر جملة من الخصائص للنموذج المثالي للبيروقراطية، الذي يعتبر نوعا من التنظيم التسلسلي، والبعد العقلاني الذي يتضمن المجالات الإدارية الكبرى، وهو تنظيم عقلائي له خصائص معينة، وهي كما يلي (الدقس، 2005، ص133-134):

- تنظيم مسنم للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.
- نطاق اختصاص ومحدد لكل وظيفة.
- تنظيم المناصب (الوظائف) وفق مبدأ التدرج الهرمي للسلطة أي أن كل وظيفة تخضع لحكم وإشراف الوظيفة الأعلى منها، وهذه السلطة تحصر في تلك الأوامر التي تتصل بالواجبات الرسمية ولا تتعداها لأن ذلك يعد خروجاً على ممارسة السلطة البيروقراطية.
- القواعد التي تحكم سلوك الوظيفة قد تكون قواعد ومعايير عامة، وتطبق على أساس رشيد من قبل الخبراء والمختصين، وبالتالي يتم توظيف الأفراد على أساس تلك القواعد.
- فصل الإدارة عن الملكية، أي أن العاملين في المؤسسة لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج، وإنما يزودون بها في صورة نفوذ وأدوات، وهم يسألون عن عائداتها وكيفية إنفاقها واستخدامها، ويترتب على هذا أيضاً الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الشخصية لشاغل الوظيفة.
- عدم وجود أي حق في احتكار المنصب أو ما فيه.
- توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد وثبتت كتابة، حتى في الحالات التي تعتبر المناقشة الشفهية لها هي القاعدة، ومن مجموع المستندات المكتوبة، وتنظيم الوظائف الرسمية القائمة يتكون ما يسمى ما يسمى بالمكتب كشخص معنوي، وهو محور العمل المشترك في العصر الحديث.
- قيام الموظف بعمله بصورة رسمية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، وعن العواطف كالكرهية والمحبة حتى لا يؤثر على عمله، فاستبعاد العوامل الشخصية شرط ضروري لزيادة الفاعلية الإنتاجية.

وبالتالي مكنت البيروقراطية الصناعية من الاعتماد على قواعد موضوعية يستطيع أن يتحكم عليها في التخطيط وتنفيذ كافة برامج الإنتاج، وتنظم الحوافز اللازمة لأداء العمل، وأوجدت البيروقراطية اتجاهها نحو تطبيق المعرفة والأساليب الفنية بما يتوافق مع التطور التكنولوجي من آلية وتعقيد وتقسيم دقيق للعمل، كما توفر البيروقراطية شبكة الاتصال بين سائر أجزاء التنظيم، طبقاً لتحديد المستويات والتخصصات، وتوحيد القيادات، مع تفويض السلطة من أجل تحقيق المسؤوليات والتخصصات، وتسلسل القيادة، وسياق الأوامر. (أحمد رشوان، 2005، ص168)

وقد ظهرت جوانب سلبية في البيروقراطية، فقد صاحبها التعقيد، المركزية، السيطرة والتزام حرفي بالقانون، والتمسك بالروتين في دولا العمل، وعدم المرونة واعتبار الشكل أهم من الموضوع، والبطء في اتخاذ القرارات لتجنب الأخطار، مما يترتب عليه أن فقد العاملون الإحساس بالعلاقة والارتباط الشخصي في التعامل مع الإدارة والجمهور، حيث يحل محلها قواعد وأساليب تنظم هذا التعامل، وبدأ العاملون يضعون مصيرهم في أيدي متخصصين في أعمال الإدارة والنقابة، ولذلك ظهرت المشكلات التي قد تسبب الإحباط وتبعث على الملل والقلق والتوتر ( نفس المرجع، ص169)

الشكل رقم (12): ملخص شامل للاتجاه التقليدي في الإدارة

الاتجاه الكلاسيكي التقليدي



1920-1864 ماكس فيبر ألمانيا	1925-1821 هنري فايول فرنسا	1915-1856 فردريك تايلور أمريكا
<p>وضع معايير البيروقراطية: -الهيكلية أو التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات. -البناء المنطقي للوظائف الرسميات بها القواعد والقرارات والإجراءات التي يجب إتباعها. -فصل الإدارة عن الملكية. -الوظائف ليست ملكا لمن يشغلها -الكفاءة. -التدريب للهيئة الإدارية. -اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة والمنافسة. -التأثير القانوني، وعدم التحيز و تأكيد النظرة الموضوعية.</p>	<p>وضع مبادئ أساسية للإدارة منها: -تقسيم العمل -تحديد المسؤولية والسلطة. - الاهتمام بمكافآت الأفراد. - أهمية استقرار العمال. - تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد. -العمل بمبدأ تدرج السلطة . - تحديد عناصر الإدارة من خلال التخطيط- التنظيم- القيادة. -التنسيق. - الرقابة. - الاهتمام بالإدارة العليا.</p>	<p>حدد مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي: -تحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد. -الاختيار العلمي للأفراد حسب الوظائف ومتطلباتها. -عدالة التنظيم الإداري واحترامه. -تقسيم الواجبات والمسئوليات بين الإدارة حيث التخطيط والعمال حيث التنفيذ. -الاهتمام بالجزئيات والتنفيذ.</p>

المصدر: فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص57.

## 2- النظرية السلوكية ( الكلاسيكية الحديثة):

جاءت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، فاهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم، وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها، وإن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي، (المدادحة، النوافعة، مرجع سبق ذكره، ص181) لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالاتصال غير الرسمي بين أفراد المنظمة مع اهتمامهم كذلك بالتنظيم غير الرسمي.

## 1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت هذه المدرسة بزعامة إلتون مايو في (1926) كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية لتولي لأول مرة اهتمام بالغ المواقف العمال واتجاهاتهم، إضافة إلى جماعات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، بحيث يرى إلتون مايو أن العمال في مؤسسة لا يستجيب للحوافز المادية فحسب إنما نجد هناك

عوامل ذات بعد ببيكوسوسيولوجي التي نبت في الأفراد روح التعاون وندفع بهم إلى الاستجابة من خلال التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.

واستطاعت هذه المدرسة أن تحدد مجموعة الأساليب تركز على نشاطات رئيسية تساعد الرؤساء في تحفيز السلوك الإنساني، وتشمل هذه النشاطات الإدارية فيما يلي (عبد الباقي، 2000، ص94):

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

وكان الغرض الأساسي من هذه التجارب هو البحث عن تأثير التغييرات المادية على إنتاجية الفرد أي أن الفرضيات السائدة وقت إجراء البحث كانت تتمثل في أنه كلما تحسنت الظروف الفيزيائية للعمال أدى ذلك إلى زيادة إنتاجيتهم وأراد "التون مايو" أن يختبر هذه الفروض اعتمادا على التجارب التالية: (الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص39-40)

التجربة الأولى: لاكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية للفرد توصل العلماء إلى أن هناك عامل أخطر وأعمق من الظروف المادية إلا وهو الحالة النفسية والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل.

التجربة الثانية: لاكتشاف أثر جدول العمل على إنتاجية الفرد وقد توصلت التجربة إلى أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل يصاحبه زيادة في معدل الإنتاج فلما أعادوا العمل حسب الجدول الأصلي توقعوا هبوطا في الإنتاج وإذا يفاجئون بارتفاع معدل الإنتاج وبذلك لم يثبتوا ارتباطا واضحا بين التغيير في جدول العمل والتغير في معدل الإنتاج.

التجربة الثالثة: لإيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد وقد اتضح من نتائج هذه التجربة أن العلاقة بين الأجر والكفاية علاقة غير واضحة.

التجربة الرابعة: في أهمية المقابلة فقد كان للمقابلات التي أجراها الباحثون مع المبحوثين أثر كبير في رفع معنوية العمال واعتبر العمال أن هذه الطريقة منفا طبيعيا لإظهار شكاوهم إلى الإدارة بحرية.

التجربة الخامسة: اكتشاف جماعات العمال غير الرسمية، بحيث تم اكتشاف أثر سلوك الأفراد كمجموعة على معدل الإنتاج وقد التجئوا إلى ملاحظة سلوك العمال عن كثب، وكان المشرفون في التجارب السابقة قد لاحظوا أن أفراد المجموعات يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتوجيه الإنتاج كيفما تشاء المجموعة كوحدة وليس حسب رغبة كل فرد على حدا.

بعد أن انتشرت نتائج تجارب هاوثورن مباشرة في أواخر الثلاثينات، ما لبثت أن اهتمت أيضا المؤسسات الصناعية الأوروبية بما حدث من ثورة علمية في المجال الإدارة في الولايات المتحدة ممثلة في عدد من الدراسات التي أجريت في مجموعة من الدول الأوروبية، والتي سوف نسعى للإشارة إلى دراستين بصورة موجزة:

- دراسة معهد تافستوك Tavistock بإنجلترا:

أنشئ هذا المعهد لدراسة العلاقات الإنسانية في الشكات البريطانية وذلك تحت إشراف "اليوت جاكس" E.Jaques، والذي أجري مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع بمدينة لندن، لاختيار نسق العلاقات الإنسانية وأساليب الاتصال Communication بين الإدارة والعمال، كما استعان فريق البحث بالعديد من المداخل السوسولوجية والسيكولوجية، ولاسيما مدخل دراسة الجماعة الصغيرة ودينامياتها عند (كيرت ليفن)، وكون فريق البحث مجالس للعمال للمشاركة في عمليات الإدارة وحل مشكلات العمل والإنتاج وإضفاء جو من العلاقات الإنسانية، والتخلص من مشكلات العمل بصورة مستمرة، وذلك من أجل زيادة الإنتاج، والتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة والعمال وطيفية حلها وتحقيق الأهداف العامة للشركة ككل. (عبد الله عبد الرحمن، 2007، ص122)

- دراسة شركة باتا Bata:

سمعت إدارة هذه الشركة لدراسة أثر العوامل الاجتماعية والنفسية على تحسين الإنتاج، ولاسيما بعد أنتم تغيير نمط الآلات والتكنولوجيا واستحداث أنماط تكنولوجية حديثة لإنتاج الأحذية، ولقد ركزت الشركة على تقديم أنماط متعددة من الرعاية الاجتماعية مثل التأمينات والمعاشات والرعاية الصحية والترفيهية، كما أنشأت مدرسة لتدريب الكوادر العلمية المتميزة، التي لديها نوع من الابتكار والتجديد في مجال العمل الإنتاجي، كما تم إعطاء سلطات أكثر وحرية لرئيس الشركة، وذلك عن طريق تقسيم الشركة إلى مجموعة من الأقسام الإنتاجية التي كان يمنح إلى مديرها كافة الصلاحيات كسواء المواد الخام ولوازم العمل والإنتاج وتسويقه وتوزيع الأرباح، على أن يتحمل في نفس الوقت نتائج الخسائر التي ترتبط بفرعه.

من ناحية أخرى، عملت الشركة على تغيير السلوك الإداري للمديرين ليس فقط عن طريق مزيد من الصلاحيات المرتبطة بالعمل والإنتاج، ولكن أيضا طريق إعطائه فرصا لتحقيق المزيد من التعاون بين الإدارة والشركة والعمال، ولاسيما بعد أن أصبح المدير بمثابة قذوة مثالية للعمل مع العمال، وغير ذلك من ممارسات وسلوك إدارية تعتبر حديثة عما هو تقليدي ومألوف في الشركات الصناعية.

وبإيجاز أدت مجموعة العوامل الاجتماعية إلى تغيير نمط السلوك الإداري من الأسلوب الرسمي التقليدي إلى غير الرسمي وإلى زيادة الإنتاج (نفس المرجع، ص120)

وبالتالي نستطيع أن نقول أن هذه المدرسة قد استطاعت أن تثبت أن للاتصالات غير الرسمية دور هام في إحداث التفاعلات بين العمال وتقوية العلاقات الاجتماعية في العمل، وأن المشاكل التي يعاني منها التنظيم يرجع إلى مشكلات الاتصال، وبالتالي فإن تطوير وتحسين من قنوات الاتصال في العمل تساعد في التغلب على معظم تلك المشاكل، الأمر الذي يساعد في زيادة رضا الأفراد ودافعيتهم نحو أداء الوظيفة الاجتماعية داخل التنظيم الصناعي .

وفيما يتعلق بنموذج الاتصال فالمجهود تركز على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل وكذلك تركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه والتلميحات والقولبة وما إذا كانت هذه الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل وبحيث لاحظ روجرز أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل ولكنها عملية تبادل للمعاني بين اثنين أو أكثر. ومثل هذا

التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الاجتماعي للمسقبل والمرسل على السواء. ( بنت عليان السفياني، 2009، ص23-24)

## 2-2- نظرية تدرج الحاجات:

يعد هرم ماسلو للحاجات الإنسانية malow's of needs نظرية نفسية وسلوكية جاء بها ابراهام ماسلو وانتشرت لأول مرة في عام 1943 من عنوان كتابه " نظرية الدافعية الإنسانية" Theory of Human Motivation وبعدها طور نظريته بشكل أعمق عام 1954 بكتابه المعنون Motivation and Personality حيث رأى أن الإنسان يتصرف بسبب بوجود قوة داخلية تدفعه للسلوك نحو إشباع حاجاته التي تجعله أن يحس بالراحة، والابتعاد عن الألم أو الأذى الجسدي والنفسي الناجم عن الحرمان والنقص والعوز، الذي يقترن باختلال التوازن والضييق والتوتر(العنزي، 2016، ص122)، ولقد استطاع ابراهام ماسلو تأسيس نظرية إشباع الحاجات سنة 1954 من خلال ملاحظاته العلمية على مختلف شرائح المجتمع، ليتأكد من خلالها بوجود حاجيات إنسانية يسعى الفرد لتحقيقها أو لإشباعها، وقد رتبها ترتيباً تسلسلياً هرمياً حسب الأهمية، ونجد أن ماسلو قد بنى هذه النظرية انطلاقاً من فرضيتين أساسيتين وهما:

أ- تنشط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وتبقى الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الإنسان.

ب- ترتيب الحاجات بشكل ثابت على شكل سلم وحسب أهميتها، فسلوك الفرد ينشط بوجود نقص، أو حاجة توجه الفرد لتخفيف التوتر الذي يسببه النقص، وبالتالي فالتوتر يقود الفرد إلى القيام بسلوك يتوقع أن يشبع الحاجة. (جان، 2015-2016، ص76)

وبعد تسليمه بالفرضية الأولى والثانية ذهب ماسلو لوضع مدرج هرمي يرتب فيه تلك الحاجات تصاعدياً حسب الأهمية والشكل الموالي يوضح تصنيف ماسلو لهرم الحاجات:

شكل رقم (13): يوضح السلم الهرمي للحاجات الإنسانية حسب ابراهام ماسلو



المصدر: محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، (2008)، الإدارة علم وتطبيق، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص56.

الحاجة الفيزيولوجية: تعد أكثر الحاجات إلحاحاً للإشباع حسب اعتقاد ماسلو، وتتمثل في المأكل والملبس والمأوى، وهي تضمن بقاء العاملين واستمراريتهم وقدرتهم على العمل، وبعدها قد يتطلع العاملون إلى إشباع الحاجات الأخرى.

الحاجة للامن: ينحصر نسبيًا في الضمان والامن ضد الاضرار الجسمية والصحية والاقتصادية.

الحاجة الاجتماعية: يتم إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ربط علاقات وظيفية تسمح لهم بتأدية مهامهم على أحسن ما يرام أثناء العمل، ومد جسور من العلاقات الودية خارج إطار العمل وداخله تتجسد في شكل شبكات اتصال غير رسمية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية.

الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وتتضمن مجموعة من الحاجات الإنسانية مثل حاجة العامل لاحترامه وتقديره، حيث أن طموحات وتطلعات الأفراد تخلق الدافع بدرجة أن اهتماماتهم تتصرف إلى أبعد من الجوانب المادية.

الحاجة إلى إثبات الذات: عرفها ماسلو بأنها رغبة الإنسان في الاستزادة المستمرة عما هو عليه ليصل إلى كل شيء يصبو إليه، وتأتي هذه الحاجة في قمة مدرجه الهرمي، وعندما تصبح هذه الحاجة أكثر إلحاحاً للإشباع من غيرها، يصبح بموجبها العامل غير آبه بمؤشرات الحاجة الأخرى بقدر ما يهيمه الإحساس بالارتياح والرضا نتيجة أدائه الوظيفي الجيد، وإبداعه في مجال عمله، وطموحه الدائم في تحقيق الأفضل ( رماش، مرجع سبق ذكره، ص41)

ومن هنا نستطيع أن نقول أن محاولة الإدارة في فهم واستيعاب الحاجات المختلفة للعاملين في المؤسسة وسعيها إلى تحقيقها والاستجابة لها، يؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة رضا العمال على التنظيم، وازدياد دافعيتهم نحو أداء العمل وتحسينه، ومنه نقول أنه توجد علاقة قوية ووطيدة بين هرم الحاجات لابراهيم ماسلو مع الاتصال في المؤسسة.

### 2-3- نظرية X و Y أو البعد الإنساني في المؤسسة:

ولد دوجلاس ماك جريجور D.Mc Gregor سنة 1906 وتوفي سنة 1964، كان أستاذًا لعلم النفس الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية بجامعة هارفارد. ذهب دوجلاس ماك جريجور في تحليلاته أبعد من "ماسلو" عندما قدم نظريته في التسيير أو الإدارة. وتحديدًا نظريته حول إدارة قيادة الأفراد، التي نشرها في كتاب صار مرجعًا سنة 1960 تحت عنوان "البعد الإنساني للمؤسسة" " La Dimension Humaine de "L'entreprise". (سيساوي، 2013-2014، ص63)

ينطلق دوجلاس ماك جريجور في تحليله من ملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية، إذ وإلى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد ظهرت نظرية قادرة على الكشف عما أسماه دوجلاس ماك جريجور بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، الذي توصل بعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بمدراء المؤسسات الأمريكية الكبرى، إلى ملاحظة هامة تقول بأن التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء المدراء لم يكن سوى تأثير محدود على ممارساتهم للوظيفة الإدارية، فقد رأى بأن المدراء يغيرون من سلوكهم، وأنماط تسييرهم، وعقليتهم ليس بفعل محتوى التكوين الذي يكونوا قد تلقوه ولكن نتيجة لتوصهم لدور أو وظيفة المدير. (نفس المرجع، ص63)

يلخص دوجلاس ماك جريجور D.McGregor نظريته التي عبر عنها بالحروف "Y" مقابل النظرية الكلاسيكية للإدارة التسلطية والعمال الكسالى التي أطلق عليها الحرف "X".

ويرى ماك جريجور أن نظريه "X" تؤدي إلى التأكيد على استراتيجيات الضبط التنظيمي، وعلى الإجراءات والأساليب الفنية التي تخبر الأفراد داخل التنظيم بما ينبغي أن يعملونه وتحديد مدى التزامهم به. وتضع نظاما صارما للمكافآت والجزاءات.

والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو ضرورة حفز الأفراد لكي يؤدون ما هو ضروري لنجاح المشروع الإنتاجي، ولذلك كان من الطبيعي أن يركز اهتمامها على الأساليب الفنية للضبط والتوجيه.

أما النظرية "Y" فتؤدي إلى الاهتمام بطبيعة العلاقات داخل التنظيم وخلق بيئة ملائمة تشجع الأفراد على الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويتم ذلك بواسطة تقديم فرص أكبر لممارسة المبادرة والتوجيه الذاتي للعمال. (سعد، 2006، ص 187)

أما عن التجسيد النظري لاتصال المؤسسة حسب النظرية "X" نجد أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية (رماش، مرجع سبق ذكره، ص ص 2-43):

- اتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.
- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.
- اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات، وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية، ونظام التجسس (حيث يتم تبليغ القرارات السرية بمعرفة بعض العاملين عن آخرين بصفة سرية إلى المدير).
- قلة التفاعل بين العاملين، إذ يأخذ التفاعل دورا ضئيلا، وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.
- اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل، والمعلومات البسيطة، وإعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكة اتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الملائمة.
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات، إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.

مقابل ذلك، نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيقات النظرية "Y" يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال الآتية:

- تحرك وانسياب المعلومات والرسائل، مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.
- انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة، واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.
- استمرارية التفاعل بين العاملين، مع خلق جو من الثقة والأمان.
- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.
- اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.
- تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد، من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين، وتحليل المعلومات بمعرفتهم.

## 2-4- نظرية براون:

وقد استعرض براون في كتابه "علم النفس الاجتماعي في الصناعة" أهم المشكلات التي يخلقها التنظيم الرسمي للمصنع في ميدان الاتصال ويشير إلى عبارة التون مايو الشهيرة في هذا الصدد "أعتقد أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى بالاتصال فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة ضعف الظاهرة التي تواجه الحضارة اليوم" وقد ركز براون في معالجته لموضوع الاتصال على أسباب ضعف الاتصال الراجعة إلى التنظيم الرسمي نفسه وقسم هذه الأسباب إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الأولى راجعة إلى عوامل زمنية والثانية إلى عوامل مكانية والثالثة إلى ظروف التقسيم الطبيعي لبناء المصنع، وسيتم مناقشة ذلك فيما يلي (العامودي، 2006، ص 111-113):

- أسباب ضعف الاتصال الراجعة إلى عامل الزمان: يحدث هذا النوع من ضعف الاتصال غالبا في المصانع التي تتبع نظام النوبات فكثيرا ما ينشأ التوتر لأن أفراد النوبة الرئيسية يعتبرون نوبتهم وهم على حق أكثر النوبات أهمية فهم "صانعو النقود" بينما يقوم أفراد النوبات الأخرى بمجرد تشغيل الماكينات حتى لا تتوقف وذلك لخفض النفقات وعندما ينطلق صوت الصفارة أو يدق الجرس إيذانا بانتهاء العمل ينطلق معظم العمال مسرعين إلى بيوتهم، ولا يمكنون هناك لمجرد تبادل الآراء أو الحديث.
- والنتيجة التي تترتب على هذا أنه قد لا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد النوبات المختلفة فالكل يتدافع على الخروج ويتدافعون على الدخول في عجلة من أمرهم، وقد لا يلتقون لأكثر من دقائق وإذا لم تحدث احتكاكات وتوترات نتيجة اختلاف تقييم أفراد كل نوبة لأهميتهم فإنه يمكن أن يحدث نوع من اللامبالاة تجاه أفراد النوبات الأخرى ومشكلاتهم وأعمالهم، وقد نبه براون في المرجع المذكور إلى أن إنتاج المصنع نفسه يمكن أن يتأثر نتيجة ذلك.
- فإذا كان العمل كله مرتبطا بجدول زمني محدد فقد تنشأ متاعب كثيرة إذا فشلت جماعة ما في إمداد أخرى بالمواد التي يحتاجها في الوقت المحدد لذلك. وعندما يحدث يضطرب توازن السرعة بين الجماعتين بحيث يتدفق إنتاج إحدهما على الآخر دون أن تستطيع ملاحظته مما يخلق حالات مضطربة في الإنتاج.
- أسباب ضعف الاتصال الراجعة إلى عوامل المكان: من الممكن أن يؤدي التقسيم المكاني لوحدة المصنع المختلفة إلى حدوث نتائج مماثلة، فقد تكون الوحدات المختلفة لتنظيم ما منعزلة إلى حد كبير وهي في منطقة واحدة أو تكون كما هي الحال في الشركات الكبيرة مشتتة في جميع مناطق المدينة وغالبا ما تؤدي هذه العزلة المكانية والزمنية إلى الموقف السابق والذي يظن فيه كل قسم أنه أهم الأقسام وأن مشكلاته أكثر إلحاحا وتحتاج إلى حل أسرع من مشكلات أي قسم آخر.. وعلى وجه العموم كلما ازداد البعد المكاني بين وحدات التنظيم كالم ازدادت الصعوبة في تحقيق النشاط المتآزر وغالبا ما يؤدي البعد المكاني إلى بعد اجتماعي، ولا يعني براون بهذا طبعاً أن العلاقات المكانية الوثيقة بين وحدات المصنع المختلفة تخلق من تلقاء نفسها اتصالات طيبة وعلاقات اجتماعية وثيقة ولكن من المؤكد أن الاتصال المكاني الجيد أو الملائم يمكن أن يبسر حدوث مثل هذه الاتصالات وقيام مثل هذه العلاقات ومن الواضح أن العزلة المكانية تقلل من هذه الإمكانيات.
- أسباب ضعف الاتصال الراجعة إلى عامل البناء التنظيمي: يضع براون تحت هذا النوع من الأسباب كل تلك العوامل التي لا ترجع إلى ظروف التتابع الزمني للعمل، أو العلاقات المكانية بين

الوحدات الإنتاجية المختلفة، ويركز بالدات على ضعف الاتصال الراجع إلى التفسير البنائي التنظيمي للمصنع نفسه " ويحدث مثل هذا الفشل في الغالب بين ما يصفه ميلكروفورم بالأقسام الطبيعية" للبناء أي بين الوحدات المنفصلة وظيفيا مثل الفروع والأقسام، أو بين تنظيمي التسلسل والهيئة، أو الأقسام والفروع المختلفة التي تكون في مستوى أفقي واحد. وعلى وجه العموم فإن تآزر الوحدات التي تقوم بعمل متشابه يكون أسهل من تآزر الوحدات التي تؤدي وظائف مختلفة اختلافا كبيرا، وعلى ذلك فمن السهل أن نرى السبب في نشأة الاحتكاكات بين المستويات المختلفة من تنظيم التسلسل طالما أن الوظائف في هذه الحالة تختلف اختلافا كبيرا بحيث يكون من الصعوبة بمكان على أعضاء أحد المستويات أن يقدر ما تحاول المستويات الأخرى عمله".

### 3- المدرسة الحديثة في الإدارة

#### 3-1- الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف من النظريات الحديثة للإدارة، وترجع بداية هذه التقنية إلى بيتر دركر في كتابه « The Pracrice of Management » الذي نشره عام 1954 التي تعتمد في دراستها على أسلوب المشاركة في وضع وتحديد أهداف المنظمة والفرد معا واتخاذ القرارات، كما تعتمد كذلك في تعاملها على أسلوب الديمقراطية.

#### خصائص الإدارة بالأهداف:

- على أساس مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على تحديد الإدارة بالأهداف والذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية.
- على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوس على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي.
- المشاركة والاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء.
- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أولا بأول.
- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل المشترك وأساسهم بأنهم جزء من المنظمة.
- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل.
- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم لأن كل فرد في المنظمة شارك في هذا الأسلوب الإداري وهو مسئولا عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه.
- تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة .
- تمكين المنشآت من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المنشآت والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف. (عبودي، 2007، ص39-40)

تنبع نظرية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات لتحقيق أهداف المنظمة وهي كالتالي:

- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية، حيث يتم مناقشة الأهداف الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا.
- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الهدف الجزئي قبل الزمن المحدد لهم لإنجازه من قبل الإدارة العليا.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ما تم إنجازه ويجري إعلام الإدارة العليا بنتائج تقييمهم وما تم الاتفاق على إنجازه في المرحلة المقبلة.
- تستمر عملية اجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الانجازات المرحلية وتقييمها وإعلام الإدارة العليا بالنتائج.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا ويرفعون تقريراً بما تم إنجازه من هذا الهدف الجزئي.
- تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف المرفوعة إليهم من الوحدات التنظيمية في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام ثم تعيد النظر في رسم وتحديد الأهداف وتوزيعها على الوحدات التنظيمية. (نفس المرجع، ص38)

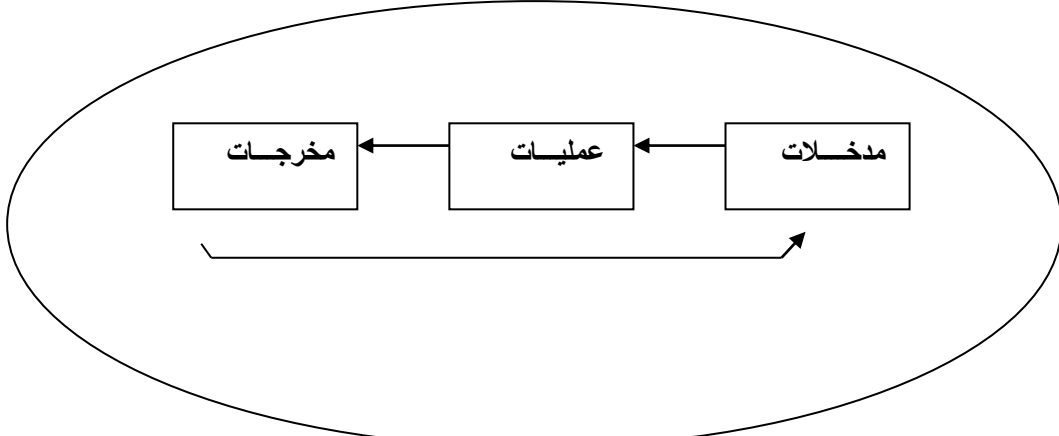
وبالتالي نلاحظ أن الإدارة تعتمد في كل نشاطاتها على العملية الاتصالية باتجاهاته المختلفة للكشف عن الأخطاء المرتكبة وتصحيحها لتتمكن بذلك للوصول للهدف العام الذي تسعى المؤسسة تحقيقه.

ومنه نستطيع أن نقول إذن أن الإدارة بالأهداف تعمل على إتاحة الفرص للمرؤوسين للتعبير عن أهدافهم، وبالتالي فإنها تعمل على إتباع أو تطبيق الأسلوب الديمقراطي مع توفير مناخ تنظيمي مناسب يشمل نظام اتصال واضح بين الرئيس والمرؤوس.

### 3-2- نظرية النظم:

إن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة على أنها اعتبارها كيان مركب يشمل على عناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل تركيباً واحداً، وتتمثل هذه العناصر في: المدخلات (المواد الخام، المال، القوى البشرية، التكنولوجيا)، النشاطات والعمليات ونعني بذلك مختلف القرارات والاتصالات، المخرجات أي نتائج المدخلات، البيئة والتي تتكون من بيئة داخلية وخارجية وأخيراً التغذية العكسية

الشكل رقم (14): يوضح العناصر المكونة للعملية الإدارية



المصدر: محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، (2008)، الإدارة علم وتطبيق، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص53.

ونظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف، كما أشار كاتز بأن الاتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل الرسائل بين المرسل والمستقبل، ولكن يمكن فهمه من خلال النظام الاجتماعي المرتبط به والذي يظهر فيه.

فالاتصال من خلال النظام الاجتماعي يعتبر صعباً، ولكن كل من لين وكورين ومونهان حذروا من زيادة مخاطر الاتصال بين الأنظمة الاجتماعية حيث أن الناس فئات اجتماعية مختلفة، ليس فقط تعلموا التكيف المختلف مع المادة والوقت ولكنهم من لغات وتنشئة مختلفة، إضافة لاختلاف الرسائل والمعنويات التي تؤثر على إضافة المعاني في المجتمعات المختلفة.

الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به، كما أنها تعتبر الوسيلة لربط هذا الأخير بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى (جنان، مرجع سبق ذكره، ص81-82)

### 3-3- نظرية الإدارة اليابانية:

تعتبر هذه الإدارة من المدارس الحديثة التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.

ولقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني بشكل عام الأسرة اليابانية بشكل خاص، حيث إن الأسرة تقوم على الاحترام الكبير لرب الأسرة وإطاعة أوامره وتنفيذ رغباته، وهو بدوره يكون مسئولاً عن أفراد الأسرة فرداً فرداً، مشاركاً إياهم في أخذ القرار.

وهذا بدوره يعكس على العمل الإداري داخل المنشآت على اعتبار أن هيئة المديرين ومجموع الأفراد العاملين بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم إلى مؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

وبناء على ذلك نستنتج الخصائص التالية للإدارة اليابانية:

- المشاركة في اتخاذ القرار.
- العاملون أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون.
- الرؤساء بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحة المنشأة. (رسالن الجيوسي جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص56)

مبادئ الإدارة اليابانية:

- الوظيفة مدى الحياة: حيث تساهم في الاستقرار والأمن الوظيفي.
- التقويم والترقية البطيئان: حيث تتم ترقية الموظفين خلال فترة طويلة، مما يتيح التأني والدقة في التقويم.
- عدم التخصص في المهنة: أي إن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.
- عدم المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على مستوى الذكاء والمرونة.
- أسلوب القرارات الجماعية: حيث يدفع العاملین إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
- الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين الذي يعزز من المودة والثقة. ( نفس المرجع، ص 57)

من خلال ما ذكر نلاحظ أن هناك علاقة بين نظرية "Z" للشركة اليابانية والاتصال التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال إعطائها أهمية كبرى للتنظيمات غير الرسمية، فالقرارات تكون عموماً من طرف الجماعة لا فردياً، الأمر الذي ينمي في العمال صفات متعددة ومختلفة كالثقة، الرضا، التعاون، الإخلاص والإبداع، ونجد في هذه النظرية أن الاتصال يتدفق بأشكاله المختلفة بمعنى أننا نجد اعتماد المؤسسات اليابانية على الاتصالات القطرية، العمودية، الصاعدة والأفقية (بنسبة مرتفعة).

## المبحث الثاني: فعالية التنظيم في المؤسسة

### 1- عناصر التنظيم الإداري الفعال:

ينظر للتنظيم الفعال باعتباره هو المبني على مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية، فالتنظيم كوظيفة من أهم وظائف العملية الإدارية لما له من ارتباط وثيق وحيوي بجميع الوظائف الإدارية الأخرى، وتتعدد عناصر التنظيم الجيد في مؤسسة معينة بتعدد العمليات الإدارية فيها، وبالتالي يمكن تحديدها فيما يلي (العجمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 253-255):

1-1- شمول ووضوح الأهداف: لقد أصبح من شاغلة القول أن نذكر ونقول أن القاعدة الأساسية الأولى لأي عمل أو مؤسسة بل أن مبرر وجود المؤسسة ذاتها ونشأتها هي أن تكون معبرة عن الاحتياجات الفعلية لكل من المجتمع والبيئة المحلية، وكذلك زبائن المؤسسة، بالإضافة إلى أنها ترتبط ارتباطاً قوياً بطبيعة عمل المؤسسة وأنشطتها، بحيث لا يكون هناك تكرار لأهداف مؤسسات أخرى

موجودة بالفعل ونعمل في مجال آخر، ويمكنها أن تقوم بمسئوليته ومهام المؤسسة الجديدة المراد إنشائها .

1-2- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة تلك الصورة أو الهيكل الرسمي لتنظيمي المؤسسة وقوم الإداريون والقيادات باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة رأسياً وأفقياً سواء أخذ شكل الهيكل الرسمي شكلاً هرمياً أم شكلاً دائرياً أو بيضابوياً...إلخ.

وبوجه عام فإن الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي يتضمن تصوير لعدد من المواقع الوظيفية التي ينبغي توافرها بالمؤسسة لكي تتمكن من تنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها مع توضيح ما بين تلك المواقع الوظيفية من علاقات وقنوات الاتصال تحقق سهولة ويسر تدفق المعلومات والقيام بعمليات المتابعة والتقويم المستمرين وذلك بالنسبة لجميع خطوات ومراحل العمل الذي يتم تأديته داخل المؤسسة ومكوناتها.

1-3- تقسيم العمل: من الطبيعي لكي تحقق أي مؤسسة هدفاً أو أهداف معينة فإنه لا بد أن يتم بداخلها إنجاز عملاً أو أعمالاً معينة فإنه لا بد أن يتم بداخلها إنجاز عملاً أو أعمالاً معينة مرتبطة بتلك الأهداف، وأنه لكي يتم إنجاز هذا العمل أو تلك الأعمال فإنه لا بد من دراسة علمية يتم التعريف فيها لمراحل وخطوات أداء كل مرحلة من مراحل وأساليب وكيفية أداء كل خطوة أو مرحلة من تلك المراحل والخطوات ومن معدلات الأداء المناسبة من حيث الكم أو النوع والوقت، بحث يمكن تحديد مواصفات هذا العمل وما يرتبط به من مراحل وخطوات وما يترتب على كل منها من وجود وظائف، مهن وحرف وبحيث يتم في ضوء كل ما سبق تحديد مواصفات شاغل كل موقع وظيفي من المواقع الوظيفية الموجودة بالهيكل التنظيمي الرسمي لمؤسسة والتي يتطلبها في الوقت نفسه إمكانية تنفيذ مراحل وخطوات العمل أو الأعمال المنوط بها المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها.

1-4- تحليل العمل: يهدف تحليل العمل إلى تزويدنا بوصف ما الذي يجب على كل من العاملين أن يفعله أو يؤديه في الوظيفة التي اختاره لأداء مهامها، بحيث يغطي هذا الوصف جميع عمليات الأداء، كم ونوع التجهيزات والأدوات التي يمكن استخدامها وشروط العمل، والمخاطر التي يمكن التعرض لها من خلال الأداء في هذا العمل إلى جانب عدد من المواصفات الأخرى مثل: معدل المرتبات، طبيعة ونوعية التدريب والمطلوب قبل وأثناء العمل، وتحديد فرص الترقى والتدرج الوظيفي المحتمل في حالة الاستمرار في هذه الوظيفة إلى جانب علاقات العمل المراد تحليله بالأعمال والوظائف الأخرى داخل المؤسسة وبهذا الأسلوب يمكن أن نستفيد من تحليل العمل إلى جانب ما سبق في وضع قائمة بالكفايات والمؤهلات المطلوبة والتي ينبغي أن تتوفر في كل من يستطيع أن يشغل الوظيفة.

1-5- العلاقات المتبادلة والمتفاعلة داخل المؤسسة: يقصد بالعلاقات المتبادلة أي التفاعلات فيما بين أفراد تلك المؤسسة لذلك كانت أهمية وضرورة توجيه تلك التفاعلات الناتجة من العلاقات المتبادلة فيما بين هؤلاء جميعاً بالإضافة إلى استثمار هذه التفاعلات استثماراً يزيد من فعالية العملية الإدارية في المؤسسة من ناحية، وبما يزيد من إنتاجها من ناحية أخرى.

## 2- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وحاله عدم الاتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفعالية التنظيمية أدى إلى ظهور عدة اجتهادات في تحديد مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، قبل أن نتطرق إلى دراسة مداخل الفعالية التنظيمية يجب علينا أن نفرق بين مفهوم الفعالية ومفهوم الكفاءة والكفاية، فرغم الارتباط القوية بينهما إلا أنهما مختلفان ولا يمكن لأحدهما أن يكمل الآخر، فالكفاءة ترتبط بالوسيلة التي أتبع في الوصول إلى النتائج، بينما الفعالية هي عمل الأشياء الصحيحة.

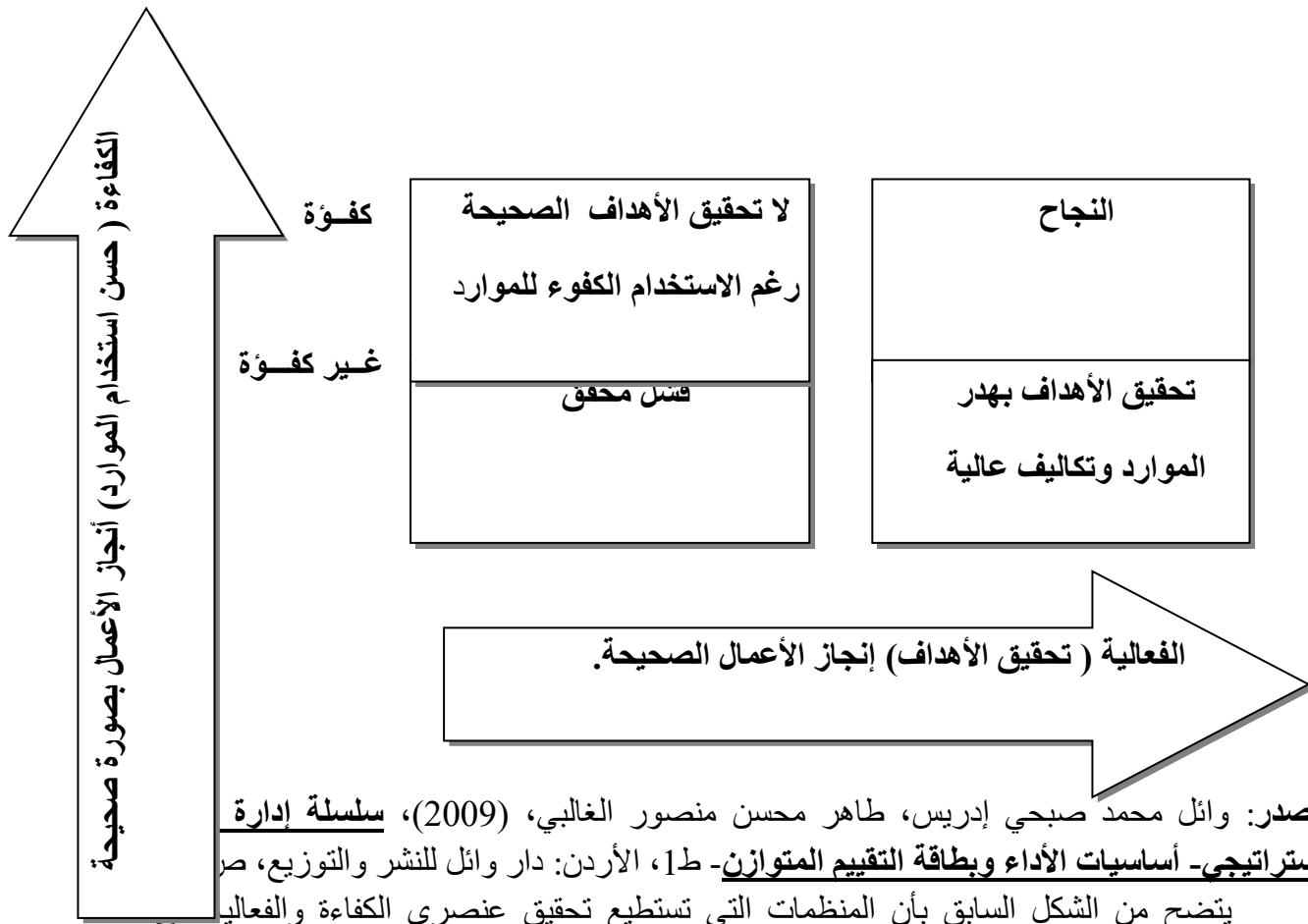
فالكفاية الإدارية إن كما يعرفها هاشم حمدي هي " النسبة من موارد المنظمة البشرية والمادية التي تساهم في الإنتاجية أثناء عملية التصنيع، فكلما كانت هذه النسبة عالية كلما كان المدير أكثر كفاية." ( هاشم حمدي، 2010، ص39) و نجد أن محمود عبد الفتاح يعرف الكفاءة "هي المخرجات الفعلية التي تم إحرارها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة" (رضوان، 2012، ص66)، أما كما نجدها في تعريف "برنارد bernard" على أنها " درجة تحقيق الأهداف المتعددة ". (عون الله، 1987، ص 09)، ويعرفها أبو قحف أنها " تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخلات -عناصر الإنتاج كالعامل ورأس المال والوقت والآلات... إلخ- والنواتج" ( أبو قحف، 2005، ص34)، فالكفاءة تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعليا، مقارنة مع الموارد المتاحة، والمستخدمة في تحقيق الأهداف. كما أن الكفاءة عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية، أي أنها سهم في الإنتاجية. ( المعايطة، الحموري، 2012، ص235)

أما الفعالية فيمكن تعريفها "بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مدا المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة، أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات، هذا المصطلح يعتبر من أكثر المصطلحات تحديدا والذي يلاءم العمل الداخلي للمنظمة حيث إذا استطاعت إحدى المنظمات أن تستخدم مصادر أقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى فإنها تعتبر أكثر فعالية ( عاطف، 2010، ص ص 92-93)، أما إتزوني (Etzioni) فقد عرف الفعالية بأنها: " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة) ( حسين حريم، 2003، ص92)

من هنا نلاحظ أن هناك علاقة قوية بين المفهومين، لكن من المهم أن نفرق بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة على حد كبير يمكن أن تتمتع بقدر من الكفاءة في حين تكون غير فعالة... ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ بعين الاعتبار:

- تفصيلات الإدارة العليا للمنظمة، فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحدد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.
- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي، فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.
- الظروف البيئية، فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه للقياس فعاليتها باستخدام موارد النظام أو العمليات الداخلية.(نفس المرجع، ص ص 93،94)

الشكل رقم (15): يوضح مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009)، سلسلة إدارة الاستراتيجية- أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن- ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص  
 يتضح من الشكل السابق بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفعالية

وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات غير الكفوء وغير الفعالية يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أما المنظمات العالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد إلا أن المنظمات الكفوء التي لا تتمتع بالفعالية يمكن الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة. ( نفس المرجع، ص 49)

أما فيما يخص مداخل قياس الفعالية التنظيمية نجد أن دافيت يصنفها إلى قسمين هما: مداخل الفعالية الموقفية، وهي التي تركز على أجزاء محددة من المنظمة، ومداخل الفعالية المتوازنة، وهي التي تعمل على موازنة الاهتمام بمختلف أجزاء المنظمة وليس التركيز على جزء واحد وتجمع عدة مؤشرات في إطار نموذج واحد، وتشمل مدخل أصحاب المصالح، ومدخل القيم المتنافسة.

والاجتهاد الثاني لـ هودج وآخرين ويصنف مداخل الفعالية إلى نموذج الكفاءة، نموذج الأهداف، نموذج الموارد، نموذج أصحاب المصالح، نموذج التناقضات، نموذج القيم المتنافسة، ونموذج بطاقة التسجيل المتوازنة.

هذان الإجهادان متداخلان ولذلك يمكن لنا أن نقوم بشرح مختصر لأهم المداخل على النحو التالي:

**1-2- مدخل تحقيق الهدف:** لما كانت المنظمات تستحدث من أجل تحقيق أهداف محددة في بيئة معينة، ولأن المنظمات لا تسير بشكل سليم دون وجود أهداف لها، لذلك نجد أن هذا المدخل يرى أن فعالية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا خلال وسائلها، (مؤيد، 1999، ص43) وبالتالي فالنقطة التي يجب التركيز عليها في هذا المدخل هو: ما هي الغايات والأهداف التي تم تحقيقها والوصول إليها، مهما كانت هذه الأهداف ( أهداف اقتصادية، اجتماعية، نظامية، علمية، شخصية، عامة... إلخ) فإذا تحققت الأهداف تحققت الفعالية التنظيمية.

ويتجسد هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف الشائع الصيت، على أن تكون الأهداف واضحة وقليلة، وممكن قياسها وتحقيقها خلال الفترة التي حددت مسبقاً. (نفس المرجع، ص ص 44-43)

ونلاحظ أن هذا المدخل أنه يصارع بعض من المشاكل عندما نريد قياس فعالية منظمة ما، فكما قلنا سابقاً أن من الركائز التي يعتمد عليها هذا المدخل هي أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس، ولكن في غالبية الأمر الأهداف الرسمية كثيراً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، وبالتالي نجد أن الباحثين يدعون إلى استخدام هذا المدخل عند وضوح الأهداف وقابلية قياسها بشكل كمي، ثم إن وجود العديد من الأهداف في منظمة واحدة قد يؤدي إلى تعارض الأهداف وتناقضها مع بعضها البعض، وبالتالي بقدر ما يظهر لنا هذا المدخل بأنه بسيط بقدر ما هو معقد بتعدد واختلاف أهداف المنظمات.

**2-2- مدخل النظم:** إن الحكم على الفعالية من خلال معيار الهدف لا يقدم لنا سوى جزء من الصورة الكلية للمنظمة لأنه يركز على المخرجات فقط، إن المنظمة يجب أن تقيم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات، وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات، وتوزيع هذه المخرجات، إلى جانب مقدرتها على حفظ التوازن والاستقرار، إذن هناك أسلوب آخر للنظر إلى الفعالية التنظيمية هو من خلال مدخل النظم.

يسمح مدخل نظرية النظم للمدراء بتقييم فاعلية المنظمة، عبر تقدير احتياجاتها إلى هيكل وثقافة تعززان التكيف والاستجابة السريعة للظروف المتغيرة في البيئة، فضلاً إلى أن تكون مرنة كي تتمكن من أن تتخذ قرارات سريعة وتبتكر منتجات وخدمات بسرعة، عادة ما يرتبط حكم قدرة المنظمة على الإبداع بما يأتي:

- طول الوقت الذي تحتاجه لاتخاذ قرار الإبداع أو الابتكار نفسه.

- كمية الوقت المطلوب للحصول على المنتجات الجديدة ونسويتها.
- مقدار الوقت المستهلك لتنسيق نشاطات الأقسام المختلفة حول المنتج الجديد. (العنزي، مرجع سبق ذكره، ص410)

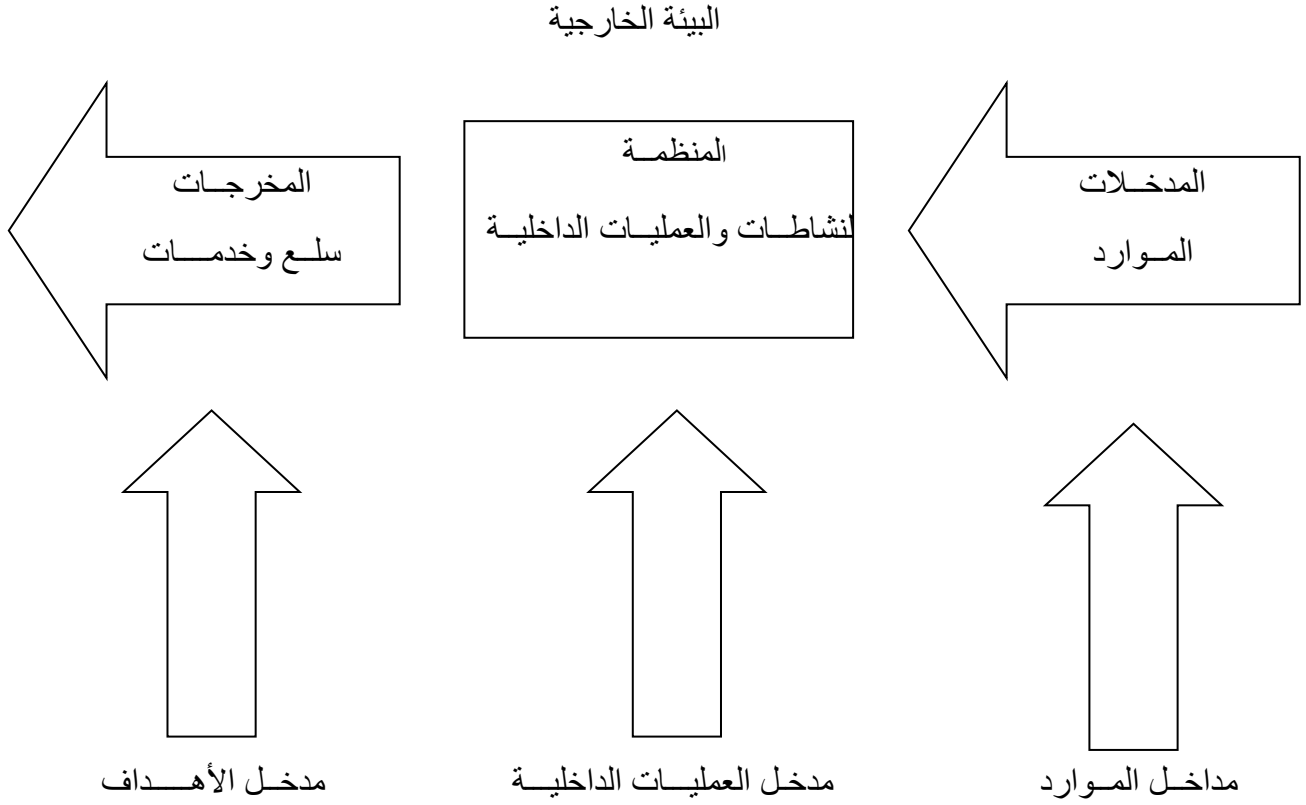
**2-3- مدخل العمليات الداخلية:** إن هذا المدخل بالأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من الإنتاجية، وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المنظمة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها.

ويؤيد ذلك هودج وآخرون بأن هذا المدخل يركز على الكفاءة وفيما يتعلق بالكفاءة الفنية فقد اهتمت بها دراسات الهندسة الصناعية والزمن والحركة لفريدريك تايلور، حيث قاست كفاءة استخدام الموارد، أما فيما يتعلق بالصحة فقد وضعت مدرسة العلاقات الإنسانية الأساس لهذه النظرة، ولذلك تعد مؤشرات الرضا والتوتر والعاطفة والضغط الداخلي مؤشرات كفاءة مهمة، بالإضافة إلى مؤشرات تحسين انسياب العمليات الفنية.

إن أكثر مؤشرات هذا النموذج تم اقتراحها من قبل المهتمين بمدخل العلاقات الإنسانية في المنظمة، وقد حدد دافت سبعة مؤشرات لقياس الفعالية وفقا لهذا النموذج وهي: ثقافة قوية ومناخ عمل إيجابي وروح الفريق والولاء للجماعة وعمل الفريق، والجرأة والثقة والاتصال بين الإدارة العليا والعاملين، واعتماد صناعة القرار على المعلومات أيا كان موقع مصدر هذه المعلومات في المنظمة، وعدم تحريف الاتصالات الأفقية والعمودية، ومكافأة المديرين على الإنجاز، ونمو وتطوير المرؤوسين وإيجاد العمل الجماعي الفاعل، والتفاعل بين المنظمة وأجزائها.

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب أن الاستخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية وهي طرق لقياس الفعالية، إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة للفعالية المنظمة بسبب قصوره عن قياس علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية. (الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص98)

شكل رقم(16): يوضح المداخل الموقفية لقياس الفعالية التنظيمية



**المصدر:** وصفي الكساسبة، (2010)، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص99.

**2-4- مدخل العناصر الإستراتيجية:** يشبه مدخل النظم فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي لكنه لا يؤكد على التفاعل مع كل المتغيرات وإنما همه إرضاء العناصر التي تؤثر على استمرار عمل المنظمة، ويفترض أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح من أجل السيطرة على الموارد.

**3-5- مدخل القيم المتنافسة:** ينطلق مؤيد في هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية حيث يتفق عليه الجميع، ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، لأن معيار الفعالية هو أمر شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقيام بعملية التقييم، ومن هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وفق طبيعة عملها. (سيفون، 2015، ص50)

من خلال هذا المدخل يفهم أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمنظار متشابه، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل، من جهة أخرى فقد قام كل من كوين و هرزبارغ بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات ويمكن التمييز بين نوعين من التوجهات:

➤ التوجه الداخلي: يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

➤ التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي، كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط التنظيمية التي تعكس أنماطاً مختلفة للإدارة، وهي:  
أ- الهيكل الجامد: يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

ب- الهيكل المرن: يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى. (نفس المرجع، ص50)

وقد تم تشخيص ثلاثة (3) مجاميع أساسية من القيم التنافسية وهي:

أ- المرونة ضد السيطرة: وتشير إلى بعدين متناقضين من القيم، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير.

ب- الأفراد ضد المنظمة: وتتعامل مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد بالمنظمة.

➤ الوسائل – الغايات: تركز على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما الغايات تركز على النتائج النهائية على المدى القصير. (عبدربه، 2013، ص36)

بعد عرضنا لمداخل قياس الفعالية التنظيمية الذي يختلف ويتميز كل واحد عن الآخر، يتراد إلى أذهاننا تساؤل حول المدخل الذي يمكن أن يكون مناسباً لواقع المنظمة تتمكن من تبنيه تحت ظروف عديدة ومختلفة، وللإجابة على ذلك قام العالم Cameron سنة 1983 بمقارنة أربعة مداخل وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيداً جداً للحكم على الفاعلية التنظيمية تحت الظروف المذكورة إزاء كل مدخل، وفيما يلي خلاصة لهذه المقارنة:

جدول رقم(05): يوضح المقارنة بين المداخل الأربعة للفعالية التنظيمية

المدخل	التعريف	متى يكون مفيداً
تحقيق الهدف	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي تحقق أهدافها المحددة مسبقاً.	يفضل هذا المدخل عندما:
النظم	يحصل فيه على الموارد المطلوبة.	عندما تكون الأهداف واضحة وبالإمكان قياسها ومحددة بإطار زمني معلوم.
العناصر الإستراتيجية	كل الأطراف إستراتيجية راضية بالحد والدنيا على الأقل.	عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات.
القيم المتنافسة		عندما تمتلك الأطراف الإستراتيجية تأثير قوي على المنظمة، ولا بد للمنظمة من الاستجابة لذلك.
		عندما لا تمتلك المنظمة وضوحاً بالنسبة لاهتماماتها، أو عندما يكون

تأكيد المنظمة على المجالات الأربعة يتقابل مع تفصيلات المتنافس.	تغيير المعايير مفيدا مع الوقت.
--	--------------------------------

المصدر: رائد محمد عبدربه، (2013)، نظرية المنظمة والمؤسسات، ط1. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع، ص52.

### 3- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا، ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي ( تاوريريت، 2005-2006، ص165-166):

**3-1 اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي "سيرزروبك وشركائهم Sears Roebuk and Company" مثلا مهما، فهما تقرضان " الإدارة بالأهداف" وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

**3-2 توسيع العمل:** رواده هما شركتي " أي. بي. أم. I.B.M." و " ديترويت أيدسون" فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور.

**3-3 التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس- اجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز" و شركة " أنسول" للكيمياويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسئول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

**3-4 الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم، ويوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

**3-5 تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل من هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار

وانخاده، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على انها نابته ومحدودة، حيث ان واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغيير مما يؤدي إلى تغيير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المنظمة وهي( نفس المرجع، ص 166):

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة.
- التغييرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

**3-6- زيادة فعالية الاتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية Feed-back، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلباً على الفعالية، كما أن الإدارة كثيراً ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإغراءات كالترقية والسكن...، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة.

حيث أن الإدارة تتبنى الأفكار ولكنها تطبقها ضمن إطار النظرية الكلاسيكية (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق و كأنها وسيلة للتحايل خداع الأفراد، والتفويض ليس طريقة فعالة للممارسة الإدارة بالسيطرة لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة ( الإدارة بالأهداف)، وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكاراً مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية. (نفس المرجع، ص 167)

#### 4- العوامل التي تؤثر في فعالية التنظيم:

يمكن لنا التعرف على مدى فعالية المؤسسة في ضوء أربعة أقسام رئيسية:

**4-1- النظام الاقتصادي:** إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تفويض العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تفويض العمل في درجة منخفضة.
  - إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من التخصصيين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من التخصصيين في مجال التقسيم.
  - إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية ( L'automatisme )، تكون أكثر فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة.
- 4-2- النظام السياسي:** ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:
- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
  - إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
  - إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك تتصف بحدودية الحركة.
  - إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
  - إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.
- 4-3- النظام الرقابي:** إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:
- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها، لكن ومن جهة أخرى فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللوهلة الأولى.
  - إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيها لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.
  - تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية)
- 4-4- النظام البيئي:** ونقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:
- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
  - إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في

المحيط الذي يوجد فيه، نكون أكثر فعالية فيها لو كانت منفعه على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءا منه.) (بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص ص 276-277)

### 5- انعكاسات سوء الفعالية التنظيمية:

إن تراكم النقائص من سوء التصميم، وأخطاء في التسيير وصعوبات مسايرة المحيط، تؤدي حتما إلى مجموعة من الانعكاسات، يمكن حصرها في مجالين أساسيين، وهما سوء العلاقات الاجتماعية، وانخفاض وسوء مستوى الإنتاج.

**5-1- انخفاض مستوى الرضا المهني:** إن كثرة المشاكل داخل المؤسسات يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا المهني، وهو ما يمكن ملاحظته من خلال مجموعة من المظاهر تتمثل أهمها في:

- سوء العلاقات الاجتماعية: تتمثل هذه الظاهرة في سوء العلاقات بين العمال عموما، بما في ذلك العلاقات بين العمال والمشرفين عنهم ومسؤوليهم، كما أن هذه الظاهرة قد تتطور إلى صراعات في العمل.

- صراعات العمل: تتمثل صراعات العمل في الخصومات والقيام بإضرابات، سواء لأهداف نقابية مهنية معلنة، أو لأسباب خفية، وقد تكون ذات خلفيات ثقافية أو قبلية .

- ارتفاع مستوى التغيب وترك العمل: تعاني التنظيمات غير الفعالة من انخفاض في مستوى الرضا المهني وكثرة المشاكل، إن استفحال المشاكل عادة ما يؤدي إلى مغادرة كثير من العمال لمؤسساتهم، والبحث عن بدائل أخرى للعمل، كالانتقال للعمل بمؤسسة أخرى أو الالتجاء إلى أعمال تجارية أو فلاحية حرة، هناك ارتباط بين مستويات التغيب وترك العمل، إذ أن كثرة المشاكل تؤدي إلى الظاهرتين معا.

- ارتفاع نسب حوادث العمل: إن سوء تصميم الآلات ونقص التكوين، وسوء ظروف العمل، وانخفاض مستوى الرضا المهني عوامل تساهم في الرفع من مستويات حوادث العمل، إن سوء العلاقات الاجتماعية وانخفاض مستوى الرضا المهني، عوامل لا يمكن تجاهل أثرها السلبية على فعالية التنظيمات.

### 5-2- انخفاض وسوء مستوى الإنتاج: تؤدي المشاكل الاجتماعية إلى مجموعة من

الآثار السلبية على الإنتاج والإنتاجية، وعلى مستوى ربح أو خسارة التنظيم، وتتمثل مظاهرها في:

- سوء نوعية الإنتاج: ضعف مستوى الإنتاج: يمكن التعرف على مدى فعالية التنظيم من خلال مقارنة مستويات الإنتاج فيها بغيرها من التنظيمات، إذ أن ضعف مستوى الإنتاج هو أحد مؤشرات ضعف فعالية التنظيم.

- كثرة الضياع: لا يمكن تسويق إنتاج سيئ الجودة، وهو ما يدفع إلى رميه أو إعادة رسكلته في العملية الإنتاجية أو بيعه بثمان بخس في أحسن الظروف، وهو ما يؤثر سلبا على الناتج المالي للمؤسسة.

- ارتفاع التكاليف: أحد مؤشرات سوء فعالية التنظيم هي ارتفاع تكلفة الإنتاج وكثرة الضياع، وهو ما يؤدي إلى الزيادة في تكلفة الإنتاج.

- مدى رواج السلعة المنتجة: تؤدي مشاكل المؤسسات إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع أثمان البضائع المنتجة، كما أن انخفاض مستوى جودتها يؤدي إلى صعوبة بيعها، خاصة في حالة المنافسة.

- قيمه المخزون من المواد المصنعة: إن ارتفاع حجم السلع المخزونه من المنوجات المصنعه مؤشر جيد على مستوى فعالية المؤسسة، إذ أن ارتفاع مستوى المخزون أكثر من المتوسط، يوضح مدى صعوبات التسويق.
- الربح أو الخسارة: أهم مؤشر على مدى فعالية أي مؤسسة هو مدى قدرتها على تحقيقها لأهدافها، يعتبر أي هدف في التنظيمات الصناعية والتجارية حتى الخدمتية هو الربح، وهو معيار يمكن ضبطه والتعرف على مستواه.

وهي عوامل تؤدي إلى ارتفاع المصاريف الزائدة وبالتالي إلى خسارة المؤسسة وعدم قدرتها على المنافسة، فبوقت يعرف فيه الاقتصاد العالمي المعاصر تحولات كبيرة، وهو يتجه بخطوات ثابتة نحو التفتح على اقتصاد عالمي حال من الحواجز الجمركية.

إن تعدد المشاكل الاجتماعية والإنتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها، وهو ما يدفع إلى الاجتهاد في الكشف عن أسبابها الحقيقية، من أجل البحث عن الحلول المناسبة لها، كل هذه الأسباب تؤدي إلى ضرورة البحث في فعالية التنظيمات وأساليب تطويرها، وهو ما نحن في أمس الحاجة إليه. (غيث، 2015، ص ص 107-110)

#### 6- مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

توصل الباحث mpbell.PnCa من خلال دراسته لما كتب حول لفعالية التنظيمية إلى تأسيس ما يقارب ثلاثين مؤشر يعتمد عليه لقياس الفعالية التنظيمية ويمكن تلخيص هذه المؤشرات فيما يلي (عبودي، 2006، ص ص 37-39):

- الفعالية الكلية: وتعني القدرة التنظيمية في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.
- الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.
- الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.
- الربحية: وهي نسبة العائد المالي المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محدد.
- النوعية: وهي نسبة العائد المالي المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.
- النمو: وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم.
- الغياب: وهي ظاهرة القطاع ابتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم لأسباب عديدة.
- دوران العمل: ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا أو غيرهم من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى.
- الرضا الوظيفي: ويعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المعنوي والمادي.
- الحوافز والدوافع: وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم.

- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة " عكس التحفيز يرتبط بالفرد " ونتمثل في مدى نفهم الجماعة لمعايير المؤسسة مدى شعورهم بالانتماء.
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز عنه من خسائر مادية وبشرية.
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغييرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... إلخ.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- التركيز على الإنجاز: أي الاهتمام الكافي وإعطاء الأولوية للتركيز على الأداء والإنجاز الفردي والمؤسسي بحيث يصبح الإنجاز قيمة عظمي ومعيارا للتقدير والحفز والقرارات.

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول ان الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، وهذا ما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها، (عيواج،أحميدة، 2017، ص ص 273، 274)، وعلى أية حال، هناك ثلاثة أبعاد مهمة في قياس الفعالية، سنحاول بشيء من الإيجاز توضيحها فيما يلي، وهي (العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 406-407):

- **تحقيق الأهداف:** يرى الكثير من الباحثين في نظرية المنظمة أن الفعالية الحقيقية، هي حصيله تحقيق مجموعة الأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها، سواء كانت هذه تمثل غاية وجودها في البيئة... أو تعكس واقعية الأهداف العملية ذات الطبع الفعلي لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات وبقيائها وتكيفها ونموها في المجتمع، وتعكس مؤشرات الأهداف العملية عادة حجم الإنتاج، ومعدلاته، ومقدار ونوعية حجم المخرجات السلعية أو الخدمية المقدمة خلال مدة زمنية معينة.
- **القدرة على التكيف:** يعكس هذا المؤشر قدرة المنظمة في توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل، وإمكانية إيجاد السبل الكفيلة للسيطرة عليها قدر المستطاع، فالبيئة بحكم اضطرابها وسرعة تغيراتها تزداد القيود التي تؤثر في فعالية المنظمة في تحقيق الأهداف، وهكذا مع أي تغيير بيئي، لا بد أن يتمكن المدراء من إدراك التغيرات البيئية والاستجابة بسرعة نحوها، وعلى تصحيح مسار المنظمة وإيجاد حلول مناسبة لها ضمن أدنى حد ممكن من الكلفة وخسارة الموارد. لذا فإن تحقيق مستوى مقبول من الاستجابة السريعة للبيئة، يمكن أن يتم من خلال رصد التوجهات في وقت مبكر لتأمين التوافق المطلوب والتوازن مع التغيير الحاصل في متغيراتها.
- **المرونة:** تتضمن المرونة كسلاح تنافسي القدرة على إنتاج سلع وخدمات ذات تنوع واسع تستجيب لحاجات وطلبات الزبائن، وتتوافق مع مستلزمات منظومة العمليات في المنظمة. وهناك نوعان من المرونة هما: أولها مرونة الإنتاج على وفق رغبة الزبون بتغيير تصميم المنتج وتنفيذ طلباته، وهي ما تسمى بالإيصائية، وثانيها مرونة الحجم على وفق قدرات الزيادة أو تخفيض كمية الإنتاج، بما يتلاءم والتقلبات الكبيرة في الطلب، فالمرونة بشكل عام هي قدرات المنظمة على التعديل والتحويل في تصميم المنتجات أو الخدمات وتغيير عملياتها طبقا لمتطلبات البيئة، والتغيرات التي تحصل في احتياجات وتوقعات الزبائن، والفعالية من خلال بعد المرونة ترتبط بتقديم منتجات أو خدمات جديدة ومتنوعة للزبائن بسرعة، ووفقا للتنافسية الموجودة، ومع تلبية كل الاحتياجات الواسعة في السوق.

وبالرغم من محاولة الباحثين في تحديد وضبط المؤشرات التي يجدونها أكثر أهمية وفائدة عن غيرها من المؤشرات، إلا أنه لا يمكن لنا اختزالها في معيار أو مقياس واحد يناسب جل المنظمات، فما يناسب منظمة معينة قد لا ينفع أخرى، فقد نجد منظمة ما تسعى بالدرجة الأولى إلى زيادة الآلية والاستحواد على سوق العمل وبيع السلع، في حين أخرى تهدف إلى تحقيق رضا العمال والحفاظ على الاستقرار في العمل، وأخرى تسعى إلى تعزيز العلامة التجارية لرب العمل... إلى غير ذلك، إضافة إلى مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية لكل منظمة وإلى الثقافات والقيم والمبادئ المختلفة والتي تتميز بها منظمة عن أخرى، وبالتالي كل هذه الأسباب والكثير من الأسباب الأخرى هي من فرضت ذلك الكم الهائل من مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

## خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لهذا لفصل يتضح لنا مدى أهمية هذا الموضوع ( الفعالية التنظيمية) في حياة المنظمات، وذلك نظرا للتحويلات والتغيرات التي تحيط بالمنظمات العالمية الكبرى كالعولمة، ثورة المعلومات والأيدي العاملة... إلخ، مما جعلت المنافسة شديدة وحادة من أجل البقاء والاستمرار، وبالتالي أصبح الركيزة الأساسية يعتمد عليه في تحديد مدى التقدم الاقتصادي والاجتماعي الذي حقته المنظمات.

ومن خلال هذا العرض نجد أن هذا الموضوع من بين المواضيع المعقدة والصعب للدراسة نظرا لتعدد المنظمات واختلافها من حيث المبادئ والقيم التي تركز عليها والخطط الإستراتيجية المعتمدة عليها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ولذلك لم يستطع الباحثين والعلماء الإجماع في ضبط مقياس معين تستطيع المنظمات الارتكاز عليه في تقييم مدى فعالية تنظيمها، إذ نجد العديد من مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية ومداخل عديدة ومتباينة في دراسة الفعالية التنظيمية، وهذا يعود إلى صعوبة تحديد بدقة الظواهر التي تحيط بالفعالية التنظيمية.

الحبيب المصطفى

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

### المبحث الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- مجالات الدراسة
- 3- عينة الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

الاستنتاج العام

تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة وحاسمة في البحث، حيث تسمح للباحث بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهه أثناء إجرائه للدراسة وبالتالي محاولة تجاوزها، وعلى الرغم من أنها الخطوة الأولى التي يستلزم على الباحث القيام بها إلا أننا نجدها مهمة في كثير من الدراسات والأبحاث العلمية.

1-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

في هذه الدراسة الاستطلاعية تم الاعتماد على عينة تتكون من تسعة وعشرون (29) عاملاً.

الجدول رقم (06): يوضح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

الجنس	العدد	النسب المئوية
ذكور	20	%68.96
إناث	09	%31.04
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1-2- هدف ونتائج الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من النزول إلى الميدان وإجراء الدراسة الاستطلاعية قبل مباشرة الدراسة الأساسية هو التعرف على الميدان ومحاولة الإلمام قدر المستطاع بالموضوع، وبعد عدة قراءات استطلاعية لدراسات سابقة حول موضوع الدراسة، تم التعمق في جوانب نظرية ومنهجية سمحت للباحثة ببلورة الموضوع بطريقة محكمة، فاتضح في ذهننا مفاهيم جديدة ذات صلة بالموضوع قد كانت غامضة وقمنا بتحديدتها، كما قد تم فهم مشكلة الدراسة ومتغيراتها بشكل دقيق بعد اكتشاف أفكار جديدة مما سمح لنا بضبط الفرضيات.

إضافة إلى تحديد جوانب القوة والضعف في الإجراءات المنهجية ومعظم الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في الدراسة الأساسية، ففي الدراسة الاستكشافية بعد تأكدنا من توفر الحجم المناسب للعينة في ميدان الدراسة أردنا الاعتماد على المقابلة المنظمة كأداة للبحث بهدف الحصول على معلومات حول الموضوع، لكن واجهتنا عراقيل لها علاقة بأفراد العينة الاستطلاعية، فنجد أنهم مترددون في إعطاء بيانات ومعلومات صريحة موثوقة ودقيقة، ويحرصون على التعبير بدقة عن ما يساعدهم في الظهور بمظهر إيجابي، وهذا ما اكتشفناه عندما تم توزيع استمارات عليهم بحجة أنها الطريقة المنظمة والدقيقة لجمع البيانات، فلاحظنا أن الإجابات مختلفة تماماً عن تلك التي قدمت وصرح بها عند المقابلة.

كما قمنا من خلال الدراسة الاستطلاعية باختبار أداة البحث من أجل تحديد نقاط الضعف

وتصحيحها، ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة

2- عرض مجال الدراسة:

1-2 مبررات اختيار مجال الدراسة:

تم اختيار مجمع سيفيتال Cevital للدراسة عن غيرها من المؤسسات كونها أول مؤسسة خاصة في الجزائر وسابع مؤسسة على مستوى البلاد بعد سونطراك للنفط والجزائر للاتصالات وسونلغاز.. الخ، و تعتبر المؤسسة التي توفر البلاد بألاف المناصب في مختلف القطاعات: صناعة الإلكترونيات، الأغذية والزراعة، والتي تلبي معظم حاجيات المواطنين الجزائريين.

ولكونها مؤسسة اقتصادية تحاول أن تنقل الجزائر إلى اقتصاد ما بعد النفط، من بلد مستورد إلى بلد مصدر، أردنا النزول إلى الميدان للكشف عن السياسة أو الإستراتيجية الاتصالية التي تنتهجها، والتي تميزها عن باقي المؤسسات الجزائرية الأخرى.

## 2-2 المجال الجغرافي:

يقع مجمع سيفيتال فرع لالة خديجة في الشرق الجزائري ب بلدية أفني قفران دائرة واضية التي تبعد بحوالي 35 كلم عن جنوب شرق ولاية تيزي وزو.

### - أ- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

**عرض السفيتال (شركة ذات أسهم):** تعتبر من بين المؤسسات الجزائرية التي رأت النور عند دخول الجزائر لاقتصاد السوق ولقد أنشأت بأموال خاصة سنة 1998، وتساهم هذه المؤسسة بشكل واسع في تطوير الصناعة الغذائية الوطنية، فإنها تهدف إلى تغطية السوق الوطنية واستكشاف الفائض من خلال تقديم مجموعة واسعة من المنتجات عالية الجودة.

**عرض وحدة المياه المعدنية " لالة خديجة ":** وحدة المياه المعدنية " لالة خديجة "لمجمع سيفيتال تقع عند سفح جبل جرجرة في بلدية " أفوني قفران " حوالي 35 كلم جنوب شرق المقر الرئيسي لولاية تيزي وزو ، وتنحدر مياهه من منبع " ثينزار " والذي يقع جانب جبل " كوريات ".

### المباني المختلفة المكونة لها:

**محل تنظيم المياه (تكنولوجيا المياه):** هي منطقة التي تلعب دور الخزان لضمان استمرارية الخدمة في خط الإنتاج.

**محل تعبئة القارورات:** هو مجموعة من الآلات أين تقوم بإدخال التشكيلات مسبقا في التحويل من حيث التسخين، تعبئة، وضع السدادات وأخيرا نحصل على قارورات مملوءة مغلقة.

**خط التعبئة والتغليف:** خط التعبئة هو تفاعل للعديد من الآلات، وتتكون من آلة وسم، آلة وضع التاريخ، وعباءة، وواضعة المقابض، وآلة وضع ألواح التعبئة، والمغلقة، وتتم هذه التفاعلات بواسطة سجادات ناقلية. **المرافق:** تضمن المرافق تشغيل الماكينات السابقة، فهي ضواغط هواء بقوة 40 بار، ضواغط هواء 7 بار، مبردات مرجل.

**ب. عرض شركة نوميلوق NUMILOG:** تستهدف العملاء والزبائن الذين يهتمون بجودة الخدمة، ويتم تعريفهم على أنهم الشريك المستدام للشركات، وبالتالي فإنها تعطي اهتماما وعلاجا خاصا لعملائها لتلبية احتياجاتهم الخاصة، باقتراح عروض مصممة خصيصا لجميع قطاعات النشاط، مع قاعدة تشغيلية في عام 2012.

تمتلك نوميلوق NUMILOG ثلاث منصات جاهزة في ( وهران، بويرة، قسنطينة) بمساحة تخزين تبلغ 100000 متر مربع، إضافة إلى خمسة وطلالات نقل الجزائر، بجاية، وهران، سطيف، قسنطينة، لنقدم خدمة سلسلة توريد كاملة بين إزالة وتوزيع المنتجات عبر الأراضي الوطنية من خلال التخزين بسعة تصل إلى 150000 منصة، بما في ذلك 35000 تحت درجة الحرارة المتحكم فيها.

## 3-2 المجال البشري:

يقسم عدد العمال في مجتمع البحث إلى أربعة (4) طبقات وهي كالتالي:  
 إطارات سامية: يتكونون من 07 عاملا وهم الطبقة الأعلى في المؤسسة  
 إطارات: يتكونون من 52 عاملا وهم عمال إطارات  
 أعوان تحكم: يتكونون من 65 عاملا يعملون في مختلف الأقسام والدوائر ولمصالح الإدارية.  
 أعوان تنفيذ: يتكونون من 76 عاملا متصلين بالإنتاج مباشرة.

#### 2-4 المجال الزمني:

إن المدة الزمنية التي استغرقت في الباحثة لانجاز هذه الدراسة تنقسم إلى مرحلتين:  
 المرحلة الأولى: في هذه المرحلة حاولت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية النزول إلى ميدان البحث والتي استغرقت مدة شهر ونصف وكان ذلك في ديسمبر 2018.  
 المرحلة الثانية: أما في المرحلة الثانية فقد كانت عند مباشرة الدراسة الميدانية وتم النزول إلى ميدان الدراسة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص الدراسة الأساسية واستغرقت هذه الفترة مدة أربعة (4) أشهر من نوفمبر 2020 إلى مارس 2021.

#### 2- عينة الدراسة:

صحيح إنه من الصعب على الباحث إجراء دراسة شاملة والاتصال بجميع مفردات البحث ليحصل على ما يريد ويحتاج من بيانات ومعلومات، لذلك نجده يلجأ إلى اختيار عينة ممثلة (Représentative) للمجتمع الأصلي ليجري عليها دراسته، فيستطيع بذلك أن يتوصل إلى صورة مصغرة عن التفكير العام، لكن عدد مفردات مجتمع البحث لدراستنا لا يتجاوز مائتين (200) مفردة، لذلك اخترنا الاعتماد على طريقة الحصر الشامل لجميع مفردات البحث أين تؤخذ البيانات والمعلومات من جميع أفرادها دون ترك أي مفردة، ومن مزايا الحصر الشامل نجد:

- دقة النتائج المتحصل عليها.
- تجنب أخطاء التعميم التي تنتج من استخدام البيانات المأخوذة من عينة محددة.
- تفادي الأخطاء الشائعة والناجمة من غيرها مثل خطأ التحيز وخطأ الصدفة ( حامد، 2008،

ص126)

محور البيانات الخاصة بالمبحوثين

الجدول 07 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
84%	169	ذكر
16%	31	أنثى
100%	200	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، وذلك بنسبة 84% للذكور و 16% للإناث، وهذا يرجع سببه إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعمل في مجال الإنتاج، إذ أن العمل في مؤسسة سفيتال يتطلب يد عاملة من الجنس الذكوري الذين يعملون كسائقي لشاحنات نوميلوق Nomilog أو كعمال داخل مصنع لالة خديجة لتعبئة الماء ولصيانة الآلات... وغيره، في حين يكون توظيف الفئة النسوية حكرا على العمل في المرافق الإدارية.

الجدول 08 توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
24%	49	37-27
55%	109	48-38
21%	42	59-49
100%	200	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن الفئة العمرية التي تشكل أغلبية عمال مؤسسة سفيتال تتراوح أعمارهم ما بين 38-48 سنة وذلك بنسبة تقدر بـ 55%، بعدها نجد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 27-37 سنة وذلك بنسبة 24% من أفراد العينة، في حين نجد الفئة العمرية 49-59 سنة بنسبة تقدر بـ 21% من أفراد العينة، والملاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تسعى إلى الاستثمار في توظيف الفئة الشبابية أكثر وذلك كدعامة تستند إليها من أجل تعزيز الربح وتحقيق نسبة عالية من الإنتاج.

الجدول 09 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16%	32	ابتدائي
16%	32	متوسط
23%	47	ثانوي
45%	89	جامعي

المجموع	200	100%
---------	-----	------

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن أفراد العينة لهم مستويات متباينة، كما نلاحظ أن أعلى مستوى هو المستوى الجامعي بنسبة 45% من أفراد العينة، يليه المستوى الثانوي بنسبة 23% من أفراد العينة، وأخيرا المستوى المتوسط والابتدائي بنسب متساوية والتي تقدر بـ 16% من أفراد العينة، ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة هي موارد بشرية مؤهلة ذو شهادات جامعية وكفاءات مما يشكل دعامة قوية في تسيير وتطوير نشاط المؤسسة.

### الجدول 10 توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	7	4%
إطار	52	26%
عون تحكم	65	32%
عون تنفيذ	76	38%
المجموع	200	100%

نلاحظ من خلال جدول رقم 04 أن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تنفيذ إذ تحدد نسبتهم 38% من حجم العينة، تم تليها بعد ذلك فئة أعوان التحكم بنسبة تقدر بـ 32% من أفراد العينة، بعدها فئة الإطارات بنسبة تقدر بـ 26% من أفراد العينة، وأخيرا فئة إطارات سامية بنسبة تقدر بـ 4% من أفراد العينة، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن معظم أفراد العينة هم من أعوان التنفيذ نظرا لكون المؤسسة ذات طابع اقتصادي تتطلب ممارسة عملية في الميدان وبالتالي يقتضي توفر أعوان التنفيذ لذلك.

### جدول 11 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية في المنصب	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى 5 سنوات	85	42%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	92	46%
من 11 سنة فما فوق	23	12%
المجموع	200	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن العمال الذين لهم فترة عمل في المؤسسة ما بين 6 سنوات إلى 10 سنوات تقدر نسبتهم بـ 46% من أفراد العينة، تليها نسبة 42% من عينة البحث الذين لهم فترة عمل في المؤسسة ما بين سنة إلى 5 سنوات، وأخيرا نسبة 12% من عينة البحث الذين لديهم من 11 سنة فما فوق أقدمية في المؤسسة، ومنه نستطيع أن نقول أن أغلبية عمال المؤسسة لديهم أقدمية كافية تمكنهم من اكتساب الخبرة ويسهل عليهم تسيير المؤسسة بصورة مناسبة وفعالة.

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى التي مفادها هناك علاقة بين الاتصال الرسمي والعلاقات المهنية  
جدول 12 يوضح استخدام الرسائل المكتوبة في الاتصالات الإدارية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	استخدام الرسائل المكتوبة	نعم	لا	المجموع
إطار سامي	7	100%	0	7
إطار	46	88,5%	6	52
عون تحكم	39	60%	26	65
عون تنفيذ	15	19,7%	61	76
المجموع	107	53,5%	93	200

من خلال الجدول رقم 12 يتبين لنا أن 53,5 % من فئة المبحوثين صرحوا أنهم يعتمدون على الرسائل المكتوبة في الاتصالات الإدارية، ومن خلال الجدول يتضح أن 100% من الإطارات السامية من مجموع 07 إطارات سامية أكدوا بأنهم يستخدمون الرسائل المكتوبة في اتصالاتهم الإدارية.

وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يعتمدون على الرسائل المكتوبة في الاتصالات الإدارية تقدر نسبتهم بـ % 46,5 بحيث نجد فئة أعوان التنفيذ التي تقدر نسبتهم بـ % 80,3 من مجموع 76 عامل أكدوا بأنهم لا يستخدمون الرسائل المكتوبة في اتصالاتهم الإدارية.

كثيرا ما تعتمد المؤسسات في عمليات تحديد السلطات وتوزيع المسؤوليات وفي العلاقات المهنية داخلها وخارجها على تنظيم إداري يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية من مختلف مصادر المعلومات حول موضوع معين، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك اعتمادا على الاتصال بنوعيه، إما اتصال رسمي أو اتصال غير رسمي، بواسطة اتصال صاعد أو اتصال نازل أو اتصال أفقي وعبر قنوات مناسبة لها، وعليه تتوقف فعالية الإدارة على سلامة نظام الاتصالات، وفي هذا السياق نجد شاستر برنارد يقرر أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال (أحمد رسيد وآخرون، 1972، ص 209)، كما يذهب الهواري سيد في نفس السياق في قوله أنه لا يمكن تصور أي تنظيم أو إدارة بدون اتصال ( سيد الهواري، 1973، ص 281)

وعليه نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه كلما كان العامل يشتغل وظيفة عالية في مؤسسة سفيثال كلما زاد اعتماده على الرسائل المكتوبة في اتصالاته الإدارية، وذلك يعني زيادة اعتماده على الاتصال الرسمي الذي لا بد من وجوده في أية إدارة، بحيث يعمل هذا النوع من الاتصال على مساعدة الإطارات والإطارات السامية على تحديد الكيفية التي يناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة عند الربط بين وحدات الإدارة، كما يساهم في تدفق المعلومات والبيانات، الإرشادات والاستشارات إضافة إلى التعليمات والأوامر التي يصدرونها إلى المستويات الأدنى بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته، مع التعرف على تساؤلاتهم واستفساراتهم حول المهام المطلوب منهم أداءه إجراءاته وخطواته، كما يعتبره كذلك الكثير من الباحثين والعلماء أنه وسيلة يعمل على خلق جو الاحتكاك والتجارب بين الأفراد والمؤسسات لزيادة التفاهم والثقة والتعاون فيما بينهم، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى تنمية وتطوير سلوك العاملين وتوجيه أفكارهم واتجاهاتهم بصورة مثمرة لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة، كما تظهر أهمية الرسائل المكتوبة لفئة الإطارات والإطارات السامية في كونها أداة أساسية وفعالة للتعرف على متطلبات ورغبات وميول المستهلكين والمتعاملين مع المؤسسة، وذلك اعتمادا على وسائل عديدة منها الرسائل الإلكترونية والورقية، التقارير، المذكرات واللوائح الإعلانية... وغيرها، وبهذا يمكن تفسير لجوء معظم المؤسسات والإدارات من بينها مؤسسة سفيثال إلى الرسائل المكتوبة المسجلة والمدونة التي تتسم بالوضوح ودقة عالية في التأكيد من المعلومات والبيانات والتي تسمح للمرسل إليه فهم واستيعاب الرسالة بسهولة والرجوع أو اللجوء إليها عند الحاجة إليها للتذكير أو كوسيلة قانونية للإثبات، عن غيرها من الوسائل الأخرى في اتصالاتها الإدارية.

جدول 13 يوضح استخدام الرسائل المكتوبة في الاتصالات الإدارية حسب المستوى الدراسي

المجموع	لا	نعم	استخدام الرسائل المكتوبة
			المستوى الدراسي
32 100%	31 96,9%	1 3,1%	ابتدائي
32 100%	20 62,5%	12 37,5%	متوسط
47 100%	27 57,4%	20 42,6%	ثانوي
89 100%	15 16,9%	74 83,1%	جامعي
200 100%	93 46,5%	107 53,5%	المجموع

من خلال الجدول رقم 13 يتبين لنا أن 53,5 % من فئة المبحوثين صرحوا أنهم يعتمدون على الرسائل المكتوبة في الاتصالات الإدارية، ومن خلال الجدول يتضح أن 83.1% من المبحوثين ذو المستوى الجامعي من مجموع 89 أكدوا بأنهم يستخدمون الرسائل المكتوبة في اتصالاتهم الإدارية. وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يعتمدون على الرسائل المكتوبة في الاتصالات الإدارية تقدر نسبتهم بـ 46,5 % وأن 96,9% من المبحوثين ذو المستوى الابتدائي من مجموع 32 عامل أكدوا بأنهم لا يستخدمون الرسائل المكتوبة في اتصالاتهم الإدارية. وعليه نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن عمال مؤسسة سفيتال كلما كان مستواهم الدراسي عاليا كلما زاد اعتمادهم على الرسائل المكتوبة في اتصالاتهم الإدارية ذلك لكون أغليبيتهم عمال يشغلون مناصب إدارية تعتمدون على التقارير المذكرات واللوائح الإعلانية... وغيرها من أجل إيصال المعلومة أو الحصول عليها أو لتبادل الأفكار والآراء..، وكلما انخفض مستواهم الدراسي قل اعتمادهم على وسائل الاتصال الكتابية، ويمكن تفسير ذلك لكونهم غير قادرين على توصيل المعلومة كتابيا لذلك تجدهم يفضلون وسائل أخرى للاتصال كوسيلة الهاتف أو الحديث المباشر وجها لوجه على الوسائل الكتابية.

جدول 14 يوضح استخدام الرسائل المكتوبة للاتصال بالزملاء في العمل ونوعية العلاقة بينهم

المجموع	لا	نعم	استخدام الرسائل المكتوبة
			نوعية العلاقة
197 100%	167 84,8%	30 15,2%	جيدة
3 100%	1 33,3%	2 66,7%	سيئة
200 100%	168 84%	32 16%	المجموع

من خلال الجدول رقم 14 يتضح لنا أن نسبة 84 % من المبحوثين صرحوا أنهم لا يعتمدون على الرسائل المكتوبة كوسيلة للاتصال بزملائهم في العمل، ونسبة 84,8 % من المبحوثين من مجموع 197 عامل أكدوا بنا بأن العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل جيدة. في حين نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم يعتمدون على الرسائل المكتوبة كوسيلة للاتصال بزملائهم في العمل بنسبة تقدر بـ 16 % تربطهم علاقة جيدة مع زملائهم في العمل بنسبة تقدر بـ 15,2%.

وبالتالي من خلال هذه النتائج المتحصل عليها نستطيع أن نقول أن التغييرات الحاصلة في البيئة التنظيمية في عصرنا الحالي أدت إلى حدوث تغيير فيها في مجالات عديدة، ومن بين تلك التغييرات نجد تغيير في نمط الاتصال والتواصل داخل المؤسسات وخارجها، الذي أصبح يسعى إلى ترشيد العلاقات واستخدامها لمصلحة العمال والعمل وفعاليتها، وبالتالي نجد المؤسسات التي لازالت تركز في تنظيماتها الإدارية على نمط واحد من الاتصال (الرسمي) الذي يستند على السلطة داخل التنظيم، وتجاهلها للاتصال غير الرسمي الذي يستند على اعتبارات اجتماعية وإنسانية تقع خارج إطار السلطة، وعلى عوامل ودوافع خاصة بالأفراد العاملين والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية، تكون عاجزة على تنظيم وتسيير العمليات الإدارية بصورة فعالة وحل المشكلات والعوائق التي تصادفها الأفراد العاملين في المؤسسة، وعاجزة على خلق وتنمية العلاقات المهنية الذي يسودها التعاون والتفاهم واهتمامات ومصالح وأهداف مشتركة بينهم، وهذا ما تؤكد لنا النتائج أعلاه إذ نجد أن 84,8% من المبحوثين الذين يستعينون بالاتصال غير الرسمي للاتصال بزملائهم في العمل تربطهم علاقة جيدة، على عكس الذين يعتمدون على الرسائل المكتوبة أي الاتصال الرسمي تجمعهم علاقة غير مرضية مع زملائهم في العمل.

ومن هنا يمكن القول أن النظرية الكلاسيكية التقليدية التي تجاهلت الاتصال غير الرسمي ودوره في تسيير العمليات الإدارية بفعالية، وأغفلت أثر سلوك الجماعات الصغيرة الذي اعتبرته غير شرعي على التنظيم، بل وناذت إلى التمسك بالاتصال الرسمي واعتبرته السلوك المناسب والفعال الذي تحدده مجموعة من القواعد والإجراءات الرسمية، قد بالغت من تقدير هذا التنظيم بفرض إرادتها وسيطرتها وإظهار نفوذها في تسيير المؤسسة نحو أهدافها، وقللت من شأن الاتصالات غير الرسمية في اتجاهات مختلفة بالمؤسسة الذي يمكن العاملين الاتصال ببعضهم البعض مع مختلف الإدارات والزملاء في كافة المستويات، دون الوقوع في المشاكل التي تسببها المركزية الناجمة عن التنظيم، وقد أكد الباحث محمد حسنين العجمي في هذا السياق بقوله

أن بعد ما توصلت إليه تجارب هاو ثورن من نتائج أزهرت أن الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية التي تقوم بها جماعات العمل والتي تنشأ لإشباع حاجات معينة لدى الأفراد والتي لا تشبعها الاتصالات ولا التنظيمات الرسمية، تبدأ في تكوين مجموعة من الآراء والاتجاهات أو الميول المشتركة التي قد تساعد من عمل المؤسسة في تحقيق أهدافها الرسمية، وبهذا يتوقف بطبيعة الحال على المدخل الذي تقرره الإدارة بالنسبة لهذه الجماعات، بمعنى أن الإدارة إذا اعترفت بوجود هذه الجماعات وحاولت استخدامها للمنفعة المتبادلة كان لذلك أثرا ايجابية على عمل المؤسسة وسياستها، أما إذا رفضت الاعتراف بها وبمدى أهميتها فإن قدرا كبيرا من الاحتكاك الداخلي قد يتولد في المؤسسة مما ينعكس بآثار سلبية على العمل فيها (حسنين العجمي، 2008، ص235).

وبالتالي بعد الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا السياق، تغير النظر إلى الاتصالات غير الرسمية وبدأ الاعتراف بوجودها كأحد لوازم ومتطلبات البيئة التنظيمية، التي تؤدي إلى إحياء علاقات شخصية اجتماعية ومهنية ايجابية، يركز عليها التنظيم من أجل أداء المهام بالطريقة التي تضمن تسيير العمليات الإدارية نحو أهدافها.

**جدول 15 يوضح اعتماد المسؤول على وحدة السلطة الأمرة وعلاقتها بخلق صراعات على المستوى التنظيمي**

المجموع	لا	نعم	تلقي الأوامر من مسؤول واحد فقط أعاني من مشاكل ونزاعات في العمل
23 100%	20 87%	3 13%	نعم
177 100%	67 37,9%	110 62,1%	لا
200 100%	87 43,5%	113 56,5%	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه رقم 15 يتبين لنا أن نسبة 56,5% من فئة المبحوثين صرحوا على اعتماد إدارة مؤسسة سفيتال على أسلوب وحدة السلطة الأمرة ونسبة 62,1% من مجموع 177 عامل أكدوا بأنهم لا يعانون من صراعات أو نزاعات في العمل.

وفي المقابل نجد نسبة 43,5% من فئة المبحوثين الذين صرحوا أن إدارة مؤسسة سفيتال لا تعتمد على أسلوب وحدة السلطة الأمرة وتتأكد لدى فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعانون من صراعات أو نزاعات في العمل بنسبة تقدر بـ 87% من مجموع 23 عامل

وعليه تعتبر السلطة ظاهرة اجتماعية اهتم بها الإنسان منذ القدم خاصة بعد الثورة الصناعية وبعد ظهور وانتشار المؤسسات الاقتصادية الكبرى، الأمر الذي أثار انشغال العلماء والمفكرين للبحث فيها من أجل

الوصول إلى نموذج للسلطة يمكن من خلالها المحافظة على الهيئة الإدارية ووظائفها مع التحكم وإدارة التوتر والصراع فيها، أي البحث عن نموذج للسلطة يعمل على تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها. ومن بين السلطات الكفيلة بالحفاظ على سلامة الهيكل التنظيمي وتنسيق الأعمال بين مختلف المستويات الإدارية، نجد وحدة السلطة الأمرة أو ما يطلق عليه أيضا اسم تدرج السلطة، والذي يعني وجود مسار واضح للتواصل (للسلطة) من إدارة المستوى الأعلى (الإدارة) إلى المستوى الأدنى، أو العكس من المستوى السفلي إلى المستوى الأعلى على شكل هيكل تنظيمي هرمي، أي عندما يرغب المرؤوس التواصل مع رئيسه أو غيره يجب إتباع المسار المحدد في السلطة، بحيث تكون نسبتها (السلطة) مناسبة لدى كل مستوى مع المهام المسؤول عنه، وعليه يصبح المستوى التنظيمي الأعلى صاحب أكبر قدر من السلطة.

ويعتبر رواد المدرسة الكلاسيكية أهم المنظرين الذين انصب اهتمامهم في إيجاد تنظيمًا مناسبًا تعمل به الهياكل التنظيمية المختلفة في المؤسسات الاقتصادية، نجد من بينهم هنري فايول الذي اهتم بمسألة التنظيم الإداري في المؤسسة، والذي أتى بعدة مبادئ (14 مبدأ) يمكن لأية إدارة العمل بها لتنظيم مختلف عملياتها، حيث تركز هذه المبادئ على سلوك المرؤوسين وكيفية التعامل معهم من أجل تسيير وتنسيق كافة الأعمال والمجهودات فيها بشكل فعال، ومن بين هذه المبادئ التي دعا إليها نجد مبدأ توحد إصدار الأوامر ومبدأ تدرج السلطة، بحيث لا بد أن تمر هذه السلطة حسبها بمختلف المستويات الإدارية وتكون متدرجة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى كما يجب كذلك أن يكون لكل مرؤوس رئيس واحد فقط لا غير يتلقى منه الأوامر والتعليمات ويجب أن يكون بدون التعارض مع التسلسل الإداري، كما نجد أيضا النموذج البيروقراطي للعمل الذي اقترحه ماكس فيبر والذي يتوفر حسبها على عدة إيجابيات ومنها الكفاءة والفعالية في التسيير وفي العمل، حيث يقول ماكس فيبر عندما تكون مصدر السلطة هي القوانين من السهل تقبلها من طرف الجميع، فالانصياع للقانون يضمن الاستقرار في المنظمة ويضمن العدالة ويحمي والموظفون ضد التعسف، لأن الجميع يخضع للقانون وليس للشخص الذي يجسد هذا القانون بفضل وظيفته، (حميد شاوش، 2019، ص84) وبالتالي ما اقترحه هنري فايول وماكس فيبر يترجم ويفسر النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، حيث نجد أن نسبة 62,1% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يعاونون من صراعات ولا نزاعات في مكان عملهم، وذلك لأن المسؤولين يعتمدون على أسلوب وحدة السلطة الأمرة في تسيير العمليات الإدارية من أجل التحكم في سلوك وتصرفات الأفراد العاملين فيها، وهذا ما أكده مصطفى حجازي في كتابة الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة حين قال أن مبدأ وحدة السلطة الأمرة هو الذي يحصن المؤسسة ضد التخبط والتفكك والتضارب في التعليمات التي توجه إلى نفس مركز التنفيذ من أكثر من مركز واحد للقرار، فهذه القرارات قد تتضارب فيما بينها، ويزيد هذا التضارب نتيجة لعدم وصول معلومات موحدة من مركز البيانات إلى كل مراكز التنفيذ، وهكذا يتشتت مجهود العاملين ما بين أوامر وأوامر مضادة أو متعارضة معها، على أن الخطر لا يتوقف عند حد الاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل بل يتجاوزها إلى الاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى، وفي هذه الحالة تقوم عمليات التفاف كثيرة حول الرئيس المباشر وصولاً إلى المستويات الإدارية الأعلى طمعا بالتقرب منها والاستفادة من نفوذها. (مصطفى حجازي، 1982، ص122)

جدول 16 يوضح نوعية المعلومات المستقبلية من المسؤول حسب الفئة المهنية

المجموع	أوامر وتعليمات	إرشادات وتوجيهات	نوعية المعلومات المستقبلية الفئة المهنية
7 100%	4 57,1%	3 42,9%	إطار سامي
52 100%	32 61,5%	20 38,5%	إطار
65 100%	34 52,3%	31 47,7%	عون تحكم
76 100%	37 48,7%	39 51,3%	عون تنفيذ
200 100%	107 53,5%	93 46,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة 53,5 % من المبحوثين أكدوا على أن المعلومات المستقبلية من المسؤول عبارة عن أوامر وتعليمات، وفئة الإطارات والإطارات السامية هي التي تتحصل أكثر على المعلومات المتمثلة في الأوامر والتعليمات وذلك بنسبة 61,5 % من مجموع الإطارات و57,1% من مجموع الإطارات السامية

في حين نجد فئة المبحوثين التي تقدر نسبتهم بـ46,5% أكدوا أن المعلومات المستقبلية من المسؤول عبارة عن إرشادات وتوجيهات تقدر وتدعمها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 51,3%. وعليه يمكننا أن نستخلص من خلال النسب المتحصل عليها والتي أظهرت أن المسؤولين في هذه المؤسسة يتجهون أكثر إلى إعطاء الأوامر والتعليمات إلى الفئة التي تمارس وظيفة عالية والتي تقع في مسؤوليتها واجبات ومهام يجب عليهم تحديدها وتوزيعها لكل مستوى من المستويات الإدارية وفق الهيكل التنظيمي، ويكون ذلك عن طريق إتباع القواعد والإجراءات اللازمة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود. كما يعود استقبال الفئات المهنية التي تمارس مناصب عالية في مؤسسة سفيثال على المعلومات على شكل أوامر وتعليمات لقدرتهم العالية من فهم واستيعاب تلك المعلومات بدقة وسرعة ووضوح واستمرارية ومعرفة الكاملة بالوثائق ومستندات العمل، وبالتالي نجدهم قادرين على شرح وتبسيط المهام للمرؤوسين في المؤسسة، وهذا ما تظهره نتائج الجدول أعلاه، إذ نجد أن فئة أعوان التنفيذ قد صرحوا أن مسؤولهم في العمل زيادة عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها يعتمد أيضا على أسلوب المناقشة الحرة أين يقدم فيها مجموعة من

النصائح والإرشادات التي توجههم لأداء المهام المطلوب بدقة وكفاءة وفعالية عالية، إذ أن هذا الأسلوب يراعي فوارق وقدرات العاملين في استيعاب وفهم المهام، ولهذا نجد أن استراتيجية مؤسسة سفيتال تمزج بين أسلوبين للتنظيم، من جهة يعتمدون على أسلوب الأوامر والتعليمات الذي لا بد منه في المؤسسات، ومن جهة أخرى يحاولون توفير جو يساهم في تنمية جهود التعاونية بين مستويات مختلفة في التنظيم عن طريق التوجيهات والنصائح التي تسمح لهم من ممارسة مهامهم بكفاءة ومهارة عالية، وإقناعهم أن تحقيق المؤسسة لأهدافها هو بمثابة تحقيق لأهدافهم.

جدول 17 يوضح أسلوب الاتصال الذي يعتمده المسؤول في تنسيقه للأعمال وعلاقته بتعاون العمال لأداء المهام

المجموع	أوامر وتعليمات	إرشادات وتوجيهات	الأسلوب المعتمد عليه تعاون العمال فيما بينهم
90 100%	30 33,3%	60 66,7%	نعم
110 100%	77 70%	33 30%	لا
200 100%	107 53,5%	93 46,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن 53,5% من المبحوثين صرحوا بأن أغلبية الاتصال الذي يعتمده المسؤول في تحديد المهام وتنسيق الأعمال تأتي على أوامر وتعليمات ومن خلال الجدول يتضح أن 70% من مجموع 110 عامل صرحوا بأنهم لا يتعاونون من أجل أداء المهام .

بينما نجد نسبة 46,5% من فئة المبحوثين الذين يرون أن النمط الذي يعتمده المسؤول في تحديد المهام وتنسيق الأعمال يركز على النصائح والإرشادات وتتأكد لدى فئة المبحوثين الذي صرحوا بأنهم يتعاونون من أجل أداء المهام 66,7% من مجموع 90 عامل.

وعليه نستطيع أن نستخلص من خلال هذه النتائج أن أسلوب الاتصال الرسمي الذي يعتمده المسؤول لتنسيق الأعمال وتحديد المهام يؤثر بطريقة مباشرة على الأفراد العاملين في المؤسسة، فكلما كثرت التعليمات وقدمت القواعد وقننت جميع العمليات الإدارية وفرضت على الفاعلين احترامها وتطبيقها، دفع بهم إلى القيام بتصرفات جامدة أو شكلية أو متعارضة تؤدي إلى التجاهل أو التمرد لأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها، وهؤلاء الفاعلين ساهم روبرت كينغ ميرتون عند دراسته للبيروقراطية في إطار النظرية البنائية الوظيفية بالشخصيات البيروقراطية.

وعليه فالامتثال الصارم للأوامر والتعليمات وفرض على المرؤوسين احترامها والالتزام بها، يترتب عنها عدة معوقات تحول دون السير الحسن للعمليات الإدارية المختلفة، بل يؤدي ذلك إلى خلق توترات ونزاعات وسلوكيات دفاعية بين الفاعلين نتيجة ذلك الجمود والروتين في التصرفات الذي تترتب عن تلك القوانين التي سنت من أجل مراقبة العمل والعمال و تسييرهم، وهذا ما يؤكد المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتعاونون فيما بينهم لأداء المهام في المؤسسة بنسبة تقدر بـ70%.

كما نجد ميشال كروزييه كذلك قد اهتم بدراسة الظاهرة البيروقراطية في المؤسسة الاقتصادية في نظرية التحليل الاستراتيجي، أين نجده قد لخص أهم الخصائص التي تتصف وتتميز بها الظاهرة البيروقراطية وأهمها اتساع رقعة القواعد اللاشخصية أي كل تصرفات الأفراد في المؤسسة تحدها دائما مجموعة من القواعد اللاشخصية، وهذه القواعد التي تشمل التعليمات والأوامر وقواعد وقوانين تقيد هؤلاء الأفراد وتمنعهم من القيام بمبادرات شخصية، ونظرا لاتساع رقعة القواعد اللاشخصية أصبح من الصعب الاتصال بين كل الفئات التي تتكون منها المؤسسة، وكل فئة مهنية منعزلة عن الأخرى، ولذلك تظهر من حين إلى آخر نزاعات بين مختلف الفئات لكونها لا تشكل جماعات عمل مندمجة وهذا ما تؤكد فئة المبحوثين في الجدول أعلاه بنسبة تقدر بـ70%، كما أضاف أن المؤسسات التي يسود فيها أسلوب الاتصال يتغلب عليه الأوامر والقوانين والتعليمات تبرز فيها علاقات السلطة الموازية أو ما يسمى بمناطق الشك والارتباب، فيصبح للفاعلين الذين يتحكمون في هذه المناطق سلطة غير رسمية وموازية للسلطة الرسمية يستعملونها من أجل الدفاع عن مصالحهم، فحسب ميشال كروزييه و فريدبرغ إرهارد الاشتراك في شبكات الاتصال، أي السيطرة على عملية الاتصال القائمة في المؤسسة بشكل كذلك مصدرا للسلطة فيها، إذ أن الفاعلين الذين يتحكمون في المعلومات والمعطيات التي تخص المؤسسة سواء الأشخاص الذين يعملون فيها أو مختلف مستويات ووحدات الإنتاج بإمكانهم استغلالها من أجل ترسيخ نفوذهم وسلطتهم فيها، وذلك لأن باستطاعتهم مثلا الحفاظ على هذه

المعلومات، والتأخر في إعلانها أو التلاعب بها لكي يمارسون الضغط على المؤسسة،(شاوش حميد،2019، ص155-164)، وبالتالي في كل تنظيم يوجد ثغرات ومعلومات مفقودة لم يدركها التنظيم الرسمي، ومثال على ذلك أنه لا توجد أسباب معينة يمكن أن تدركها الإدارة وتتنبأ بها من أجل أن تمنع العطل المتكرر للآلات رغم تقنيها لكافة العمليات الإدارية لمنع ذلك، كذلك يصعب معرفة وتحديد المدة محددة اللازمة لصيانة عطل الآلات، وبالتالي يمكن للفاعل الاستراتيجي الاستحواذ على السلطة التحكم فيها، وممارسة نوعا من الضغط والنفوذ على الإدارة.

### جدول 18 يوضح شرح المسؤول للمهام وعلاقته بتماسك جماعة العمل

المجموع	لا	نعم	شرح المسؤول للمهام
			تماسك جماعة العمل
197 100%	104 52,8%	93 47,2%	نعم
3 100%	2 66,7%	1 33,3%	لا
200 100%	106 53%	94 47%	المجموع

من خلال الجدول رقم 18 يتبين لنا أن 53% من المبحوثين صرحوا أن مسؤولهم في العمل لا يقوم بشرح المسؤوليات وتوضيح الاستراتيجيات والصعوبات التي يعترض لها المرؤوسين في مهامهم وأن 52,8% من مجموع 197 عامل يرون أنه يوجد تماسك واتحاد بين جماعة العمل. في حين نجد نسبة 47% من فئة المبحوثين صرحوا أن مسؤولهم في العمل يقوم بشرح المسؤوليات وتوضيح الاستراتيجيات والصعوبات التي يعترض المرؤوسين في مهامهم، وأن 47,2% من مجموع 197 عامل يرون أنه يوجد الاتحاد والتماسك والتعاون يجمع عمال المؤسسة. وبالتالي نستطيع أن نستخلص من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه ونقول أن الإدارة تتبع نمط التسير التقليدي المبني على البيروقراطية وقواعده وعلى العقلانية، ويغلب عليها طابعا رسميا وتغيب فيه الليونة في التسير، فمن خلال النتائج تبين لنا أن المسؤولين في المؤسسة يغلب في اتصالاتهم وتعاملهم مع

المروسين في المؤسسة الاتصال الرسمي، والذي يسعى إلى تطبيق القواعد الرسمية وفرض قوانين بغية تحديد المهام والمسؤوليات على شكل أوامر وتعليمات دون السعي إلى شرحها وتبسيطها والبحث إن كانت مفهومة لدى جميع مستويات الفئة المهنية، أما المسؤولين الذين يسعون إلى تبسيط واجبات والتزامات العمال وشرحه لمبررات القرار المتخذ، مع محاولة التعرف على استفساراتهم بشأن القرار أو المسؤوليات المنوطة لهم، وإزالة مخاوفهم والتأكد من استيعابهم وفهمهم لها، يؤدي بذلك إلى تفهم المرؤوسين لتلك المسؤوليات والواجبات والقرارات وقبولهم لها، كما يحقق استيعابهم لأهداف المسؤولين والمؤسسة عامة وبالتالي يجعل منهم أفراد متماسكين متحدين ومتعاونين وملتزمين في العمل.

فكثيراً من العلماء والباحثين يعتبرون أن التسيير السليم والفعال للإدارة يشمل طرق تعاملها وتفاعلها مع الأفراد العاملين فيها، حيث تكون ديناميكية تؤثر على نشاط الفرد والجماعة لتوجههم وترشدهم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، وتؤكد الباحثة فيروز شين في هذا الصدد أن وجود رؤساء ومشرفين مؤثرة وفاعلة تهتم بالمرؤوسين وبأهدافهم واحتياجاتهم، ترشدهم وتوجههم وتساعدتهم في فهم وحل الصعوبات والعراقيل التي تعرقل مهامهم، تجعلهم يقومون بأداء أعمالهم ليس فقط كما هو مطلوب منهم بل أكثر مما هو متوقع، فهذا يقوم المسؤول ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهم تسودها الثقة سيؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب وقدرات، وتجعلهم متماسكين ومتحدين فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين فيها معاً (فيروز شين، 2017، ص 23)

كما نجد فئة من المبحوثين الذين صرحوا بأن مسؤولهم في العمل يقوم بشرح المهام للمرؤوسين والذي تبلغ نسبتهم 47% وهذا ما أدى إلى التماسك والاتحاد والتعاون في البيئة التنظيمية للمؤسسة، وحسب المبحوثين المشرفون والمسؤولون يعتمدون على الأسلوب الديمقراطي والتنظيم غير الرسمي، حيث يتصرفون بلباقة وود مع المرؤوسين، ويستخدمون المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويعتقدون بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة مجدية يخلق شعور المشاركة، كما يعتمدون على أسلوب المؤتمرات الإخبارية وهو عبارة عن محاولة المسؤول الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، ويحاول الحصول على طاعتهم له وتأييدهم لقراراته، مع إعطاء مرؤوسيهم قدراً من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرارات. (برو هشام، 2019، ص 110)

### جدول 19 يوضح مدى إشراف المسؤولين على مهام المرؤوسين حسب الأقدمية

المجموع	لا	نعم	إشراف المسؤولين على المهام الأقدمية
---------	----	-----	-------------------------------------

85 100%	16 18,8%	69 81,2%	من سنة إلى 5 سنوات
92 100%	21 22,8%	71 77,2%	من ستة إلى 10 سنوات
23 100%	6 26,1%	17 73,9%	من 11 سنة فما فوق
200 100%	43 21,5%	157 78,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 19 أن الباحثين يرون أن المسؤولين يشرفون على مهام المرؤوسين وذلك بنسبة تقدر بـ **78,5%**، وتتأكد لدى الباحثين الذين لديهم من ستة إلى 10 سنوات أقدمية بالمؤسسة وذلك بنسبة **77,2%** من مجموع 92 عامل.

في حين نجد فئة الباحثين الذين يرون أن المسؤولين لا يشرفون على مهام المرؤوسين في العمل قدرت نسبتهم بـ **21,5%**، وتتأكد لدى فئة الباحثين الذين لديهم من ستة إلى 10 سنوات أقدمية في المؤسسة بنسبة تقدر بـ **22,8%** من مجموع 92 عامل.

وعليه ويشير مفهوم نطاق الإشراف إلى عدد أفراد المرؤوسين الذي يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد حيث يخضعون إلى سلطته بشكل مباشر، وقد وضع الباحثون مجموعة من العوامل التي تؤثر في نطاق الإشراف أهمها الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة، إذ كلما كانت وسائل الاتصال بين المستويات التنظيمية ذات كفاءة كلما أمكن توسيع نطاق الإشراف، وهذا إن دل على شيء أنما يدل على مدى كفاءة وفعالية وسائل الاتصال السائد في مجمع سفيتال، وهذا ما تترجمه نتائج الجدول، بحيث نجد أن **78,5%** من المسؤولين يشرفون على مرؤوسيه في العمل، إضافة إلى هذا نجد كذلك عامل خبرة المرؤوسين في مجال عملهم في المؤسسة، حيث أن المرؤوس ذو أقدمية قليلة يحتاج إلى درجة إشراف أكبر من المرؤوس الذي يعرف عمله تماما، وهكذا كلما زادت خبرة المرؤوسين وقلت حاجتهم للإشراف أتيح للرئيس مزيدا من الوقت للإشراف عدد ممكن من العاملين.

وعليه نجد أن المدارس الفكرية التنظيمية الإدارية اهتمت بموضوع الإشراف في المؤسسات الاقتصادية من حيث الكم أو النوع، فالنظرية الكلاسيكية في التنظيم تميل إلى نطاق الإشراف الضيق عكس الإشراف الواسع وذلك نظرا لعامل الوقت ولمستوى أو قدرات الفنية المهنية والتنظيمية المتباينة، فبداية مع مدرسة الإدارة العلمية التي تزعمها فريديريك تايلور نجده قد حدد نطاق الإشراف النوعي وليس الكمي، بحيث تقرن المدرسة الأفراد والمواد في عملية الإشراف، أم المدرسة البيروقراطية فقد حددت نطاقا ملائما لفلسفتها، بحيث يتراوح بين (8-8) أفراد يشرف عليهم مشرف واحد فقط، (ياحة عيسى، 1992، ص12) في حين نجد العديد من الباحثين والعلماء أكدوا أن لنطاق الإشراف الواسع عدة مزايا والتي تتمثل في تقصير خط السلطة واختصار تعدد المستويات والقضاء على الحواجز والعزلة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا ما يجعل المعلومات ترد بغزارة أكبر ودقة أعلى وتصل بأقل درجة من التحوير، فمن المعروف أنه كلما زاد طول سلسلة الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس، أي كلما كثر عدد المراكز الوسيطة فقدت الرسالة دقتها وتعرضت

للتحوير نتيجة تأثرها التلقائي بالتأويل الذاتي الذي يمارسه كل مركز من هذه المراكز، كما يؤدي تقصير خط السلطة إلى زيادة التقارب والتفاهم والتماسك مما يقضي على البيروقراطية من ناحية، ويساعد على سرعة اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة، وبالتالي يزيد من فعالية العمل، وعليه فإن توثيق الروابط الناتجة عن الاتصالات المباشرة حسب الباحث مصطفى حجازي تؤدي إلى تنمية مشاعر الانتماء والألفة والتفاف العاملين حول القيادة، وارتفاع الروح المعنوية ضمنها وتحفيز الأفراد العاملين والتزامهم ذاتيا بأهداف المؤسسة نتيجة التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهي مسألة ذات أهمية لنمو وتطور المؤسسة، ولكن رغم كل هذه الميزات التي يتصف بها أسلوب نطاق الإشراف إلا أن له نقاط ومشاكل تعيبه إن لم يستخدم بالطريقة التي تناسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، إذ أن انشغال الرئيس في القيام باتصالات ثانوية تلهيه في القيام بمهمته ووظيفته الأساسية التخطيطية، وتظهر هذه المشكلة خاصة عند تعرضه للإفراط فيما يسمى بسياسة الباب المفتوح التي ترتبط بنطاق الإشراف الواسع لغزو العاملين له، وعليه تزداد بالضرورة الاتصالات الذاتية المرتبطة بالقضايا الشخصية للعاملين على حساب الاتصالات الفنية التنظيمية، وعليه قد يؤدي هذا بالرئيس إلى حلال لمشاكل المرعوسين الذاتية وسماع شكواهم على حساب مهامه التنظيمي التخطيطي الاستراتيجي وبالتالي يعود كل هذا على حساب تطور وتقدم المؤسسة، إضافة إلى ما سبق فقد تنجم عن نطاق الإشراف الواسع إن لم يستخدم بالشكل المناسب بروز المركزية المفرطة في العمل وانحصار التفويض في مستواه الأدنى. (مصطفى حجازي، 1982، 126)

**جدول 20 يوضح اهتمام الإدارة بمشاكل المرعوسين وعلاقته بتشبع حاجات**

المجموع	لا	نعم	الاهتمام بمشاكل المرعوسين
			تشبع حاجات العمال
185 100%	9 4,9%	176 95,1%	نعم
15 100%	4 26,7%	11 73,3%	لا
200 100%	13 6,5%	187 93,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن المبين أعلاه المبحوثين صرحوا بأن المسؤولين في المؤسسة يهتمون ويستمعون إلى مشاكلهم المختلفة وذلك بنسبة تقدر بـ 93,5% و 95,1% من مجموع 185 عامل يؤكدون أن ذلك يؤدي إلى إشباع حاجاتهم المهنية النفسية والاجتماعية.

في حين نجد نسبة 6,5% من المبحوثين صرحوا أن المسؤولين في المؤسسة لا يهتمون ويستمعون إلى مشاكلهم المختلفة وأن 4,9% من مجموع 185 عامل يرون أن حاجاتهم المهنية النفسية والاجتماعية مشبعة.

وعليه، يعتبر اهتمام الإدارة والمسؤولين بالمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين بالمؤسسة في مسائل العمل والأمور الشخصية من بين أساليب الاتصال غير الرسمية التي لها بعد ودور مهم من أجل حسن أداء المؤسسة، كون هذا النوع من الاتصال قادر على تحديد وتوجيه جانب من تصرفات عمالها وخلق أفعال تساهم

في تحقيق توازن داخلي للمؤسسة، وهذا ما أكده العديد من الباحثين والعلماء الذين توصلوا إلى أن للاتصال غير الرسمي دور ذو فعالية كبيرة يؤدي إلى الارتفاع المستمر في كميات الإنتاج وتحقيق تطور وتوازن للمؤسسة، ولكن أكدوا أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال تشبع حاجات الأفراد العاملين فيها والتي لا تتلخص فقط على الأبعاد المادية والمالية والفيزيائية التي دعى بها **فريديريك تايلور** في نظريته الإدارية العلمية، لأن المؤسسة ليست معطى طبيعي كما صرح به هذا الأخير بل تتعدى ذلك لتصبح عبارة عن بناء أو نسق اجتماعي تضم فاعلين اجتماعيين يتفاعلون مع بعضهم البعض وعوامل اجتماعية مادية فنية ... يجب دراستها والاهتمام بها، وهذا ما أكدت عليه النسب المئوية في الجدول أعلاه حيث نجد نسبة **95,1%** من المبحوثين الذين أكدوا بأن استماع واهتمام المسؤولين بالأفراد العاملين وبمعالمتهم وبمشاكلهم وميولهم ساهم في رفع من روحهم المعنوية وتشبع حاجاتهم المهنية والاجتماعية النفسية.

وعليه، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية على يد العديد من المفكرين من بينهم **إلتون مايو**، **سكوت**، **سالتون ستال** كاتجاه رئيسي ثاني في الفكر الإداري كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث (الإدارة العلمية، البيروقراطية، والتقسيم الإداري) التي دعت للاهتمام بالحوافز المادية والتي كان يسيطر عليها الفكر العلمي التنظيمي الذي يسعى بإرساء وترشيد الطرق والأساليب والهيكل التنظيمي على حساب العوامل الأخرى ( الاجتماعية والإنسانية)، وبالتالي حاولت هذه النظرية فهم دور العامل الإنساني في المؤسسة من خلال خلق علاقات إنسانية جيدة تؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف، وبالتالي الارتفاع من درجة الرضا عن العمل والذي يؤدي بدوره إلى الزيادة في الإنتاج و الفاعلية في التنظيم.

وقد انبثقت هذه المدرسة من دراسات وتجارب عديدة قام بها فريق من الباحثين من جامعة هارفارد في ورشات مصنع **"هاوثورن"** لشركة **"ويسترن إلكترونيك"** بقيادة إلتون مايو في العشرينات والثلاثينات من القرن 20، ومن أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه التجارب هو ذلك الأثر السيكو-سوسيولوجي الذي يحدث لدى العمال عندما يكونون على علم بأنهم موضوع اهتمام من طرف المراقبين والمشرفين، فهؤلاء الأفراد يتفاعلون بطريقة ايجابية في عملهم وتكون لهم روح معنوية أحسن عندما يكون المشرفين منفتحين على العمال ويقومون بالإصغاء لهم ولاحتياجاتهم وبدوره له علاقة برفع الإنتاجية، إذ توصلت أن الزيادة فيها ليس راجعا إلى تحسين الظروف المادية للعمل وإنما هو نتيجة الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال، فالإصغاء والاهتمام من طرف المشرفين يعتبر مصدرا لتشبع حاجات العمال المختلفة، كما نجد أن **أبراهام ماسلو** في نظريته للحاجات قد أكد بأنه يجب على المؤسسة تحقيق ليس فقط الحاجات الأساسية والمادية للعامل، وإنما يجب توفير له أيضا إمكانية تحقيق ذاته، فنجاح المؤسسة يتوقف كذلك على قدرتها على ضمان وتوفير الشروط لأفرادها من أجل تحقيق ذاتية كل عضو فيها، لأن تصرفات الفرد في العمل تكون أكثر مساهمة في صالح المؤسسة (شاوش حميد، 2019، ص104-113)

### جدول 21 يوضح مدى استخدام الهاتف للاتصال مع الزملاء حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع

إطار سامي	7 100%	0 0%	7 100%
إطار	52 100%	1 1,9%	51 98,1%
عون تحكم	65 100%	1 1,5%	64 98,5%
عون تنفيذ	76 100%	24 31,6%	52 68,4%
المجموع	200 100%	26 13%	174 87%

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن نسبة **87%** من الباحثين صرحوا أنهم يعتمدون على وسيلة الهاتف للاتصال بالزملاء في العمل وتؤكد فئة الإطارات السامية بنسبة بنسبة 100% من مجموع 7 عامل. وفي المقابل نجد فئة الباحثين الذين صرحوا أنهم لا يعتمدون على الهاتف كوسيلة اتصال بالزملاء في العمل وتقدر نسبتهم بـ **13%** وتدعمها فئة أعوان التنفيذ بنسبة تقدر بـ **31,6%** من مجموع 76 عامل. وعليه نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الوسيلة المعتمد عليها في هذه المؤسسة من أجل إيصال المعلومات والبيانات وطرح الانشغالات والاقتراحات هي الوسيلة الشفوية (الهاتف) وتستعمل أكثر لدى الفئات المستوى الأعلى في العمل، حيث يسمح بالاتصال المباشر بين الإدارة والعمال أو بين العمال فيما بينهم بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، مع إمكانية الحصول على رد مباشر دون الانتظار لوقت طويل كما الوسائل الكتابية أو الإلكترونية أحيانا، الأمر الذي يساعد ويسهل على الأفراد العاملين القيام بالمهام المطلوب على أحسن وجه. ويظهر من خلال الجدول أن فئة الإطارات السامية هم الأكثر اعتمادا على هذه الوسيلة مع فئة الإطارات بنسب متقاربة نظرا ليسرهما للتحكم للكم الهائل من المعلومات ونقلها أو استرجاعها بالسرعة التي يحتاجها الموظفون، والتي لا تستطيع ضمانها بالطرق التقليدية التي كانت تستعمل قديما كاللوائح والأنظمة والمنشورات والتقارير، حيث نجدها بطيئة في إيصال المعلومات مع احتمال الفهم الخاطئ لها، وحسب تصريحات الباحثين فإن طبيعة عملهم يتطلب عليهم الاستعانة بوسيلة الهاتف، فمثلا إذا أرادوا الاتصال بأحد من سائقي شاحنات البضائع للكشف عن موقعه أو إخباره بمعلومة أو تعديلها، يكون من السهل والأسرع والأضمن الاستعانة بالهاتف بدلا من وسيلة كتابية أو الإلكترونية أخرى، ولقد أكدت تصريحات الباحثين في المؤسسة أن الاتصال الشفوي عن طري فالهاتف يساهم في بناء فريق عمل حيوي ونشط ذو روابط قوية، تضمن لهم التناغم والانسجام ويبعد عنهم الازدواجية في العمل، خصوصا عندما يتلقون ضغوطات وصعوبات وأزمات مهنية يكون حينها الهاتف الوسيلة المناسبة والفعالة في مثل هذه الظروف. وعليه نجد أن ما توصلنا إليه من نتائج لا يتطابق مع ما توصلت إليه دراسة **الطاهر أجغيم** حول " واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية " حيث توصل إلى أن نظام الاتصال المطبق حاليا في المؤسسة الجامعية الجزائرية لا يستجيب لمتطلبات العمليات الإدارية الأساسية، وذلك حسبه أن رغم إدخال وسائل

اتصال حديثة في اتصال المؤسسة إلا أن الوسائل التقليدية خاصة في الاتصال الكتابي لا تزال مستخدم لدى عمالها في اتصالاتهم الإدارية أو مع زملائهم في المؤسسة، كما يقول أن الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته يبقى غير ملائمة بشكل عام، إذ من حيث سهولة الاتصال في المؤسسة الجزائرية نجد أن نسبة 53,46% من عينة الدراسة قيمت الاتصال الكتابي سواء الصاعد منه أو الهابط بأنه صعب. ( الطاهر أجييم، 2005-2006، ص12-13)

جدول 22 يوضح اتصال العمال ببعضهم وجها لوجه وعلاقته بخلق التفاهم والانسجام بينهم

المجموع	لا	نعم	الاتصال وجها لوجه وجود التفاهم والانسجام بين العمال
198 100%	17 8,6%	181 91,4%	نعم
2 100%	0 0,0%	2 100%	لا
200 100%	17 8,5%	183 91,5%	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن المبحوثين يتصلون مباشرة مع زملائهم في العمل وجها لوجه بزملائهم وذلك بنسبة تقدر بـ 91,5% وأن 91,4% من مجموع 198 عامل يرون أنه يوجد تفاهم وانسجام بينهم في العمل .

في حين نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتصلون مباشرة مع زملائهم في العمل بزملائهم العمل تقدر نسبتهم بـ 8,5% وأن 8,6% من مجموع 198 عامل يرون أنه يوجد تفاهم وانسجام في العمل. ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول أعلاه نتوصل إلى أن عمال مجمع سفيتال يفضلون الاتصال الشخصي على الاتصال المكتوب ( الاتصال غير الرسمي على الاتصال الرسمي) نظرا لأهميته وآثاره المترتبة عن الاتصال المباشر من خلال مقابلتهم وجها لوجه أو ما يسمى بالتواصل الوجيه، ويكون

هذا الاتصال من أجل توصيل أو تبادل المعلومات والآراء والأفكار ومناقشتها، وبالتالي يعمل هذا الاتصال في تحقيق تواصل بصري يقف على تعابير الوجه والإيماءات والحركات والإشارات، وهذا ما يساهم في ضبط ورسخ العلاقات وموازنة البعد الشخصي مع البعد الوظيفي للعمال.

وبالتالي فالاتصالات في أية مؤسسة أو إدارة كانت لا تنحصر فقط على الهيكل التنظيمي وبعده الموضوعي الرسمي، بل تتجاوز ذلك إلى وجود نوع آخر من الاتصال غير الرسمي عن طريق قنوات شفوية من مقابلة شخصية وجها لوجه، واجتماعات، والاتصال عن طريق الهاتف... وغيرها، كلها لها مميزات وفعالية تعادل ما يحققه الاتصال الرسمي، ولقد أكد الباحث **مصطفى الحجازي** أن الاتصال وجها لوجه تعتبر القناة الأكثر تفضيلاً في البيئة العربية، والأكثر فعالية لتوطيد العلاقات والأكثر إثارة للطمأنينة، وقد تكون الأسرع في حالة القرب المكاني، وهي الأكثر خصوصية بالمقارنة بالقنوات الكتابية، وأهم مميزاتا على الإطلاق هو إمكانية إرجاع الأثر حيث تتاح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل لتقدير موقف الطرف الآخر وردود فعله، ومدى استيعابه واقتناعه أو العكس أي مدى عدم استيعابه وتحفظه، وبالتالي إمكانية توضيح الرسالة تبعاً لذلك أو تكيفها حسب احتياجات الوضعية، كما أن عمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الرسمية الوظيفية بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم، ذلك أمر طبيعي يقول الحجازي وهو في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فعالية، (مصطفى حجازي، 1982، ص128) وهذا ما أكدته لنا أن النسب المئوية المتحصل عليها في الجدول أعلاه، إذ نلاحظ أن **91,4%** من مجموع المبحوثين أكدوا بأن يعيشون في بيئة تنظيمية يسودها التفاهم والتعاون والانسجام.

إذ نجد هناك حاجات شخصية ذاتية يحتاج العمال لإشباعها، وقد لا تحقق عن طريق الاتصال الرسمي و لا تكون لها علاقة بالتسلسل الوظيفي والرئاسي على المستوى الأفقي، وتكون هذه الحاجات إما لإقامة علاقة صداقة مع الأفراد العاملين أو لإنشاء علاقات سرية بسبب جمود التنظيم الرسمي، أو لكون الاتصال الرسمي غير كافي وواضح بنفس الدرجة لجميع العمال... وغيرها، ولهذه الأسباب نجد العديد من الدراسات والأبحاث التي تدعو الإدارات والمسؤولين بالعمل على الاستقرار في إتباع نظام اتصال متوازن بين المستوى الوظيفي (الاتصال الرسمي) وبدون التضحية بالعلاقات الشخصية الإيجابية الناجمة عن الاتصال غير الرسمي، بل عليهم برعايتها وتغذيتها بطرق عقلانية وبصورة تدعم وتعزز التنظيم في المؤسسة.

### استنتاج الفرضية الأولى:

إن منطلق هذه الفرضية يتمثل في "وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي والعلاقات المهنية"، تبين لنا من خلال نتائج الجداول أن الاتصال غير الرسمي يعمل على تحسين العلاقات المهنية بين المرؤوسين والرؤساء أو بين المرؤوسين فيما بينهم أفضل من الاتصال الرسمي الذي تعتمد عليه المؤسسة.

كما التمسنا أن إدارة مجمع سفيتال بلالة خديجة تعتمد في تحديد بعض العمليات الإدارية والسلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة على الاتصال الرسمي، كما أظهرت النتائج أنه بدوره يؤثر على العلاقات الوظيفية الذي يعمل على تحجيرها وفقدان فعاليتها، وبالتالي تدهورها لتدخل مرحلة الصراع التنظيمي مما ينعكس ذلك على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، فمن خلال تحليل الجداول المتعلقة بهذه الفرضية توصلنا إلى أن **84 %** من فئة المبحوثين الذين يعتمدون على الاتصال غير الرسمي في اتصالاتهم بالمؤسسة تربطهم علاقة جيدة مع زملائهم ورؤسائهم بالعمل وذلك بنسبة تقدر بـ **84,8%**، على عكس الذين

صرحوا أنهم يعتمدون على الاتصال الرسمي ووسائله وشبكاته للاتصال مع الآخرين بالمؤسسة تجمع بهم علاقة غير مرضية وذلك بنسبة تقدر بـ 66,7%.

كما توصلنا من خلال نتائج جداول الفرضية الأولى إلى أن الاعتماد على الاتصال الرسمي وإعطاء الأوامر والتعليمات وفرض على المرؤوسين احترامها والالتزام بها تحول دون السير الحسن للعمليات الإدارية، بل يؤدي ذلك إلى خلق توترات ونزاعات وسلوكيات دفاعية بين الفاعلين نتيجة ذلك الجمود والروتين في التصرفات الذي ترتب عن تلك التعليمات والقوانين، وخير دليل على هذا ما توصلنا إليه في الجدول 11 حيث تبين أن أسلوب الاتصال الرسمي الذي يعتمد المسؤول لتنسيق الأعمال وتحديد المهام يؤثر بطريقة مباشرة على الأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق إعطاء التعليمات وتقديس القواعد وتقنين جميع العمليات الإدارية، دفعت بظهور شخصيات بيروقراطية كما سماها ميرتون تسعى للقيام بتصرفات جامدة أو شكلية أو متعارضة تؤدي إلى التجاهل أو التمرد لأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها، مقارنة بالاتصال غير الرسمي الذي نجد له مميزات وفعالية تعادل ما يحققه الاتصال الرسمي، ذلك عن طريق اهتمام الإدارة بمشاكل المرؤوسين التي تعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة، إضافة إلى شرح المسؤول للمهام الذي يعمل على تماسك وتعزيز العمل الجماعي وخلق التفاهم والانسجام بين جماعة العمل، وبالتالي إحياء علاقات شخصية اجتماعية ومهنية ايجابية وتوطيدها وإثارة الطمأنينة للأفراد العالمين، وهذا حسب تصريحات المبحوثين في جداول الفرضية.

وعليه نستطيع أن نقول أنه كلما كان الاعتماد على الاتصال الرسمي مرتفعا وانحصرت الاتصالات في المؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي كلما كان مستوى العلاقات المهنية منخفضة وغير مرضية للفئات التنظيمية بها، وكلما زاد الاعتماد على الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة أدى ذلك إلى ترشيد وضبط العلاقات المهنية واستخدامها لمصلحة العمل وفعاليتها.

وبناء على ما تم عرضه من النتائج يمكن القول أن الفرضية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي والعلاقات المهنية قد تحققت.

**المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين الاتصال الشفوي المباشر والدافعية للإنجاز**

**جدول 23 يوضح مدى تسهيل الحديث الشفوي فهم المهام حسب الفئة المهنية**

المجموع	لا	نعم	تسهيل الحديث الشفوي فهم المهام الفئة المهنية

إطار سامي	7 100%	0 0%	7 100%
إطار	52 100%	0 0%	52 100%
عون تحكم	65 100%	0 0%	65 100%
عون تنفيذ	76 100%	1 1,3%	75 98,7%
المجموع	200 100%	1 0,5%	199 99,5%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن 99,5% من المبحوثين أجابوا أن الحديث الشفوي يسهل عليهم فهم المهام المطلوب منهم وتتأكد لدى فئات الإطارات السامية وفئة الإطارات وفئة أعوان التحكم بنسبة 100%. وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن الحديث الشفوي لا يسهل عليهم فهم العمل المطلوب منهم وتقدر نسبتهم بـ 0,5%، والفئة الوحيدة التي تدعم هذا الرأي هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة تقدر بـ 1,3% من مجموع 76 عامل.

فالاتصال يعتبر من أهم الدعائم الأساسية التي يتم من خلاله التفاعل الإنساني والاجتماعي بين مختلف أفراد المؤسسة، وأهم العوامل التي تساهم في تفعيل الأداء وتنظيم وتنسيق العمليات الإدارية من خلال نقل المعلومات والآراء والأفكار بين مختلف الفئات المهنية، لغرض الحفاظ على استمرارية المؤسسة وتحقيق التطور في ظل التنافس الذي يواجهها في الوقت الحالي.

وعلى قدر ما يستطيع أن يكون الاتصال عنصرا أساسيا للحركة الدائرية لجميع أنشطة المؤسسة، يمكن أن يصبح وسيلة معرقة لها، وذلك من خلال عدم سريان البيانات والمعلومات بطريقة كافية وسليمة بين أطراف العملية الاتصالية، لذلك أصبح الاتصال الداخلي من أهم المواضيع التي يفكر فيها مسيرو المؤسسات للوصول للأسلوب والوسيلة الاتصالية التي تضمن توجيه جهود العمال وزيادة الانسجام والتماسك بينهم، وعليه توصلوا إلى أن الحديث الشفوي يعتبر من بين الوسائل الأكثر طبيعة وسرعة للاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث أن المعلومات التي تعطى شفويا أي عن طريق الحديث المباشر من أجل إيضاح مختلف المواضيع أو نقل وجهات نظر وخبرات من طرف إلى آخر، أو لتعريف الإدارة حاجات العمال وشكاويهم وتوصيل الأوامر والتعليمات إليهم..، يعطي فرصا أكبر للتأكد من فهم واستيعاب العمال للرسالة المقدمة على الفور عن طريق تبسيط المعلومات وشرحها مع إمكانية الاعتماد على أسلوب الإقناع للتأثير في سلوك العمال أو تغييره، تعديله أو توجيهه، وما قلناه سابقا يتطابق مع ما توصل إليه الباحث **الظاهر اجغيم** حين قال أن " الحديث الشفوي فن من

فنون الاتصال المسموع، و تبرز أهميته بسبب كونه اتصالا مباشرا بعمال المؤسسة لمخاطبتهم بشكل مؤثر وفعال في المناسبات التي تتطلب ذلك، لتوضيح المهام و الأهداف أو سياسية معينة أو شأن من شؤون العمل مع أعضاء التنظيم الداخلي أو مع أفراد البيئة الخارجية" ( الطاهر اجعيم، مرجع سابق، ص403)، وهذا ما أكدته تصريحات المبحوثين في دراستنا الحالية لدى جميع الفئات المهنية بنسب جد عالية مقارنة بأفراد العينة الذين يرون أن الحديث الشفوي لا يسهل عليهم فهم العمل المطلوب منهم والتي نجد نسبتهم ضئيلة جدا لا تتعدى 0,5 %، وتتأكد لدى فئة أعوان التنفيذ الذين صرحوا أنهم لا يتقنون ولا يفهمون اللغة التي يتحدث بها أغلبية الرؤساء والمسؤولين لتبليغهم بالمعلومات أو الأوامر وغيرها، نظرا لمستواهم التعليمي المحدود وضعف تكوينهم الثقافي والمهني، وبالتالي هذا ما يجعلهم عاجزون عن إدراكها ولا التعبير عن المواضيع أو النقاط الغامضة والغير المفهومة بالنسبة لهم، وبما أن اللغة تعتبر أحد الركائز الأساسية الداعمة للاتصال فإن عدم إتقانها يضعف من عملية الاتصال ويشوهها ويشتت ذهن المستمع للرسالة.

جدول 24 يوضح مدى تسهيل الحديث الشفوي فهم المهام حسب المستوى الدراسي

المجموع	لا	نعم	تسهيل الحديث الشفوي فهم المهام المستوى الدراسي
32 100%	1 3,1%	31 96,5%	ابتدائي
32 100%	0 0%	32 100%	متوسط
47 100%	0 0%	47 100%	ثانوي
89 100%	0 0%	89 100%	جامعي
200 100%	1 0,5%	199 99,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أن 99,5% من المبحوثين أجابوا أن الحديث الشفوي يسهل عليهم فهم المهام المطلوب منهم وتؤكد لدى المبحوثين ذو المستوى الدراسي الجامعي والثانوي والمتوسط بنسبة 100%.

وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن الحديث الشفوي لا يسهل عليهم فهم العمل المطلوب منهم وتقدر نسبتهم بـ 0,5%، والفئة الوحيدة التي تدعم هذا الرأي هم المبحوثين ذو المستوى الابتدائي بنسبة تقدر بـ 3,1% من مجموع 32 عامل.

وعليه نستنتج أن الاتصال الشفوي يعتبر عنصراً أساسياً في تفعيل الأداء وتنظيم وتنسيق العمليات الإدارية لجميع أنشطة المؤسسة لدى معظم العمال بمختلف مستوياتهم الدراسية، حيث يسهل هذا النوع من الاتصال على نقل بيانات وأفكار ووجهات نظر وخبرات من طرف إلى آخر دون الحاجة إلى مستوى عالٍ من الدراسة، كما يسمح أيضاً بهذا الأسلوب من فهم واستيعاب العمال للمعلومة أو المهام مع إمكانية طلب استفسار أو تبسيط وشرح الرسالة بسرعة وسهولة، بالإضافة إلى هذا الأسلوب من بين الأساليب التي تساعد الإدارة في تبليغ رسالتها للعمال بوضوح ودقة وذلك عن طريق شرح وتبسيط المهام الذي يجب القيام به وبالتالي تتجنب المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيقها لأهدافها.

**جدول 25 يوضح ما إذا كان المسؤول يسمح بمناقشة العمل معه حسب الفئة المهنية**

المجموع	لا	نعم	يسمح بمناقشة العمل
			الفئة المهنية
7 100%	0 0%	7 100%	إطار سامي
52 100%	0 0%	52 100%	إطار
65 100%	3 4,6%	62 95,4%	عون تحكم
76 100%	10 13,2%	66 86,8%	عون تنفيذ
200 100%	13 6,5%	187 93,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن نسبة % 93,5 من المبحوثين أجابوا أن المسؤول عنهم في العمل يسمح لهم بمناقشة العمل معه، وأن فئة الإطارات السامية وفئة الإطارات يؤكدون ذلك بنسبة تقدر بـ %100. في حين نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول عنهم في العمل لا يسمح لهم بمناقشة العمل معه تقدر نسبتهم بـ % 6,5، وتؤكد لدى عمال التنفيذ بنسبة تقدر بـ %13,2 من مجموع 76 عامل.

وبالتالي يتبين لنا أن المؤسسة لم تعد تعتقد أن الفلسفة البيروقراطية التي تركز على مركزية السلطة وضرورة خضوع المرؤوسين هي الوسيلة أو السبيل الذي يساعدها على الثبات والاستقرار، بل أصبحت تعمل على مواكبة التحديات والتغيرات التي تفرضها المؤسسات العالمية الكبرى عن طريق تبني نظريات وأفكار المدرسة السلوكية ومن بين تلك الأفكار أسلوب الإدارة بالمشاركة، وذلك بتشجيع العمال للمشاركة في إبداء آراءهم وأفكارهم وأخذها بعين الاعتبار وهذا ما أكدته معظم الفئات المهنية بنسب مرتفعة، إذ أن مؤسسة سيفيتال أصبحت تنظر إلى مسألة المشاركة على أنها وسيلة يترتب عنها آثار إيجابية تحسن من العلاقات الإنسانية بين العاملين، والدقة في المهام والزيادة والتحسين في الإنتاج وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والرفع من الروح المعنوية للعاملين وتعزيز الالتزام الوظيفي.. وغيرها، ويجب الإشارة إلى أن الدراسات والأبحاث العديدة توصلت إلى أن المرؤوسين (الفاعل الاستراتيجي) لديهم مصدر كبير من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية حول المنظمة والتي بإمكانهم التحكم فيها سواء بتقديم والتصريح بتلك المعلومات أو حجبها، وهذا ما اعتبره ميشال كروزيه أنه مصدر السلطة لهاته الفئة، ولذا على المؤسسة العمل على التحكم في منطقة الشك أو الارتياب وذلك بتشجيع العمال بإبداء آرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم وإشراكهم في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية، مما يؤدي ذلك إلى تحسين العلاقات المهنية والزيادة من فعالية الاتصالات الإدارية.

جدول 26 يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال حسب الأقدمية

المجموع	لا	نعم	قيام المؤسسة بعقد الاجتماعات الأقدمية
85 100%	2 2,4%	83 97,6%	من سنة إلى 5 سنوات
92 100%	6 6,6%	86 93,4%	من ستة إلى 10 سنوات
23 100%	5 21,7%	18 78,3%	من 11 سنة فما فوق

200 100%	13 6,5%	187 93,5%	المجموع
-------------	------------	--------------	---------

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن نسبة **93,5%** من فئة المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال، وتدعمها فئة المبحوثين الذين لديهم من ستة إلى 10 سنوات أقدمية في المؤسسة بنسبة **93,4%** من مجموع 92 عامل.

في حين نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال قدرت نسبتها بـ **6,5%**، وتتأكد لدى فئة المبحوثين الذين لديهم من ستة إلى 10 سنوات أقدمية في المؤسسة بنسبة تقدر بـ من ستة إلى 10 سنوات من مجموع 92 عامل.

ويعود تفسير هذه النسب سوسولوجيا إلى أن معظم المؤسسات تحتاج إلى وقت يتعاون فيه عمالها باختلاف أقدميتهم وخبراتهم في المؤسسة لفهم المهام وانجازه، وتعتبر الاجتماعات والمؤتمرات التي يعقدها مسؤولي ومسيري المؤسسة من أهم أساليب الاتصال الشفوي التي تساعد في خلق جو التفاعل والمناقشة الحرة المفتوحة مع عمالها من جميع الفئات والخبرات، بحيث تتيح لهم الفرصة للحصول على المعلومات والبيانات والتعبير عن أفكارهم ووجهات نظرهم التي تستعين بها إدارة المؤسسة لرسم سياسات واستراتيجيات وإعداد برامج منسقة حسب المشكلات المتوقع حدوثها، وبالتالي اتخاذ قرارات فعالة تحقق الأهداف التي سطرته المؤسسة، إذ نجد في دراسة الباحث **عاطف مظهر** أن شركة جنرال إليكتريك زادت من كمية أرباحها من 2.3 إلى 5.2 مليار دولار حين قرر رئيسها **جاك ويلش** تنفيذ مفهوم الاجتماعات التي تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين معا، يسمح فيها للمرؤوسين بطرح جميع الأسئلة التي تهمهم وعلى الرؤساء الإجابة عليها.

وعليه يظهر من خلال نسب الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين لديهم أقدمية من سنة إلى 5 سنوات أقدمية و كذلك سنة إلى 10 سنوات أقدمية بالمؤسسة هم الذين أكدوا على عقد مؤسسة سيفيتال لاجتماعات مع موارد البشرية، و يعود غالبا هدف المؤسسات من إشراك هاته الفئة في مختلف الاجتماعات إلى تنمية مهارات وقدرات عمالها الجدد، وإحداث تغييرات سلوكية فنية ومهنية تساهم في تحسين وتطوير من مستوى أدائهم في العمل، كما تعمل هذه الاجتماعات على رفع من معنويات العمال المشاركين فيها، وذلك من خلال إشعارهم بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة وذلك عن طريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى سهولة موافقتهم وعدم الاعتراض عليها، وهذا ما أكدته **تجارب هاوثورن** داخل مصنع وستيرن إليكتريك التي قام بها العالم **إلتون مايو وزملاؤه من الباحثين** التي توصلت إلى أن ادماج العمال وإشراكهم في مواقف العمل المختلفة يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الثقة المتبادلة بين العمال ورؤسائهم والزيادة في مستوى دافعيتهم وتحفيزهم في تحقيق حاجات المؤسسة والعمال معا، وبالتالي ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل من خلال القيادة الديمقراطية وإعطاء فرص أكبر للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والعمال باختلاف فئاتهم المهنية وأقدميتهم في العمل بالمؤسسة.

جدول 27 يوضح استخدام لوحة الإعلانات في الاتصالات الإدارية وعلاقتها بتأخر العمال في إنجاز مسؤولياتهم

المجموع	لا	نعم	استخدام لوحة الإعلانات
			التأخر في إنجاز المهام
81 100%	06 7,4%	75 92,6%	نعم
119 100%	87 73,1%	32 26,9%	لا
200 100%	93 46,5%	107 53,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أن نسبة 53,5% من المبحوثين صرحوا أنهم يعتمدون على لوحة الإعلانات في اتصالاتهم الإدارية، وأن 92,6% من مجموع 81 عامل يرون أن هناك تأخر في إنجاز المهام. وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يعتمدون على لوحة الإعلانات في اتصالاتهم الإدارية تقدر نسبتهم بـ 46,5%، و 73,1% من مجموع 119 عامل يرون أنه لا يوجد هناك تأخر في إنجاز. وبالتالي نستنتج أن مؤسسة سيفيتال لازالت تعتمد على الطرق المكتوبة كأسلوب للاتصال بالعمال وعلى التنظيم البيروقراطي الذي دعى للعمل به ماكس فيبر والذي يقوم على العمل المكتبي والقواعد المكتوبة والمستندات التي تنظم كل عملية تنظيمية، ومن بين هذه الوسائل نجد لوحة الإعلانات التي لا تكاد أية إدارة تخلو من الاعتماد عليها في تبليغ العمال بالبيانات والمعلومات التي لها علاقة بالعمال أو المؤسسة، سواء كانت توجيهات وإرشادات أو تعليمات وأوامر أو قرارات الاجتماعات أو معلومات أخرى خاصة بالأنشطة الثقافية، الترفيهية، الرياضية، الأجور...إلخ

فلوحة الإعلانات عبارة عن أسلوب رسمي ومن الوسائل الكتابية الهامة لعملية الاتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة حسب تصريحات المبحوثين في أنشطتها الإدارية والتنظيمية من أجل نقل المعلومات والبيانات والتعليمات إلى العاملين بها، وذلك في حال تضمنت الرسالة معلومات مكثفة من أجل التقليل من احتمالية وقوع تشويه أو تحريف لتلك الرسالة أو حدوث نزاعات تنظيمية التي تعيق بلوغ المؤسسة لأهدافها، كما تستعين مؤسسة سيفيتال بهذا الأسلوب في عملية توثيق الاتصال أي الاحتفاظ بالوثيقة التي تثبت ما جرى في تلك العملية الاتصالية وإمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة.

وقد تبين من خلال نتائج الجدول أن هذا الأسلوب في الاتصال يؤدي بالعمال إلى التأخر في إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم، ويعود ذلك للوقت الطويل الذي يأخذه المرسل للرسالة في التخطيط لها وتنظيمها وكتبتها

ومراجعتها، ومن المتفق عليه أن للأسلوب الكتابي مهارات يجب التركيز عليها، حيث يجب أن يكون الإعلان موجزا وكاملا واضحا ودقيقا وإلا سيصبح أقل فعالية مقارنة بالأساليب الأخرى للاتصال، وهذا ما أكده المبحوثين في هذه الدراسة إذ صرحوا أن من بين الأسباب التي عللوا بها تأخيرهم لانجاز المهام هو الأسلوب الكتابي الذي يجدونه يأخذ وقتا طويلا لتصل إليهم الرسالة، ضف إلى ذلك أنه في كثير من الأحيان يتلقون صعوبات في قراءة الإعلان واستيعاب محتواه وبالتالي يضيعون وقت أطول وهم يتمعنون فيه، وبالتالي هذا ما يجعلهم متأخرون في انجاز مسؤولياتهم بالعمل.

وما توصلنا إليه في هذه الدراسة لا يتطابق مع نتائج دراسة " لطيفة زرطال " التي توصلت إلى أن الإعلانات أسلوب هام وضروري تعتمد عليه المؤسسة لتقديم التعليمات أو التوجيهات الخاصة بالعمل للعمال وأن الإعلانات وسيلة فعالة في إيصال التعليمات والأوامر إلى العمال بسرعة، وبالتالي أنجاز المهام في الوقت المناسب. (زرطال لطيفة، مرجع سبق ذكره)

جدول 28 يوضح عقد المؤسسة للاجتماعات وعلاقتها بشعور العمال بالانتماء إليها

المجموع	لا	نعم	عقد المؤسسة للاجتماعات
			الشعور بالانتماء
189 100%	09 4,8%	180 95,2%	نعم
11 100%	04 36,4%	07 63,6%	لا

المجموع	187	13	200
	93,5%	6,5%	100%

من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ أن نسبة 93,5% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تهتم بعقد اجتماعات مع عمالها، وأن 95,2% من مجموع 189 عامل أكدوا أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة. وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تقوم بعقد اجتماعات مع عمالها تقدر نسبتهم بـ 6,5%، وأن نسبة 4,8% من مجموع 189 عامل أكدوا أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة. وعليه يعود تفسير ما توصلنا إليه من نتائج في هذا الجدول إلى أن المؤسسة تعتمد على قناة اتصال رسمية وشفهية للتواصل بين قمة وقاعدة المؤسسة (الإدارات والأقسام)، بحيث تعد وسيلة من وسائل التنسيق بين مختلف العمليات الإدارية من أجل الوصول إلى اتفاق وقرارات جماعية تتسم بالصدق والعقلانية بعكس القرارات الفردية التي تتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الفردية، وعليه تعمل الاجتماعات على إتاحة الفرصة للعمال باختلاف خبراتهم ومستواهم استطلاع وتبادل وتقييم الأفكار والخبرات والتوجيهات مع بعضهم البعض، والذي يسمح بدوره حل أو تجنب العديد من المشاكل والعراقيل التي تحيل دون تحقيق المؤسسة لأهدافها. وحسب تصريحات المبحوثين فإن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية مع الأفراد العاملين بها، كما تعطي أهمية لعقد اجتماع معهم حين تستدعي الضرورة لذلك، من أجل البحث عن مشاكل وعراقيل طارئة تواجه المؤسسة، وهذا ما يسمى بالاجتماعات غير دورية. وقد توصلت العديد من الدراسات والباحثين إلى أن الاجتماعات تعتبر كوسيلة اتصال فعالة تساهم في رفع معنويات العاملين بالمؤسسة وأن لها علاقة مباشرة مع دافعية العمال للإنجاز، حيث إشراك العمال في الاجتماعات يشعروهم بأهميتهم وقيمتهم وحاجة المؤسسة إليهم، ويولد فيهم الشعور بالجماعة التي يتواجدون فيها وبقوة الارتباط بها والاندماج والالتزام بالبقاء فيها أي ما يسمى بالانتماء التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما أكدته نظريات المحتوى أهمها نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هارزبرج ونظرية ماكلياند للإنجاز. وتوصلت الباحثة (حبالي كريمة 2015) إلى أن الدافع الذي يؤثر في مستوى انتماء العامل للمؤسسة يعود لعوامل عديدة أهمها العوامل الإدارية وعوامل تنظيمية، ويقصد بذلك أن الانتماء التنظيمي يتأثر إيجاباً حسب أسلوب الاتصال الذي يعتمده المسؤول مع عماله في شرح وتبسيط المهام الذي يجب القيام به، إضافة إلى إجماع الرؤساء بالمرؤوسين ومناقشتهم وأخذ رأيهم بعين الاعتبار أي ما يسمى بالمشاركة في التنظيم، مما يجعلهم يشعرون بأنهم مقدرين من قبل مشرفهم ومؤسستهم (حبالي، 2015، ص 73) وبالتالي هذا ما يدفع بهم ليصبحوا مخلصين مثابرين في مهامهم ساعين لتبني الأهداف التي رسمتها المؤسسة واعتبارها أهدافهم الخاصة، لتصبح المؤسسة بذلك أكثر فعالية وكفاءة وخير دليل على ذلك تطور الإدارة اليابانية وتميزها والذي يعود إلى ارتفاع من درجة الانتماء التنظيمي للعاملين فيها.

**جدول 29 يوضح اعتماد الرؤساء على المقابلة لمتابعة الأداء وعلاقته بتعزيز العمل الجماعي للعمال**

المجموع	لا	نعم	اجتماع الرؤساء بالمرووسين
			تعزير العمل الجماعي
174 100%	78 44,8%	96 55,2%	نعم
26 100%	15 57,7%	11 42,3%	لا
200 100%	93 46,5%	107 53,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 أن نسبة 53,5% من فئة المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تعتمد على المقابلة مع العمال لمتابعة الأداء، وأن 55,2% من مجموع 174 عامل صرحوا أنهم يتعاونون مع بعضهم البعض لأداء المهام .

بينما نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أن الرؤساء لا يعتمدون على المقابلة مع العمال لمتابعة الأداء تقدر نسبتهم بـ 46,5%، وأن 44,8% من مجموع 174 عامل صرحوا بأنهم يفضلون ويشجعون العمل الجماعي في أداء المهام.

وعليه يمكننا القول أن المقابلات تعد من بين أهم وسائل الاتصال الشفوية في جميع المؤسسات نظرا لدورها وتأثيرها في تقدمها وتطورها، حيث تسمح للأفراد داخل المؤسسة بنقل المعلومات والأفكار والآراء ومناقشتها مع مختلف فئات العمال، وتظهر هذه الأهمية من خلال نشرها لثقافة الترابط والتماسك وتحقيق التفاهم والاحترام بين العمال وحماية المؤسسة من التفكك والصراع التنظيمي خاصة عندما يكبر حجم المؤسسة ويرتفع عدد عمالها (مثل مجمع سفيتال)، وبالتالي فإن الحاجة تقتضي أن يكون عمالها على دراية بكافة المعلومات اللازمة لإدراك أهدافها والاستراتيجية المعتمد عليها في سبيل تحقيقها.

و بالتالي تعتبر المقابلات أداة للتفكير الجماعي تستعين بها الإدارة من أجل تعزير العمل الجماعي، مما يسهل عليها حل المشاكل التي تتعرض لها و رسم خطط دقيقة لتطبيق مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات السليمة دون اعتراض المرؤوسين لها، على العكس فإن للمقابلة قدرة على رفع من معنويات المرؤوسين وتحفيزهم لزيادة الإنتاج والتفاعل الديناميكي في المؤسسة، وكأن الإدارة أخذت بعين الاعتبار أفكارهم وآرائهم واعترفت بجهودهم بذلك القرار الذي تم اتخاذه، ولقد صرح المبحوثين أن الرؤساء يستعينون بأنواع عديدة من المقابلات، منها الاستطلاعية حين يهدفون إلى جمع المعلومات والآراء والأفكار حول موضوع معين، مقابلة تشخيصية عند تحديد طبيعة المشكلة والسعي للتعرف على الأسباب التي أدت إليها ورأي العمال فيها، كما تعتمد أيضا على المقابلة الاستشارية عندما تسعى إلى الاستفادة بالمشورة في موضوع ما، وأخيرا تعتمد على المقابلة العلاجية لغرض الحصول على حلول للمشاكل المعرقة للسيرورة العملية والمهنية للعمال.

وعليه لقد أسفرت العديد من الدراسات والباحثين أن الاتصال الشفوي الذي يحدث عن طريق المقابلات له دور في ارتقاء وتعزيز العمل الجماعي للعمال، حيث تتيح المشاركة في التدبير الإداري وسيادة روح التعاون والتكاتف والتماسك والعمل بانسجام وشعورهم بالمسؤولية والامتلاك واتخاذ القرارات بصورة جماعية، مما يدفعهم للالتزام والإصرار على تحقيق الأفضل للعمال والمؤسسة معا بفعالية وكفاءة عالية، ولكن بالرغم من أهمية المقابلة في تعزيز العمل الجماعي في المؤسسة إلا أنها ليست السبيل أو الطريقة المثلى والناجعة لتسيير مختلف العمليات الإدارية فيها، وهكذا ما أكدته نسبة **57,7%** من مبحوثي الدراسة، إذ أن هناك من العمال من يفضلون العمل بصفة فردية ويجدون راحتهم فيها لعدة أسباب، سواء تخوف الرؤساء من فكرة العمل كفريق ولنتائجه، أو لعدم ثقتهم بالآخرين وعدم الاعتماد عليهم لإيجاد حل للمشاكل والعراقيل واتخاذ أفضل القرارات لها.

### جدول 30 يوضح اعتماد العمال على الحديث الشفوي وعلاقته ببذلهم مجهودا في العمل

المجموع	لا	نعم	استخدام الحديث الشفوي
			بذل العمال للمجهود
174 100%	25 14,4%	149 85,6%	نعم
26 100%	7 13%	19 73,1%	لا
200 100%	32 16%	168 84%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن نسبة **84%** من المبحوثين صرحوا أنهم يعتمدون على وسيلة الحديث الشفوي للاتصال في العمل، وأن **85,6%** من مجموع 174 عامل صرحوا أنهم يبذلون مجهودا في أداء مهامهم بالمؤسسة.

بينما نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يعتمدون على وسيلة الحديث الشفوي للاتصال في العمل تقدر نسبتهم بـ **16%**، ونسبة **14,4%** من مجموع 174 عامل صرحوا بأنهم يبذلهم مجهودا في أداء مهامهم.

وعليه يعود تفسير ما توصلنا إليه من نتائج في هذا الجدول إلى تقطن مؤسسة سفيتال للأهمية التي اكتسبها الحديث الشفوي في جميع العمليات الإدارية التي تجرى في المؤسسات من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار، وماله من دور مهم في تسهيل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم وتوضيحها، مما يؤدي إلى نجاح هذه العمليات وسريتها بالطريقة السليمة والفعالة.

ويتم هذا الاتصال وجها لوجه أو عن طريق وسيلة الهاتف، ويعتبر من بين وسائل الاتصال الأكثر شيوعا واستعمالا للعمال في المؤسسات وهذا ما أكدته نتائج الجدول أعلاه، وذلك لما يحققه من سرعة ومرونة في تلقي المعلومات والبيانات ونقلها بأقل جهد ووقت وبتكلفة محدودة، كما اعتبره أيضا مناصري مدخل التفاعل الرمزي الوسيلة الأكثر فعالية في الاتصال نظرا لإمكانية الاعتماد على رموز خاصة وحركات جسمية وإيماءات مناسبة حسب طبيعة ومتطلبات الموقف من أجل تمرير الرسالة بسهولة وتفكيكها.

وعلى هذا الأساس أسفرت نتائج الجدول أن اعتماد العمال على الحديث الشفوي للاتصال في العمل دورا هام في تفعيل الأداء والتأثير على سلوك الأفراد، حيث من شأنه التأثير على القوة الداخلية للفرد العامل والتي تؤثر على تفكيره وإدراكه ثم سلوكه وتوجيهه نحو أداء المهام الموكل إليه بكل حيوية وكفاءة عالية، بمعنى آخر أن للحديث الشفوي قدرة كبيرة في جعل العمال يبذلون جهدا في محاولة انجاز المهام وتحقيق نتائج أداء ذو فعالية وكفاءة عالية وبالتالي تفادي حالات الفشل في أدائه، كل ذلك لأن الحديث الشفوي ذلك يشعر العمال بأنهم قريبون من مراكز اتخاذ القرار ومساعدون في اتخاذ الأفضل والأنسب للمؤسسة، وبالتالي من هذه النقطة يتبين لنا أهمية اختيار الوسيلة المناسبة في أية عملية إدارية من خلال التنسيق بين أهداف الفرد العامل وأهداف المؤسسة، لأن فشلها في ذلك يجعلها تقع في مشاكل دوران العمل وانخفاض في الروح المعنوية للعاملين فيها وتدني مستوى دافعيتهم لانجاز المهام، ومقارنة بما توصلت إليه دراسة مارس هناء حول " اثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز العامل من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة"، نجد أن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها الإدارية على الاتصال الرسمي وعلى الوسائل غير الشفهية في أداء مختلف العمليات الإدارية، وذلك ما نتج عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق إليهم، ولكن ذلك لم يؤثر على دافعيتهم لإنجاز المهام أو على روحهم المعنوية. (مارس هناء، 2007-2008)

جدول 31 كيفية طرح العمال مشاكلهم على الإدارة وعلاقته بشعورهم بالارتياح في العمل

المجموع	شكوى مكتوبة	اتصال شخصي	كيفية طرح المشاكل
			الشعور بالارتياح
182 100%	30 16,5%	152 83,5%	نعم
18 100%	10 55,6%	8 44,4%	لا
200 100%	40 20%	160 80%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 أن نسبة 80% من المبحوثين صرحوا أنهم يعتمدون على الاتصال الشخصي لطرح مشاكلهم على الإدارة، وأن 83,5% من مجموع 182 عامل صرحوا أنهم يشعرون بالارتياح في مكان عملهم.

بينما نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم يعتمدون على شكوى مكتوبة لطرح مشاكلهم على الإدارة تبلغ نسبتهم 20%، و 16,5% من مجموع 182 عامل يشعرون بالارتياح في مكان عملهم.

ومن هنا يمكننا القول أن موضوع حل المشاكل سواء التي لها علاقة بالفرد العامل أي شخصية أو تقنية مهنية يعتبر جوهر العملية الإدارية ومحورها، ونقطة الانتقال من مرحلة إلى أخرى فيما يتعلق بجميع العمليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة وخارجها، خاصة وان تقدم المؤسسات وتطورها يرتكز على فعالية وكفاءة العمليات الإدارية، أي أن التميز والنجاح الذي تحققه هذه الأخيرة يعود على الأسلوب الذي تشجعه الإدارة لكي يتبعه العمال في حل المشاكل التي يتعرض إليها.

فكثيرا ما يواجه العمال خلل في بيئة عملهم بين الحين والآخر في أي مرحلة من مراحل العمليات الإدارية، إما عند مرحلة إعداد الموازنات ورسم الخطط ووضع الأهداف المراد الوصول إليها، أو عند تنظيم المعاملات الإدارية وفق نظام يشجع على زيادة الإنتاج والجودة، أو في مرحلة مراقبة وتقييم هذه الأخيرة وفق لمؤشرات ومقاييس يقاس مدى تحقيق أهداف العملية الإدارية أو مدى احتياجها لتغيير أو تعديل فيها.

وعليه فإن الأسلوب أو الطريقة التي يعتمد عليها المبحوثين في هذه الدراسة حسب تصريحاتهم لمواجهة هذه المشاكل هو أسلوب الاتصال الشخصي سواء بالإدارة أو بالمسؤول، و إذا كان الاتصال الشخصي ذو أهمية في الحياة اليومية فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات الاقتصادية وغيرها، وفي جميع العمليات الإدارية بداية من تنظيم إلى تخطيط، رقابة تقييم إلى اتخاذ القرار، ونجد ميرتون Merton يرى أن "الاتصال الشخصي هو اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمتلقي تؤدي إلى التغيير في سلوك

المستقبل واتجاهاته" (عاطف عدلي، 1988، ص83) فنجد أنه يعمل على تزويد العمال بالمعلومات والبيانات اللازمة وبالتفسيرات والإرشادات والنصائح والتي من خلالها يستطيع حل المشاكل والصعوبات التي يواجهها والتي تعرقه عن انجاز مهامه بسهولة وكفاءة عالية، ولقد أكد العديد من الباحثين أن الاتصال الشخصي عبارة عن أسلوب ناجح يلجأ إليه العمال في حل النزاعات والخلافات التي تحصل بين العمال في العمل وإشباع حاجاته الإنسانية الاجتماعية والاقتصادية، كما يعمل على بناء روح الجماعة وتعزيز روح التعاون وخلق انطبعا حسنا بين العاملين في المؤسسة، وهذا ما يترك أثرا على راحة نفسيته وروحه المعنوية بصفة عامة. وفي المقابل نجد فئة من الباحثين صرحوا لنا أنهم يلجئون إلى الشكاوي المكتوبة والتي يوجهونها إلى مسؤولهم في العمل أو الإدارة بغرض حل مشاكلهم في العمل والتي تبلغ نسبتهم %20، والشكاوي المكتوبة تعتبر نوع من الرسائل المكتوبة لمعالجة أي تظلم أو سوء فهم أو عدم الرضا عن خدمة أو تعامل أو منتج ما بهدف الوصول إلى حل لهذه المشكلة، ويعد أفضل خيار لاتصال عند نقل وشرح المشاكل والصعوبات التي تواجه العمال بالتفصيل الشامل والتي لا يسمح التفاعل اللفظي القيام به، كما يضمن هذا الأسلوب عدم تعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم وتفسير الرسالة، وإمكانية الحفاظ عليها والرجوع إليها في أي وقت، إلا أن الوقت الذي يستغرقه العامل في تأليف الشكوى وكتابتها وكذلك التأخير في الحصول على الرد أو حل للنزاعات والمشاكل التي يعاني منها، مع إمكانية الوقوع في سوء تفسير وفهم الشكوى المكتوبة تعتبر من أهم الأسباب التي دفعت ببعض الباحثين حسب تصريحاتهم إلى الشعور بعدم الرضا وعدم الراحة في مكان عملهم.

جدول 32 تسهيل الخطاب المباشر فهم المهام وعلاقته بشعورهم بالمسؤولية تجاه العمل

المجموع	لا	نعم	يسهل فهم المهام
			الشعور بالمسؤولية
182 100%	1 0,5%	181 99,5%	نعم

18 100%	0 0%	18 100%	لا
200 100%	1 0,5 %	199 99,5 %	المجموع

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن 99,5 % من المبحوثين صرحوا أن الخطاب المباشر يسهل عليهم فهم المهام المطلوب منهم وأن 99,5% من مجموع 182 عامل، صرحوا أنهم يشعرون بالمسؤولية في مكان عملهم.

بينما نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أن الخطاب المباشر لا يسهل عليهم فهم المهام المطلوب منهم تبلغ نسبتهم 0,5% و0,5% من مجموع 182 عامل صرحوا أنهم يشعرون بالارتياح في مكان عملهم.

وعليه فإن معظم المشرفين في مؤسسة سفيتال يدركون أن نجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها وأية عملية إدارية تقوم بها يتوقف على نظام الاتصال، لكن الشيء الذي تتميز به مؤسسة عن أخرى هو معرفتها لأي أسلوب من أساليب هذا الاتصال الأكثر ملائمة والذي يمكن كل أفراد عمالها في الحصول على البيانات والمعلومات، ويساعدهم على فهم التجديدات وتوضيح التغييرات وتطوير الأفكار وغيرها.

وبالتالي نلاحظ من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذا الجدول أن مجمع سفيتال يعتمد على أسلوب الخطاب المباشر في تعاملها مع أفرادها عند توضيح برامج العمل والخطط والقرارات التي اتخذتها، بغية تنمية وصقل الأفكار والمعلومات وجعلها تفهم بوضوح ودقة في الوقت المناسب، وذلك كونه أكثر سهولة وإقناعا للمرؤوسين وأفضل الأساليب حين يتطلب الموضوع التفاعل والحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يتيح الخطاب المباشر الاستفسار عن أي غموض أو سوء فهم للمعلومات والخطط والقرارات وغيرها مما تؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بينهم وبين الرؤساء، وبالتالي هذا ما يؤثر بالإيجاب على ضمان تسيير العمليات الإدارية وارتفاع الإنتاجية وتحسين جودتها.

وفي هذا الشأن توصلت بعض الدراسات أن 70% من أنشطة حياة أي فرد يتم عن طريق الاتصال، أي تلقي وإعطاء معلومات مختلفة وبأساليب مختلفة، ويعتبر وسيلة الخطاب المباشر من بين الأساليب الأكثر اعتماد عليه بنسبة 30% بعد أسلوب الإنصات بنسبة تقدر بـ 45% القراءة بنسبة 16% وأخيرا الأسلوب الكتابي بنسبة تقدر بـ 09% (شريف خيرة، 2010، ص120)، لذلك على المسؤولين وحسن اختيار الأسلوب المناسب الذي يتوافق ويتناسب مع متطلبات الموقف أو المشاكل التي تتعرض لها، فبمعرفة المؤسسة أسلوب الاتصال الملائم لها فإن ذلك يحقق لها المردودية الاقتصادية من خلال تماسك وتفاعل العناصر التنظيمية فيها، وشعورهم بالمسؤولية اتجاه المهام المنوط لهم، وهذا ما تؤكد نسب الجدول أعلاه إذ نجد نسبة 99,5% من المبحوثين صرحوا لنا أن الاعتماد على أسلوب الخطاب المباشر في مختلف العمليات الإدارية يسهل عليهم فهم

العمل المطلوب منهم إنجازه كما له علاقة أيضا بتنمية شعورهم بالاستعداد التام للنهوض والقيام بالمهام الموكلة إليهم بأقصى جهودهم، كما له علاقة أيضا بزيادة حماسهم وتفاعلهم ومعنوياتهم في العمل،

### استنتاج الفرضية الثانية:

إن منطلق هذه الفرضية يتمثل في "وجود علاقة بين الاتصال الشفوي المباشر والدافعية للإنجاز"، تبين لنا أن من خلال نتائج الجدول أن لأسلوب الاتصال الشفوي انطباعات ومميزات تعمل على زيادة دافعية الأفراد العاملين للإنجاز المهام.

إذ تبين لنا أن المؤسسة تعتمد في عملياتها الإدارية على القنوات الشفوية من مقابلة شخصية، اجتماعات، معدات مادية كالهاتف، انترفون..، والتي لها مميزات والعديد من الاعتبارات إذ تعتبر الأفضل في جعل العامل فعال ومنتفع في أدائه لعمله أكثر من الأساليب والقنوات المكتوبة التي تترك انطباعاتا رسميا، كما نجده الأسلوب الأسرع في حالة القرب المكاني، والأكثر خصوصية بالمقارنة بالأساليب الكتابية، كما تبين أيضا أن من خلاله يمكن لمستعمليه إرجاع الأثر حيث تتاح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل تقدير موقف الطرف الآخر وردود فعله، مدى استيعابه واقتناعه، أو مدى عدم استيعابه وتحفظه، وتوضيح الرسالة تبعا لذلك أو تكييفها حسب احتياجات الوضعية.

وبما أن نجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى اعتمادها على أسلوب الاتصال المناسب والملائم الذي يمكن كل أفراد عملها في الحصول وتبادل المعلومات والآراء والأفكار، ويساعدهم على فهم التجديدات وتوضيح برامج العمل والخطط والقرارات التي اتخذتها، نجد أن مجمع سفيتال تسعى إلى الاعتماد على أسلوب الخطاب المباشر في اتصالها وتعاملها مع أفرادها، كونه أكثر سهولة وإقناعا للمرؤوسين وأفضل الأساليب حين يتطلب الموضوع التفاعل والحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر، وبالتالي يعتبر أفضل الأساليب التي تؤثر في دافعية إنجاز الأفراد العاملين لمهامهم، فمن خلال نتائج الجدول تبين لنا أن المبحوثين الذين يعتمدون على وسيلة الحديث الشفوي للاتصال في العمل صرحوا أنهم يبذلون مجهودا في أداء مهمتهم وذلك بنسبة تقدر بـ **85,6%**، كما تبين كذلك أن المؤسسة تعتمد على المقابلة مع العمال لمتابعة أداء فئاتها المهنية ومناقشته مع مختلف فئات العمال، والذين بدورهم صرحوا أن ذلك يعمل على تحقيق التفاهم والاحترام بين العمال ويخلق بينهم الترابط والتعاون والتماسك لأداء المهام بنسبة تقدر بـ **55,2%**، بينما نجد المبحوثين الذين يعتمدون على لوحة الإعلانات (الأسلوب الكتابي) في اتصالاتهم الإدارية يرون أن ذلك سببا في تأخرهم في إنجاز المهام وذلك بنسبة **57,9%**، إضافة إلى أن المبحوثين الذين صرحوا لنا أنهم يلجئون إلى الشكاوي المكتوبة والتي يوجهونها إلى مسؤولهم في العمل بغرض حل مشاكلهم في العمل يشعرون بعدم الرضا وعدم الراحة في مكان عملهم، ذلك لأن الأسلوب الكتابي يستغرق وقت أطول في تأليف الشكاوي وكتابتها ووقت في الحصول على الرد أو حل للنزاعات التي يعاني منها، مع إمكانية الوقوع في سوء تفسير وفهم الشكاوي المكتوبة، وبالتالي حسب نتائج جداول الفرضية الثانية وتصريحات المبحوثين تبين لنا أن الأسلوب الشفوي المباشر له علاقة مباشرة بدافعية إنجاز الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وبناء على ما تم عرضه من النتائج يمكن القول أن الفرضية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة بين الاتصال الشفوي المباشر والدافعية للإنجاز قد تحققت.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة التي مفادها توجد علاقة بين تكنولوجيا الاتصال واتخاذ القرار

جدول 33 يوضح استخدام المعدات المادية حسب الفئة المهنية

المجموع	لا	نعم	استخدام المعدات المادية
			الفئة المهنية
7 100%	0 0%	7 100%	إطار سامي
52 100%	3 5,8%	49 94,2%	إطار
65 100%	5 7,7%	60 92,3%	عون تحكم
76 100%	1 1,3%	75 98,7%	عون تنفيذ
200 100%	9 4,5%	191 95,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 33 أن نسبة 95,5% من المبحوثين صرحوا أنهم يستخدمون المعدات المادية عند أدائهم لوظائفهم، وتدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة تقدر بـ 100% من مجموع 7 إطار سامي. بينما نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستخدمون المعدات المادية عند أدائهم لوظائفهم تبلغ نسبتهم 4,5%، وتدعمها فئة أعوان التحكم بنسبة تقدر بـ 7,7% من مجموع 65 عامل.

ويعود استخدام أكبر نسبة من عمال المؤسسة للمعدات المادية في أداء أعمالهم المختلفة إلى الحقبة الجديدة التي يمر بها العالم، إذ لم تعد الأعمال والوظائف تتحمل الأسلوب القديم الكلاسيكي في أداء المهام بل فرض على المؤسسات تبني طرق ووسائل جديدة في سبيل الوصول وإيصال المعلومات، فأولت اهتمامها لوضع الاستراتيجيات المعلوماتية ومنها إستراتيجية المعدات المادية ( الحاسوب، الهاتف، الفاكس..). إذ يقول شستر برنارد **Cheaster Bernard** الذي يعتبر رئيس شركة **New Jersey Bell Telephone** أن العاملين في المؤسسة يعتمدون على المعدات المادية ( هاتف حاسوب فاكس .. وغيرها) بنسبة تقدر بـ 80% من أوقات عملهم في المؤسسة نظرا لمزاياها المتعددة، إذ يعتبر جهاز الحاسوب الدماغ المحرك لمعظم الأجهزة التي تستخدم في المكاتب، فهو النظام الإلكتروني الذي يسهل معالجة المعلومات عن طريق عمليات حفظ واسترجاع البيانات بواسطة برامج متعددة، كما يعمل على سرعة انسياب المعلومات داخل المؤسسة ومع ما يحيط بها في البيئة الخارجية، كما أن المؤسسات التي تواكب التطور وتعتمد على جهاز الحاسوب في عملياتها الإدارية أصبحت تؤدي وظائفها بدرجة عالية من الدقة وبأقل تكاليف ممكنة، إضافة إلى الحاسوب نجد وسيلة الهاتف كوسيلة أساسية التي تعتمد على المؤسسات لإدارة وتنظيم مختلف العمليات الإدارية وغيرها، بحيث سهل على العاملين عملية حمل أو نقل الإشارات والبيانات والمعلومات عبر شبكات الاتصال وبصورة سلكية أو لاسلكية.

أما المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستخدمون المعدات المادية عند أدائهم لوظائفهم، يعود السبب حسب تصريحاتهم سواء إلى أن طبيعة عملهم الذي يتطلب ذلك أو حدوث خلل تقني في هذه المعدات، أي حدوث تشويه في عملية إرسال المعلومة من المرسل أو المرسل إليه وهذا ما أدى إلى عدم ثقتهم بوظيفة هذه المعدات الحديثة ويفضلون الاعتماد على الأسلوب التقليدي واليدوي.

جدول 34 يوضح استخدام شبكة الانترنت حسب المستوى الدراسي

المجموع	لا	نعم	استخدام شبكة الانترنت المستوى الدراسي
32 100%	7 21,9%	25 78,1%	ابتدائي
32 100%	4 12,5%	28 87,5%	متوسط
47 100%	2 4,3%	45 95,7%	ثانوي
89 100%	0 0%	89 100%	جامعي
200 100%	13 6,5%	187 93,5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 34 أن نسبة **93,5%** من المبحوثين صرحوا أنهم يستخدمون شبكة الانترنت عند أداء لوظائفهم، وتتأكد لدى فئة المبحوثين ذو المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ **100%** من مجموع 89 عامل.

بينما نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستخدمون شبكة الانترنت عند أداء لوظائفهم تبلغ نسبتهم **6,5%**، وتتأكد لدى فئة المبحوثين ذو المستوى الابتدائي بنسبة تقدر بـ **21,9%** من مجموع 32 عامل. وبما أننا أصبحنا نعيش في عصر ما بعد الصناعة عصر التكنولوجيا العلمية والمعلوماتية التي تسيطر فيه الثقافة الالكترونية والشبكات الاتصالية السلكية واللاسلكية، فرض على المجتمعات عامة وعلى المؤسسات خاصة مواكبة هذه الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي ألا وهي شبكة الانترنت، وبالتالي من خلال هذه النسب التي تحصلنا عليها في هذا الجدول نلاحظ أن عمال المؤسسة ذو المستويات الدراسية العالية ( ثانوي وجامعي) يستخدمون شبكة الانترنت في مهامهم وذلك إدراكا منهم ووعيا بأهمية الاعتماد على هذه الشبكة واستثمارها في تحقيق مهارات وأفكار إبداعية يضمن للمؤسسة الاستمرار والتميز وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بحيث أن ذو المستويات العليا في الدراسة وحاملي الشهادات الجامعية هم ذو كفاءة وقدرة على إتقان وتسيير هذه التقنيات الحديثة، وبالتالي لا يواجهون صعوبات في استخدام هذه الشبكة، بل نجدهم قادرين على استخدامها في نقل وتحويل الملفات عن طريق البريد الإلكتروني، ومؤهلون على تسيير المشاريع باعتبارها

أداة مرجعية توفر رصيد هائل من المعلومات، كما يسمح أيضا المستوى الدراسي العالي للعمال ويسهل عليهم عملية الاستثمار الإلكتروني من أجل التعريف بمنتجات المؤسسة (الماء، المواد الغذائية المختلفة، الأدوات الكهرومنزلية..). وذلك بواسطة شبكة الانترنت.

أما المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستخدمون شبكة الانترنت عند أداء وظائفهم نجد أن مستواهم الدراسي يتوقف عند المرحلة الابتدائية، وبالتالي نستطيع أن نقول أن من بين العوامل الذاتية التي تؤثر في استخدام شبكة الانترنت في مختلف الوظائف نجد المستوى الدراسي للعمال، إذ كلما كان المستوى الدراسي للعمال مرتفعا كلما ارتفعت نسبة استخدامهم لشبكة الانترنت، وهذا توصلنا إليه أيضا الطالبة "حورية بولعويدات" في دراستها استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حين أكدت أن العوامل الذاتية للمبحوثين تؤثر على نسبة استخدامهم لشبكة الانترنت في مؤسسة سونلغاز GRTG بقسنطينة، ومن بين هذه العوامل ذكرت المستوى الدراسي للعمال. (بولعويدات، مرجع سبق ذكره)

جدول 35 يوضح استخدام للشبكات الخاصة حسب الفئة المهنية

المجموع	لا	نعم	استخدام الشبكات الخاصة
			الفئة المهنية إطار سامي
7 100%	0 0%	7 100%	

إطار	47 90,4%	5 9,6%	52 100%
عون تحكم	46 70,8%	19 29,2%	65 100%
عون تنفيذ	41 53,9%	35 46,1%	76 100%
المجموع	141 70,5%	59 29,5%	200 100%

من خلال الجدول رقم 35 نلاحظ أن 70,5% من المبحوثين صرحوا أنهم يستخدمون الشبكات الخاصة عند أدائهم لوظائفهم ، وتتأكد هذه النسبة لدى فئة الإطارات السامية بنسبة تقدر بـ 90,4% من مجموع إطار سامي.

بينما نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستخدمون الشبكات الخاصة عند أدائهم لوظائفهم تبلغ نسبتهم 29,5%، وتتأكد لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة تقدر بـ 46,1% من مجموع 76 عون تنفيذ. ومن خلال هذه النسب نتوصل إلى أن الاعتماد على شبكات الاتصال الرقمية ألا وهي شبكة الانترنت Intranet وشبكة الاكسترنات Extranet تكون مرتفعة عند أصحاب المناصب العليا في المؤسسة، ويعود ذلك إلى الدور الذي تؤديه هذه الشبكات والفوائد التي توفرها والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هؤلاء الإطارات خاصة والمؤسسة بشكل عام، وبحكم مهام هذه الفئة الذي يتطلب الاعتماد على المعدات المادية (جهاز الحاسوب) في مختلف العمليات الإدارية فإن ربط هذا الأخير بهذه الشبكات أمر ضروري من أجل رفع من كفاءة عملية الاتصال واتخاذ القرار، وتحسين آليات تشارك البيانات والمعلومات ما بين الأجهزة دون الحاجة إلى وجود نسخ متعددة م برامج البيانات الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق الاستقلالية والمرونة للعمال والولوج للمعلومات بأقل جهد ووقت ممكن، مع تسهيل عمليات الشراء بين المؤسسات وتواصلها مع بعضها البعض، متابعة الفواتير... وغيرها من الميزات الأساسية في مهام ووظائف الإطارات وأعوان التحكم والمؤسسات بصفة عامة، وفي هذا الصدد يقول يوسف حسن يوسف أن دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1995 على 170 مؤسسة، توصلت إلى أن المؤسسات التي اعتمد عملها على شبكة الانترنت سهل الاتصال بين المستخدمين لأداء المهام بدقة وفعالية، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الرضا الذي يشعر به المستخدمون تجاه عملهم من خلال التطبيقات التي تسمح لكل منهم إبراز دوره في المؤسسة من جهة، وتعاونه مع الآخرين من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق الزيادة في إنتاجية العمل كما ونوعاً بأقل تكاليف ممكنة (حسن يوسف، 2012، ص263)

أما المبحوثين الذين لا يعتمدون عند أداء وظائفهم على شبكة الانترنت والاكسترنانت، يعود السبب حسب تصريحاتهم إلى أن هذه الشبكات الخاصة غير متوفرة على مستوى مصالحهم وأنها منحصرة فقط على العمال الذين يعملون في المكاتب وعلى رؤساء القسم والمصالح، وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة بين اعتماد العمال على الشبكات الخاصة والمنصب الذي يشغله، إذ أنه كلما كان المنصب الذي يشغله العامل عالياً كما ارتفعت نسبة استخدامه لهذه الشبكة.

جدول 36 يوضح مدى معرفة العمال لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة حسب المستوى التعليمي

المجموع	لا	نعم	معرفة العمال لاستخدامها المستوى الدراسي
32 100%	22 68,8%	10 31,2%	ابتدائي
32 100%	9 28,1%	23 71,9%	متوسط
47 100%	2 4,3%	45 95,7%	ثانوي
89 100%	1 1,1%	88 98,9%	جامعي
200 100%	34 17%	166 83%	المجموع

من خلال الجدول رقم 36 نلاحظ أن نسبة 83% من المبحوثين يتقنون استخدام تقنيات الاتصال الحديثة وتتأكد لدى فئة المبحوثين ذو المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 98,9% من مجموع 89 عامل. في حين نجد فئة المبحوثين الذين لا يتقنون استخدام تقنيات الاتصال الحديثة تقدر نسبتهم بـ 17% وتتأكد لدى فئة المبحوثين ذو المستوى الابتدائي بنسبة 68,8% من مجموع 32 عامل. وعليه نستنتج أن العمال في مؤسسة سيفيتال يستطيعون مزاولة نشاطهم اعتمادا على معدات معقدة ووسائل اتصالية حديثة وسريعة، والتي تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة وظائفها الإدارية والإنتاجية والتجارية والتسويقية... وغيرها إذ أنها تتطلب الدقة والإتقان و المهارة نظرا لطبيعة ونوعية النشاط الذي تزاوله، ولذلك نجد أن المؤسسة تحرص على توظيف خريجي الجامعات ذو مستوى تعليمي عال والاعتماد على ذوي الكفاءات في تسييرها داخليا وخارجيا، الذين يستطيعون توسيع نشاطها وتعزيز قدرتها الإنتاجية والتصديرية للمحافظة على مكانتها التنافسية والمادية والبشرية، وذلك اعتمادا على تقنيات الاتصال الحديثة والتكنولوجيا السريعة التي تحقق أكبر نسبة من المردودية سواء من نوعية المنتج أو من ناحية الخدمات، أو من خلال احترام وإشباع حاجيات المستهلك، وبالتالي نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ترتفع بارتفاع المستوى التعليمي، وهذا ما أكدته دراسة **حورية بولعويادات 2018** "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" حين توصلت أن العوامل الذاتية (المستوى التعليمي) تؤثر في نسبة استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

أما المبحوثين الذين لا يتقنون استخدام وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة يعانون من نقص في المستوى التعليمي إذ يتوقف مستواهم التعليمي عند المرحلة الابتدائية، وبذلك نجدهم يتلقون صعوبات في استعمال وفهم المعلومات وتنفيذ القرارات من الجانب التقني أو الإنتاجي، إذ أن بانخفاض المستوى التعليمي يصعب على العامل الاستفادة من وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة كالمعدات المادية (الحاسوب مثلا) في عملية تبادل المعلومات وحفظ البيانات ومعالجتها بصورة سريعة ودقيقة، كما يصعب عليه التعرف على وسيلة الأنترنت الأنترنت والاكسترنت وخدماتهم كوسائل اتصالية إلكترونية رقمية.

جدول 37 يوضح مدى مساهمة تكنولوجيا الشبكات الخاصة في التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة حسب الفئات المهنية

المجموع	لا	نعم	مساهمة الشبكات الخاصة في التنسيق الفئة المهنية
7 100%	0 0%	7 100%	إطار سامي
52 100%	0 0%	52 100%	إطار
65 100%	0 0%	65 100%	عون تحكم
76 100%	5 6,6%	71 93,4%	عون تنفيذ
200 100%	5 2,5%	195 97,5%	المجموع

من خلال الجدول رقم 37 نلاحظ أن نسبة **97,5%** من المبحوثين الذين يرون أن تكنولوجيا الشبكات الخاصة تساهم في التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، وتتأكد لدى فئة الإطارات السامية وفئة الإطارات وأعوان التحكم بنسبة **100%**.

وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن تكنولوجيا الشبكات الخاصة لا تساهم في التنسيق بين أقسام المؤسسة بنسبة **2,5%** وتتأكد فقط لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة تقدر بـ **6,6%** من مجموع 76 عامل.

ومن خلال نتائج هذا الجدول يمكن اعتبار مؤسسة سيفيتال نظاما متكاملًا تعتمد في نشاطاتها وعملياتها الإدارية المختلفة على إستراتيجية اتصالية وتكنولوجيا مناسبة تسمح لها بالاستثمار الأمل لكل مواردها التنظيمية، المادية، المالية والمعلوماتية من أجل التوصل لكافة الأهداف التي تسعى لتحقيقها خاصة في ظل التحولات الحالية والتقدم التكنولوجي أصبحت المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماما واسعا في إيجاد الطرق الأكثر فعالية للاتصال بالعمال بأكثر دقة وسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، مما أدى بها للاعتماد بما يسمى بتكنولوجيا الشبكات الخاصة، والتي يقصد بها شبكة الأنترانت (intranet) وهي شبكة اتصالية داخل مؤسسة فقط، وشبكة الاكسترانت (extanet) وهي شبكة داخلية ذات الاتصال الخارجي، ومنه تعتبر تكنولوجيا الشبكات الخاصة من أكثر الوسائل الاتصالية الحديثة انتشارا واستعمالا للتنسيق بين الأقسام الإدارية للمؤسسة، وهذا ما تؤكد به بيانات الجدول إذ نلاحظ أن معظم فئات العمال أكدوا لنا بأهمية هذه الشبكات في تشارك البيانات والمعلومات نظرا للخدمات السهلة والسريعة التي توفرها لهم، وأهمها:

خدمة البحث عن المعلومة وسرعة الوصول إليها وتبادلها مع أعضاء المؤسسة، خدمة البريد الإلكتروني، والاتصال والحوار عبر الويب، خدمة TMS التي تسمح بتحويل كشف الطلب إلى أمر بنقل البضائع... وغيرها من الخدمات التي يمكن للعامل الاستفادة منها عن طريق برمجيات تضعها المؤسسة تمكن للذين سمحت لهم هذه الأخيرة من استعمال الأنترنت واستغلال خدماتها.

بالإضافة إلى شبكة الاكسترانت التي لا تقل أهمية عن الأنترانت في التنسيق وتعزيز التواصل الداخلي بالمؤسسة، وهذا ما أكده فضيل دليو في كتابه "تاريخ وسائل الاتصال" حين قال أن هذه الشبكة عملية جدا وتوفر ديناميكية حقيقية بين المتعاملين، كما يقوي روح الانتماء بين جماعة مصالح واحدة وتوثق عن علاقات أعضاءها (فضيل دليو، 149، 2006)

وبالتالي فاعتماد مؤسسة سيفيتال على تكنولوجيا الشبكات الخاصة وفر لها انسجاما وتنظيما وتنسيقا بين مختلف فروعها، بالإضافة إلى انفتاحها على المحيط الخارجي في تعاملها مع المستهلكين والزبائن والمنتجون والموزعون وغيرهم.

جدول 38 يوضح مدى مساهمة شبكة الانترنت في التعامل مع المؤسسات الأخرى حسب الأقدمية

المجموع	لا	نعم	مساهمة الانترنت في التعامل مع المؤسسات الأقدمية
85 100%	4 4,7%	81 95,3%	من سنة إلى 5 سنوات
92 100%	4 4,3%	88 95,7%	من ستة إلى 10 سنوات
23 100%	1 4,3%	22 95,7%	من 11 سنة فما فوق
200 100%	9 4,5%	191 95,5%	المجموع

من خلال الجدول رقم 38 نلاحظ أن نسبة 95,5% من المبحوثين يؤكدون أن شبكة الانترنت تساهم في التعامل مع المؤسسات الأخرى، وتتأكد لدى فئة المبحوثين الذين لديهم من ستة إلى 10 سنوات أقدمية في المؤسسة بنسبة تقدر بـ 95,7% من مجموع 92 عامل.

وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن شبكة الانترنت لا تساهم في التعامل مع المؤسسات الأخرى بنسبة تقدر بـ 4,5%، وتدعمها فئة المبحوثين الذين لديهم من سنة إلى خمسة سنوات أقدمية في المؤسسة بنسبة تقدر بـ 4,7% من مجموع 85 عامل.

شبكة الانترنت اليوم أصبحت من اهتمام معظم المؤسسات التي تسعى لإيجاد أفضل وأنجع وسائل الاتصال الحديثة للاتصال بالمؤسسات الأخرى (الزبائن، الشركاء والموردين)، إذ أن التحولات والمنافسة بين المؤسسات فرضت عليها مواكبة البيئة الجديدة والتطور في تنظيم وتسيير نشاطاتها، ورفع من جودة خدماتها ومنتجاتها.

ومن خلال بيانات الجدول نجد أن المبحوثين أكدوا لنا أن شبكة الانترنت تساهم بصفة عالية ودقيقة في التعامل مع المؤسسات الأخرى، وهذه التصريحات مدعمة من طرف المبحوثين الذين لديهم أقدمية طويلة في المؤسسة، نظرا أن هذا المركز الافتراضي (الانترنت) أعطت للمؤسسة حركية واسعة نظرا لاستخداماتها المتعددة، أهمها ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي (الوطني والعالمي) من خلال تسهيل لها الحصول على الخدمات وتبادل البيانات والخبرات والآراء بطريقة رسمية ومحددة مع المؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى

تعزير الشراكة بينها، إضافة إلى تحسين ميكانزمات التنسيق بين مؤسسات عدة عن طريق تطبيقات اتصالية مثل (LOTS NOT)، وتنظيم لقاءات واجتماعات صوري عن بعد (Vidéo Conférence) تحد من تكلفة التنقل والزيادة في سرعة الحصول على المعلومات، كما تعتمد المؤسسة على برامج عديدة تتصل من خلالها مع المؤسسات الأخرى من أجل جمع المعلومات عن الموردين، تقديم المعلومات لزبائن، إجراء بحوث التسويق والمنتجات (service Relati) 0SRC (on Commercial)، إرسال الطلبات إلى الموردين وأخيرا استقبال طلبات الزبائن عن طريق برنامج (Transport Management System) TMS التي تعتبر أداة تكنولوجيا المعلومات التي تسمح بتحويل كشف الطلب إلى أمر بالنقل ثم أمر بمهمة (Ordre De mission) ODM بعدها إلى وصل تسليم (Bon De Livraison) BL وأخيرا للفاتورة.

ومن خلال ما سبق نتوصل إلى أن لشبكة الانترنت خصائص وخدمات جعلت منها أساس العملية الاتصالية بين مؤسسة سيفتال مع المؤسسات الأخرى، وأفضل وسيط من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة، وما يؤكد عن أهمية ودور هذه الشبكة ذلك التقرير المقدم من طرف أندرسون للاستشارات الذي صرح فيه بأن هناك مقابلات تمت مع 300 مدير من المدراء التنفيذيين لشركات أروبية تستخدم الانترنت في تعاملها مع المؤسسات الأخرى في مجال تسويق منتجاتها وخدماتها، وقد حدد هؤلاء المديرين إسهامات ومنافع عديدة تعود على المؤسسة أهمها: زيادة السرعة في إجراء المعاملات، تزايد مستويات الخدمة المقدمة للمستهلكين، الوصول إلى علاقات أكثر كفاءة مع المؤسسات وأخيرا تحسين الفهم المتعلق بمتطلبات المستهلك. (بحوص نسيمه، 2017، ص14)

جدول 39 يوضح مدى معرفة العمال لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وعلاقتها بمواجهة الصعوبات عند تنفيذ القرار

المجموع	لا	نعم	معرفة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مواجهة العمال للصعوبات

86 100%	22 25,6%	64 74,4%	نعم
114 100%	12 10,5%	102 89,5%	لا
200 100%	34 17%	166 83%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 39 أن نسبة 83% من أعلاه المبحوثين يتقنون استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، وأن 89,5% من مجموع 114 عامل يؤكدون أنهم لا يواجهون صعوبات عند تنفيذ القرار . وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين لا يتقنون استخدام تقنيات الاتصال الحديثة وذلك بنسبة 17%، وتؤكد فئة المبحوثين الذين يواجهون صعوبات عند تنفيذ القرار بنسبة تقدر بـ 25,6% من مجموع 86 عامل.

وعليه نستنتج من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن مؤسسة سيفيتال تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة والمتطورة في جميع الأصعدة سواء كان ذلك لتقديم المعلومات وتناقلها أو لاسترجاعها أو لغيرها من الإجراءات، وذلك لأسباب وعوامل متعددة، إذ أصبح من الصعب التحكم بالكم الهائل من المعلومات ونقلها أو استرجاعها بالطرق التقليدية التي كانت تستعمل قديماً، خاصة مع التطور والتغير الذي يتسم به العصر الحالي، بحيث أصبح يتطلب السرعة في إيصال المعلومات التي يحتاجونها الموظفون وأصحاب القرارات، وبالتالي عدم قدرة العامل من استعمال التقنيات الحديثة والمناسبة لنقل وتبادل لخبرات والمعلومات بالسرعة والدقة اللازمة، من شأنه أن يعيق عملية اتخاذ القرار الذي بدوره يبنى على مجموعة من المعطيات السليمة، وهذا ما أكده سعيد محمد المصري بقوله أن وجود نقص في المعلومات دائماً يؤدي إلى صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً بسبب تعدد وتنوع الأعراض الظاهرة وتشابكها، كما يؤثر ذلك على الدقة في عمليتي التحليل والاختيار، ومن ثم عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمرتبة عن القرار في المستقبل (سليم كفان، 2005، ص110)، وهذا ما يؤكد المبحوثين الذين لا يتقنون استعمال هذه التقنيات الحديثة للاتصال، إذ نجدهم يتعرضون لمشاكل ومعوقات تعترض الموظفون المخططون وأصحاب القرارات الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة من أجل اتخاذ القرار الذي يعود بفوائد متعددة على المؤسسة والذي يجعلها أكثر فعالية في التخطيط الاستراتيجي الذي يساعد على تحسين المبيعات وارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية للعمال.

جدول 40 يوضح مدى معرفة العمال لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وعلاقته بقدرتهم على الاختيار بين البدائل

معرفة العمال		
--------------	--	--

المجموع	لا	نعم	لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة قدرة العامل للاختيار بين البدائل
190 100%	31 16,3%	159 83,7%	نعم
10 100%	3 30%	7 70%	لا
200 100%	34 17%	166 83%	المجموع

من خلال الجدول رقم 40 نلاحظ أن نسبة **83%** من المبحوثين صرحوا أنهم يتقنون استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، وأن **83,7%** من مجموع 190 عامل باستطاعتهم الاختيار بين البدائل المتاحة لحل مشكلة ما.

وفي المقابل نجد فئة المبحوثين الذين لا يتقنون استخدام تقنيات الاتصال الحديثة وذلك بنسبة **17%**، و**16,3%** من مجموع 190 عامل يستطيعون الاختيار بين البدائل المتاحة لحل مشكلة ما. وعليه، فإن عملية اتخاذ القرار لسست عملية اعتباطية عشوائية بل تعتمد على تخطيط وتدقيق في استراتيجية محددة وهادفة من أجل اختيار أفضل البدائل، لأن اتخاذ قرار خاطئ سيؤدي إلى أسوأ النتائج، وهذا ما أكده هيربرت سيمون حينما اعتبرها جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال، وذلك عن طريق اختيار البديل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير (هيربرت سيمون، 1983، ص2)، ومنه تعد المعلومات المصدر الأساسي الذي يسمح للعامل على اتخاذ القرار باتباع جميع خطواته المتتابعة التي تتصل ببعضها البعض في سبيل الاختيار الأفضل والسليم، لكن لا يتوقف الأمر إلى هذا الحد بل يجب على العمال إتقان استخدام تقنيات الاتصال الحديثة من أجل الحصول على أنسب وأدق المعلومات التي تسمح له وتساعد على اختيار بديل واحد من بين بديلين على الأقل، إذ أن طبيعة العلاقات الإدارية ووظائفها والتي تربط بين مختلف فاعلي المؤسسة تفرض توفير المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، خاصة مع التطور والتعدد الذي شهدته المؤسسات حالياً في شتى المجالات (كبر حجمها، توسعها الجغرافي، وتعدد المفاهيم والعلاقات..). كل هذه عوامل جعلت من إتقان استخدام وسائل وأساليب الاتصال ونقل المعلومات حتمية ضرورية من أجل تسهيل مهمة تقييم وتحليل البدائل والحلول وتحديد أيمنها تأثيراً وفعالية في تحقيق الهدف، وهذا ما نجده في نتائج تصريحات المبحوثين فالذين يتقنون استعمال تكنولوجيا الاتصال لا يواجهون صعوبة في تنبؤ مزايا وعيوب المتوقعة لكل بديل ومدى مساهمته في حل المشكلة، عكس الذين لا يتقنون استعمال هذه الأخيرة يجدون صعوبة في هذه المرحلة ويفشلون في اختيار الحلول المتوفرة المناسب لاتخاذ القرار الذي يحقق من خلاله الهدف المرجو.

جدول 41 يوضح استعمال التكنولوجيا لتبادل المعلومات وعلاقته بمدى توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسرعة

المجموع	لا	نعم	غرض استخدام التكنولوجيا
			سرعة اتخاذ القرار
165 100%	35 21,2%	130 78,8%	نعم
35 100%	13 37,1%	22 62,9%	لا
200 100%	48 24%	152 76%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 41 أن نسبة 76% من المبحوثين صرحوا أنهم يعتمدون على تكنولوجيا الاتصال من أجل تبادل المعلومات، وأن 78,8% من مجموع 165 عامل صرحوا أنه تتوفر لديهم المعلومات الكافية واللازمة لاتخاذ القرار بسرعة.

بينما نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يعتمدون على تكنولوجيا الاتصال من أجل تبادل المعلومات بنسبة تقدر 24%، و21,2% من مجموع 165 عامل صرحوا أنه تتوفر لديهم المعلومات الكافية واللازمة لاتخاذ القرار بسرعة.

وعليه تشير النسب المتحصل عليها إلى نظرة المؤسسة الايجابية للتكنولوجيا وتيقنها إلى أن نظم المعلومات يعتبر من أهم الموارد الاستراتيجية التي يجب على المؤسسة استغلالها واستثمارها بطريقة استراتيجية يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية، حيث لا يمكن للمؤسسة اتخاذ أي قرار سليم دون الاعتماد على المعلومات وتبادلها بين العاملين في المؤسسة أو بين المؤسسة والمؤسسات الخارجية الأخرى، وذلك

اعتمادا على استخدام التكنولوجيا من معدات مادية (حاسوب الهاتف والفاكس وآلات أخرى..) أو على مختلف الشبكات والبرامج التي تزود العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل، كما تعمل على تجميع وحفظ واسترجاع المعلومات والبيانات الضرورية لنظام المعلومات بالكمية والدقة والسرعة المناسبة، وقد أشار الكبيسي إلى أنه أهم معوقات اتخاذ القرار هي نقص المعلومات الكمية والكيفية وعدم دقتها وصحتها وحداتها، ونقص الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها وفقدان التنسيق، وقلة نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى بعثرة الجهود والجهل بالقرارات وعدم الاهتمام بعنصر الوقت، وقلة أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات من المواجهة الجزئية للمشكلات (بشاغة، 2015-2014، 131)، ومنه فاستخدام المؤسسة للتقنيات الاتصال الحديثة والمناسبة من أجل الحصول على المعلومات وتبادلها يدعم تحسين فعالية القرارات في التوقيت المناسب، ومنه فالنتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة تتطابق مع نتائج دراسة محمد عبد الله العنزي حول أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية حيث توصلت إلى وجود أثر لأنماط وتكنولوجيا الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، الدقة، الشمولية، الوضوح، المرونة وسهولة الحصول عليها، والتي لها علاقة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

**جدول 42 يوضح استعمال التكنولوجيا في المراقبة وعلاقته بمدى توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسرعة**

المجموع	لا	نعم	غرض استخدام التكنولوجيا سرعة اتخاذ القرار
165 100%	50 30,3%	115 69,7%	نعم
35 100%	17 48,6%	18 51,4%	لا
200 100%	67 33,5%	133 66,5%	المجموع

من خلال الجدول رقم 42 نلاحظ أن نسبة 66,5% من المبحوثين صرحوا أنهم يعتمدون على تكنولوجيا الاتصال من أجل المراقبة، وأن 69,7% من مجموع 165 عامل صرحوا أنه تتوفر لديهم المعلومات الكافية واللازمة لاتخاذ القرار بسرعة.

بينما نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يعتمدون على تكنولوجيا الاتصال في المراقبة بنسبة تقدر بـ 33,5%، و 30,3% من مجموع 165 عامل صرحوا أنه تتوفر لديهم المعلومات الكافية واللازمة لاتخاذ القرار بسرعة.

وعليه تعتمد مؤسسة سيفيتال على تقنيات الاتصال الحديثة للمراقبة في عملية اتخاذ القرار في ظل البيئة التنافسية، وذلك عن طريق متابعة تنفيذ القرار لمعرفة مدى نجاعته في حل المشكلة والكشف عن أي عراقيل يمكن للمؤسسة أن تواجهها من أجل معالجتها، وحسب تصريحات المبحوثين فإنه تتميز مؤسسة سيفيتال عن باقي المؤسسات الأخرى بتقنيات الاتصالات والمعلوماتية التي تتيح العديد من الفرص للعمال التشارك في المعلومات والخبرات المطلوبة، والتي تمكن المؤسسة من تفعيل نظام الرقابة على سير العمل، والأهم من ذلك تلك البرمجيات logiciels التي تسمح بتسهيل وتبسيط الإجراءات والتنسيق بين جميع فروع المؤسسة بالإضافة إلى إعطاء الفرص للعمال لإنجاز المهام بدقة في أقل وقت وجهد وبأقل التكاليف، كما يعتبر جهاز الحاسوب أيضا وسيلة فعالة تعتمد عليها المؤسسة في عملية مراقبة وتتبع موقع الشاحنات عن بعد عن طريق نظام Géo localisation التي تسيروها مؤسسة IDENT ويوجد مقرها في ولاية وهران، وفي استخدامها لـ googleMaps لغرض تحديد المسافة بين نقطة شحن الشاحنة للبضائع ونقطة تفريغها ذهابا وإيابا، من أجل التنظيم والتدقيق في كمية الوقود اللازمة التي يحتاج إليها السائق، ومراقبة سرعة الشاحنة التي حددت من طرف المؤسسة بـ 80 كلم في الساعة وإذا تجاوز السائق هذه السرعة يتعرض لعوبات وأحيانا للطرد وذلك حفاظا على السلامة المرورية وسلامة البضاعة.

ومنه نستنتج أنه اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في مجال المراقبة تسمح لها بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة، واتخاذ قرارات دقيقة في اقل وقت ممكن، وبالتالي يكون له دور ايجابي في دعم واستمرارية هذه المؤسسات.

### استنتاج الفرضية الثالثة:

إن منطلق هذه الفرضية يتمثل في "وجود علاقة بين تكنولوجيا الاتصال واتخاذ القرار"، تبين لنا أن من خلال نتائج الجدول أن تكنولوجيا الاتصال السائدة بالمؤسسة توفر لها انسجاما وتنظيما وتنسيقا بين مختلف

فروعها، بالإضافة إلى انفتاحها على المحيط الخارجي في تعاملها مع المستهلكين والزبائن مما يسمح لأفرادها التنظيمية اتخاذ القرار المناسب.

توصلنا إلى أن المؤسسة تعتمد على أنظمة معلومات كإفرازات للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال، حيث نجد أن 95,5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يستخدمون المعدات المادية (الهاتف، الحاسوب، الفاكس..) عند أدائهم لمختلف الوظائف، كما توصلنا إلى أن المؤسسة إلى مواكبة التكنولوجيا التي عرفها المجال التكنولوجي مثل الشبكات الاتصالية تسعى السلكية واللاسلكية، منها الأنترنت، الأنترانت، والاكسترنات والتي لها دور كبير في نجاح عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات الكافية واللازمة، التي تمكن مخذ القرار من أن يخطط ويدقق في إستراتيجية محددة وهادفة من أجل الاختيار الأفضل والسليم للبدائل المتاحة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب وهذا ما أكده المبحوثين بنسبة تقدر بـ69,7%، كما أكدت بيانات جداول الفرضية أن المؤسسة تتولى اهتماما واسعا في إيجاد الطرق والوسائل الاتصالية الأكثر فعالية وانتشارا واستعمالا للتنسيق بين الأقسام الإدارية، إذ أن معظم فئات العمال أكدوا لنا بأهمية الشبكات الخاصة ( الأنترانت والاكسترنات) في تشارك المعلومات والبيانات وتوفير جو يسوده التنظيم والتنسيق والانسجام بين مختلف فروعها، بالإضافة إلى انفتاحها على المحيط الخارجي في تعاملها مع المستهلكين والزبائن والمنتجون والموزعون وغيرهم، من خلال تسهيل للأفراد التنظيمية الحصول على الخدمات وتبادل البيانات والخبرات والآراء بطريقة رسمية ومحددة مع المؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى تعزيز الشراكة بينها، إضافة إلى تحسين ميكانزمات التنسيق بين مؤسسات عدة عن طريق تطبيقات اتصالية من شأنها مساعدة متخذ القرار من اتخاذ أفضل القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

وبناء على ما تم عرضه من النتائج يمكن القول أن الفرضية الثالثة والتي تشير إلى وجود علاقة بين تكنولوجيا الاتصال واتخاذ القرار قد تحققت.

### جدول 43 يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية بمؤسسة سيفيتال

الفرضية	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة sig bilateral
توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية	0,314	0,02

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 43 أن الدلالة الإحصائية sig أقل من (0.05) وعليه نقول أن هناك ارتباط دال إحصائيا بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية، ومن خلال قيمة معامل الارتباط التي قدرت بـ (0.314) نقول أن هناك ارتباط طردي قوي بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية، بمعنى أن كلما كان الاتصال التنظيمي بالمؤسسة مرتفعا زادت الفعالية التنظيمية فيها.



## الاستنتاج العام

من خلال عرضنا السابق لأدبيات الدراسة في الجانب النظري، وللنتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا للجداول إحصائياً وسوسولوجياً، نستنتج أن الاتصال التنظيمي يعتبر من مميزات مؤسسة سيفيتال التي تعتمد على الاستراتيجيات والأساليب الإدارات الحديثة التي تعمل على تفعيل وتسهيل أداء العمال لمهامهم وتساهم في التنسيق بين جميع مستويات التنظيم وزيادة من فعاليته في المؤسسة. وانطلاقاً من الفرضية الأولى يتبين لنا أن إدارة مؤسسة سيفيتال عندما تركز على الاتصال الرسمي فقط لتسيير مختلف أنشطتها أي عن طريق فرض على المرؤوسين أوامر وتعليمات وتقديس قوانين فذلك يعمل على تحجير العلاقات المهنية وتدهورها، مما يؤدي إلى خلق جو يسوده صراع تنظيمي فينتج عن ذلك سوء سير العمليات والأنشطة الإدارية للمؤسسة مما يحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، بينما نجد عند اعتماد المرؤوسين للاتصال فيما بينهم أو للاتصال مع رؤسائهم في العمل على الاتصال غير الرسمي تجمعهم علاقات مهنية مرضية يسودها الاحترام والتعاون والتفاهم والانسجام، وعليه نستنتج من خلال تصريحات مبحوثين مؤسسة سيفيتال أن نوعية الاتصال الذي تعتمد عليه سواء الإدارة أو المسؤولين أو العمال فيما بينهم من أجل إيصال المعلومات أو لتحديد المهام له علاقة مباشرة بالعلاقات المهنية بينهم، أي كلما زاد الاعتماد على الاتصال غير الرسمي كلما أدى ذلك إلى ضبط العلاقات المهنية وترشيدها.

كما اتضح لنا أيضاً من خلال نتائج جداول الفرضية الثانية أن المؤسسة تعتمد على الأسلوب الشفوي أكثر من الأسلوب الكتابي في عملياتها الإدارية مما جعل العامل مندفعاً أكثر لأداء مهامه في العمل، ذلك لأن الأسلوب الشفوي يسمح لجميع العمال بمختلف مستوياتهم الدراسية بتبادل البيانات والمعلومات والقدرة على فهمها واستيعابها، كما يساعدهم الخطاب الشفوي أيضاً على توضيح برامج العمل والخطط والقرارات التي اتخذتها المؤسسة بسهولة وسرعة كبيرة، ويعتبر هذا الأخير حسب المبحوثين أفضل الأساليب الذي يحقق التفاهم والاحترام بين العمال ويخلق بينهم الترابط والتعاون والتماسك لأداء المهام مقارنة بالأسلوب الكتابي الذي يعتمد على الأساليب الرسمية لأداء المهام. وبناءً على نتائج الفرضية الثالثة استنتجنا إلى أن مؤسسة سيفيتال تسعى مواكبة التكنولوجيا التي عرفها المجال التكنولوجي، ويظهر ذلك من خلال المعدات المادية التي تعتمد عليها من هاتف وحاسوب وفاكس...، ومن خلال الشبكات الاتصالية السلكية واللاسلكية، من الأنترنت والأنترانت والاكسترنانت، بالإضافة إلى تلك البرمجيات logiciels التي تعمل على تسهيل وتبسيط العمليات الإدارية والتنسيق بين جميع فروع المؤسسة، التي تسعى إلى إعطاء الفرص لفاعلي المؤسسة لإنجاز المهام بدقة في أقل وقت وجهد وبأقل التكاليف، وذلك من خلال توفير لهم المعلومات والبيانات الكافية واللازمة من أجل الاختيار الأفضل والسليم للبدائل المتاحة لاتخاذ القرار دقيق وفعال في الوقت المناسب.

## الخاتمة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية بمجمع سفيتال بلالة خديجة\_ تيزي وزو، استنتجنا مدى علاقة وارتباط الاتصال التنظيمي بالفعالية التنظيمية، حيث توصلنا إلى أن عملية الاتصال من أهم الوظائف الإستراتيجية التي يجب على المؤسسات الاقتصادية التركيز عليها لمجاراة التطورات الكبيرة في بيئة العمل والبقاء في المنافسة مع المؤسسات العالمية المتقدمة، حيث أصبحت أهمية الاتصال لا تظهر فقط عند العلاقات الاجتماعية بل يتعدى ذلك ليصبح له دورا بالغ الأهمية في تدعيم العلاقات المهنية عن طريق التخفيف من مشاكل وضغوطات العمل ورفع من معنوياتهم وإشعارهم بقيمتهم في المؤسسة، وتسخير مناخ ارغونومي يسهل على العمال ويشجعهم على أداء المهام بعزيمة وإرادة ودافعية عالية، إضافة على هذا فاعتماد المؤسسة الاقتصادية على مجموعة من الوسائل والأساليب والتقنيات ذات قدرات فائقة على إنتاج المعلومات وجمعها وتخزينها ومعالجتها ونشرها واسترجاعها بصورة دقيقة وسريعة يسمح لها بأخذ قرارات سليمة في الوقت المناسب.

كما نستنتج كذلك أنه بالرغم من كل ما سبق إلا أنه أحيانا سوء استعمال الاتصال ينعكس بالسلب على التنظيم بالمؤسسة، أي أن تعزيز الاتصال الرسمي في غياب الاتصال غير الرسمي أو الاعتماد على أسلوب الشفهي في غياب الكتابي، ذلك يعمل على خلق مشاكل وصراعات للإدارة وللعمال وكسر وتفكك الروابط المهنية التي تجمعهم في العمل، مع انخفاض معنويات العمال وبالتالي انخفاض دافعيتهم لأداء مهامهم، إضافة إلى هذا فإن عدم الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال أو سوء استخدامها تجعل المؤسسة تفتقر للمرونة وفرص الاختيار لاتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، وعليه يمكننا القول أنه كلما كان الاتصال فعال كلما أدى إلى الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

وانطلاقا مما سبق استطاعت هذه الدراسة تحقيق تقصي أولي لموضوع الدراسة وتحليل لمعطياتها الميدانية وتفسيرها ومناقشة نتائجها وإعطائها دلالة وقيمة علمية وعملية مما يتيح الفرصة لتفسير لعلاقة

الاتصال التنظيمي بفعالية التنظيم في مؤسسة اقتصادية وفتح مجال للدراسات التي تأتي من بعد والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

## التوصيات والاقتراحات

بناء على ما توصلنا إليه في هذه الدراسة من نتائج المذكورة سابقا، يمكن لنا إعطاء التوصيات التالية:

1. التفتن والانتباه إلى إمكانية تأثير العملية الاتصالية بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، وأن غموض سياسة نظام الاتصال في المؤسسة التي تعمل على توضيح الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات يؤدي إلى ضياع المعلومات فيها.
2. دعم وتشجيع الإدارة الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية وإدراك المعلومات التي تأتي عن طريقه، والتي تعمل على خلق جو من الثقة والتعاون والانسجام بينها وبين الفئات المهنية المختلفة.
3. إعطاء حرية أكبر للفئات المهنية بالمؤسسة للاتصال بالإدارة وإيصال انشغالاتهم واستفساراتهم، مع ضرورة الاهتمام بهم والاستماع لهم وتوجيههم في إطار قوانين تساهم في بناء علاقات مهنية بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق أداء جيد للفاعلين في المؤسسة.
4. إعادة النظر المؤسسة في اعتمادها على التنظيم البيروقراطي من أجل التحكم في سلوكيات وتصرفات العمال، لأنه قد يؤدي إلى الجمود والخلل الوظيفي فيها.
5. الاهتمام بمتطلبات واحتياجات الفئات المهنية المختلفة واشباعها، مع الأخذ بعين الاعتبار قضايا العلاقات الإنسانية والجماعات غير الرسمية في المؤسسة.
6. السعي للتحسين وتنمية الأساليب التي من شأنها القضاء على دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة.
7. العمل على تطوير وتنويع أساليب ووسائل الاتصال التي تزيد من فعالية الاتصالات الإدارية.
8. زيادة الاهتمام بأسلوب الاتصال الشفوي عند تبادل الأفكار والمعلومات وعند شرح المهام والمسؤوليات وغيرها، الذي يشعر الأفراد العاملين بالاهتمام بهم وبأفكارهم وآرائهم، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالرضا وبالتالي الزيادة الدافعية لناجز الأداء والمهام المنوط لهم.
9. يمكن للمؤسسة من تحسين وزيادة فعالية ونجاعة استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توسيع استخدام الشبكات ودعمها من أجل استغلالها بشكل أفضل يسمح لها بالتأقلم مع بيئة الأعمال الحديثة المحيطة بها، ونخص بالذكر شبكة الاكسترنانت.
10. تحفيز وتوعية العمال بأهمية ثقافة الرقمنة في الوقت المعاصر.
11. تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية للعمال من أجل زيادة كفاءة وفعالية استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
12. توفير للأفراد العاملين كل الإمكانيات التي تسمح لهم بتطوير قدراتهم ومهاراتهم والاستعداد لكل التغيرات والتحديات في الوسائل التكنولوجية المتطورة.
13. تعزيز الخبرات الفنية والمهنية لعمال مؤسسة سفيتال وتطويرها من أجل تحقيق أفضل الممارسات العملية لتكنولوجيا الاتصال للاستفادة من مخرجات نظم دعم اتخاذ القرارات.

14. معالجة الصعوبات والعراقيل التي تحول دون فعالية وكفاءة تقنيات الاتصال.

قائمة المراجع

# قائمة المراجع :

## أولا باللغة العربية:

### 1- الكتب :

1. ابراهيم ابو يعقوب: (2009)، الاتصال في الفكر الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام: (2006). مبادئ إدارة الأعمال- الأساسيات والاتجاهات الحديثة. ط3. مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع. الرياض
3. أحمد ماهر: (2007). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية للطبع والنشر. الإسكندرية. مصر.
4. أحمد محمد عليق، عبد الناصف يوسف شومان، محمد محمد جاب الله عمارة، ماهر عبد الوهاب الملاح: (2004). وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.
5. أحمد محمود الخطيب، هادي نهر: (2009). إدارة الاتصال والتواصل. ط1. علم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع. الأردن.
6. أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة: (2013). مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
7. أندرو دى. سيزلاقي مارك جي والاس. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد: (1991). السلوك التنظيمي والأداء. معهد الإدارة العامة لنشر والتوزيع. المملكة العربية السعودية.
8. أنول باتشيرجي: (2015). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، ترجمة خالد بن ناصر ال حيان. ط2. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
9. باري كشواي ترجمة بدار الفاروق: (2006). إدارة الموارد البشرية. ط2. دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
10. بسام عبد الرحمن المشاقبة: (2015). نظريات الاتصال. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن.
11. بلقاسم سلاطنية وآخرون: (2012). علم الاجتماع الإعلامي. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر.
12. بوفجلة غيات: (2015). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع. الجزائر.
13. جبارة عطية جبارة: (1985). علم اجتماع الإعلام. دار عالم الكتب للنشر والتوزيع. الرياض.
14. جبارة عطية جبارة: (بدون ذكر السنة). الإعلام والعلاقات الإنسانية- دراسة في علم اجتماع الإعلام- منشورات جامعة قاريونس. ليبيا.
15. جبارة عطية جبارة: (2001) الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر. الإسكندرية. مصر.

16. جمال الدين لعويسات:(2003). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر.
17. حسان الجيلالي: (2008). التنظيم والجماعات. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
18. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: (1998). الاتصال ونظرياته المعاصرة. ط1. الدار المصرية اللبنانية. عربية للطباعة والنشر. القاهرة. مصر.
19. حسين حريم: (2003). إدارة المنظمات – منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.
20. حسين عبد الحميد أحمد رشوان:(2005). علم الاجتماع الصناعي.المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. مصر.
21. حسين موسى راغب، أحمد عبد الله:(بدون ذكر السنة).مقدمة في السلوك الإنساني وتطبيقاته في المجال الإداري. ط1. دار الهنا للطباعة والنشر.مصر.
22. خالد حامد: (2008). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط1. جسور للنشر والتوزيع. الجزائر.
23. خالد الهادي، قدي عبد المجيد: (1996). المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، ط1. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر.
24. خضرة عمر المفلح:(2015).الاتصال والمهارات والنظريات وأسس عامة. ط1. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
25. خضير كاظم حمور: (2002). السلوك التنظيمي. ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
26. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: (2005). نظرية المنظمة. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
27. الدسوقي عبده ابراهيم: (2004). وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية. دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر. مصر.
28. رائد محمد عبدي: (2013). نظرية المنظمة والمؤسسات. ط1. الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
29. رضوان بلخيري، سارة جابري: (2014). مدخل للاتصال والعلاقات العامة. ط1. جسور للنشر والتوزيع. الجزائر.
30. رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري:(2012). إدارة الموارد البشرية. دارة كنوز العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
31. ريمون كفي، لوك فان كمبنهود: (1997). دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. تعريب يوسف الجباعي. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. بيروت.
32. زاهر عبد الرحيم عاطف:(2010). الهيكل التنظيمي للمنظمة- الهندرة- ط1. دار الراية للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.
33. زوليخة عليان:(2017). الاتصال الاليكتروني في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة نظرية وميدانية- دار موفم للنشر والتوزيع. الجزائر.
34. زيد عبودي: (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

35. زيد منير عبودي: (2007). الإدارة بالأهداف. ط1. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
36. سعد علي العنزي: (2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. ط1. الذاكرة للنشر والتوزيع. بغداد.
37. سعد عيد مرسى بدر: (2006). الأيديولوجيا ونظرية التنظيم- مدخل نقدي- دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.
38. سعيد محمد المصري: (1999). التنظيم والإدارة – مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. مصر.
39. سلطان حريم: (1997). السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد في المنظمات- . دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.
40. سيد عبد الحميد مرسى: (1984). العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج. ط2. دار التضامن للطباعة. مصر.
41. شريف درويش اللبان: (2000). تكنولوجيا الاتصال- المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية- ط1. الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع. مصر.
42. شعبان فرج: (2009). الاتصالات الإدارية. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
43. صالح الشبكي: (بدون سنة). العلاقات الإنسانية في الإدارة. بدون طبعة. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع. بدون ذكر البلد.
44. صالح بن نوار: (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة.
45. صالح خليل أبو أصبع: (2009). العلاقات العامة والاتصال الإنساني. ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
46. صلاح الدين محمد عبد الباقي: (2000). السلوك الإنساني في المنظمات. الدار الجامعية. الإسكندرية مصر.
47. طلعت إبراهيم لطفى: (1993). علم اجتماع التنظيم. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. مصر.
48. عادل حسن: (1989). تخطيط ومراقبة الإنتاج. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. بيروت.
49. عامر الكبيسي: (2004). الفكر التنظيمي. ط1. دار الرضا للنشر، دمشق. سوريا.
50. العامودي سليم ابراهيم: (2006). علم الاجتماع الصناعي. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
51. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: (2006). الإدارة الإستراتيجية- بقياس الأداء المتوازن- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. مصر.
52. عبد الرحمان بدوي: (1977). مناهج البحث العلمي. ط3. وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع. الكويت.
53. عبد السلام أبو قحف: (2005). إدارة الأعمال- مدخل بناء المهارات- المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية- مصر.
54. عبد العزيز شرف: (2003). نماذج الاتصال في الفنون، والإعلام، والتعليم، وإدارة الأعمال. ط1. الدار المصرية اللبنانية. مصر.

55. عبد الغفور يونس: (بدون سنة). نظريات التنظيم والإدارة. بدون ذكر دار نشر دون ذكر الطبعة الإسكندرية مصر.
56. عبد الفتاح ابراهيم عبد النبي: (1990). تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق. العربية للنشر والتوزيع. مصر.
57. عبد الله محمد عبد الرحمن: (2007). علم الاجتماع الصناعي- النشأة والتطورات الحديثة- دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. مصر.
58. علي السلمي: (1980) تطور الفكر التنظيمي. ط2. وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع. الكويت.
59. علي محمد عبد الوهاب: (بدون سنة). السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع. مصر.
60. علي السلمي: (1988). السلوك التنظيمي. ط3. دار غريب للنشر والتوزيع. مصر.
61. عمار بوحوش: (1998). دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. ط2. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
62. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: (2011). مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. ط6، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
63. فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد: (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
64. فضيل دليو: (2006). تاريخ وسائل الاتصال. دار سيرتا للنشر والتوزيع. قسنطينة. الجزائر.
65. فهد سعود عبد العزيز العثيمين: (1993). الاتصالات الإدارية- ماهيتها- أهميتها- أساليبها. ط2. مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة للنشر والتوزيع. مصر.
66. كمال بربر: (1996). الإدارة عملية ونظام. ط1. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.
67. لندول أورقيك، ترجمة على حامد بكر: (1942). عناصر الإدارة. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع. مصر.
68. ماكس فيبر: (2011). مفاهيم أساسية في علم الاجتماع. ترجمة صلاح هلال. محمد الجوهري. ط1. المركز الثقافي الألماني. مصر.
69. متولي السيد متولي: (1983). السلوك التنظيمي - مدخل تحليلي- ط2. مطبعة عابدين للنشر والتوزيع. مصر.
70. محمد الصيرفي: (2006). الاتصالات الإدارية. الإسكندرية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
71. محمد الصيرفي: (2006). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.
72. محمد حسنين العجمي: (2008). الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق- ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
73. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: (2008). الإدارة علم وتطبيق. ط3. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
74. محمد رفيق الطيب: (بدون سنة). مدخل للتسيير- أساسيات، وظائف، تقنيات. ط2. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

75. محمد صبري فؤاد النمر: (1996). أساليب الاتصال الاجتماعي. المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.
76. محمد عبد الرحمن عبد الله: (2007). علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة. دار المعرفة الجامعية. بيروت. لبنان.
77. محمد عبد المولى الدقس: (2005). علم الاجتماع الصناعي. ط1. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
78. محمد علام اعتماد: (2007). علم الاجتماع الصناعي التطور والمجالات. مكتبة الأنجلو المصرية. مصر.
79. محمد علي شهاب: (1976). السلوك الإنساني في التنظيم. ط2. مكتبة دار الفكر العربي. مصر.
80. محمد علي محمد: (1985). مجتمع المصنع- دراسة في علم الاجتماع التنظيمي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت. لبنان.
81. محمد قاسم القريوتي: (2009). السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
82. محمد منير حجاب: (2007). الاتصال الفعال للعلاقات العامة. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
83. محمود حسن اسماعيل: (2003). مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير. ط1. الدار العالمية للنشر والتوزيع. مصر.
84. محمود عبد الفتاح رضوان: (2012). الاتصال- اللفظي وغير اللفظي- ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
85. محيي الدين الأزهرى: (1979). الإدارة من وجهة نظر المنظمة. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع. مصر.
86. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: (2013). الاتصال الفعال- مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات الحياة والأعمال- الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية.
87. منذر الضامن: (2007). أساسيات البحث العلمي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
88. مؤيد سعيد السالم: (1999). نظرية المنظمة- الهيكل والتصميم- الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
89. ناصر محمد العديلي: (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور كلي مقارن- معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع. المملكة العربية السعودية.
90. نداء محمد الصوص: (2008). السلوك الوظيفي. ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
91. نصر الله عمر عبد الرحيم: (2001). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني. ط1. دار وائل للطباعة والنشر. عمان- الأردن.
92. هاشم حمدي رضا: (2010). إدارة التحول والقيادة الفعالة. دار الراية للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.
93. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: (2009). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي- أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن- ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.

94. وصفي الكساسبة:(2010). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. ط1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.
95. يوسف بن إبراهيم السلوم: (2006). محاضرات ومقالات في القيادة الإدارية. ط1. دار بلاد العرب للنشر والتوزيع. الرياض.
96. يوسف حسن يوسف: (2012). التسويق الإلكتروني. ط1. المركز القومي للإصدارات القانونية. مصر.

## 2- القواميس والمعاجم:

1. أحمد بدوي: (1985). معجم المصطلحات للإعلام. دار الكتاب المصري. مصر.
2. دينكن ميشل. ترجمة إحسان محمد الحسن:(1980). معجم علم الاجتماع. دار الرشيد للنشر. العراق.
3. دينكن ميشل. ترجمة إحسان محمد الحسن:(1981). معجم علم الاجتماع. ط1. دار الطليعة للطباعة والنشر. بيروت.
4. ناصر قاسيمي: (2017). مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

## 3- الأطروحات الجامعية والمجلات :

1. أمير علي فاطمة الزهراء:(2010-2011). الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال منشورة. كلية العلوم السياسية والإعلام. جامعة الجزائر(03).
2. بحوص نسيم:(2017). دور الانترنت في تفعيل الاتصالات التسويقية للمؤسسة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. العدد 02. ص14.
3. برباوي كمال: (2013). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. مجلة أماراباك للعلوم والتكنولوجيا. المجلد الرابع. العدد العاشر. ص81.
4. بضياف عادل:(2009-2010). مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم منشورة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري -قسنطينة. الجزائر.
5. بوعطيط جلال الدين:(2008-2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم منشورة. جامعة منتوري محمود قسنطينة. الجزائر.
6. جمال العيفة:(2006-2007)، الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر يوسف بن خدة.
7. جمال بن زروق: (2010). التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه. مجلة جامعة دمشق. المجلد 26. العدد الأول+الثاني. ص401.

8. حورية بولعويدات:(2017-2018). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإعلام والاتصال. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
9. رضا قجة: (2008-2009). **فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، باتنة، الجزائر.
10. رضوان سامية: (2006-2005). **أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين**. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم منشورة . كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري -قسنطينة. الجزائر.
11. رفيقة بن منصور: **الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية منشورة ، جامعة الحاج لخصر - باتنة-، الجزائر، 2013-2014.
12. زرطال لطيفة،( 2016-2015): **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل.
13. سليم كفان، (2005-2004) : **دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية**. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمود منتوري قسنطينة. الجزائر.
14. سمرة عسلي، **الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري – قسنطينة-، الجزائر، 2006-2007.
15. سمية قامون: (2015-2014). **العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي**. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع منشورة. جامعة محمد لمين دباغين سطيف02. الجزائر.
16. سياساوي فضيلة: (2014-2013). **التنظيم الحديث للمؤسسة**. محاضرات لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع. تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل. جامعة محمد الصديق بن يحي. جيجل. الجزائر.
17. شامخ عزيزة، **معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2008-2009.
18. شريفة جنان:(2016-2015). **عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خرجي الجامعة حسب هرم ماسلو**. أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل وتنظيم منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
19. صبرينة رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
20. صلاح الدين عون الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987 .

21. الطاهر أجغيم: (2006-2005). **واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتنا منتوري وباجي مختار نموذجاً**. رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية منشورة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري بقسنطينة. الجزائر.
22. العربي بن داود، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة-، الجزائر، 2007-2008.
23. علي بشاغة، (2015-2014): **اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر.
24. عمر محمد دره: (2009). **مدخل إلى الإدارة**. رسالة مقدمة لنيل رسالة ماجستير إدارة الأعمال منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس حلب سوريا.
25. فاطمة بنت عليان السفياني: (2009). **الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع**. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
26. فريال سيفون ( ديسمبر 2015): **الفعالية التنظيمية**. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. العدد الثاني. المجلد الرابع. ص 50.
27. فريدة جعالة، **الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
28. فهيمة بوهنتالة، **التغيير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل اقتصاد السوق**، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة-، الجزائر، 2016-2017.
29. مارس هناء، (2008-2007): " **اثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز العامل من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة**" أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، بجامعة منتوري محمود قسنطينة.
30. محمد عبد الله العنزي (2010): **اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الكويت.
31. مختار عيواج، مالكة أميدة: (2017-07-31). **الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها -دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة - مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية**. العدد الثاني. المجلد الثاني. الجزائر. EISSN: 2602-5051. ص 273، 274.
32. مصطفى محجوبي: (2016-2015)، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري**، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
33. مصعب اسماعيل طيش: (2008)، **دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات**، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.

34. مكفس عبد المالك. أساليب تقييم أداء مديري الثانويات الجزائرية في ضوء النصوص التنظيمية والتشريعية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة المسيلة الجزائر. العدد السادس (06) جانفي 2014. ص 174-2010-5724:ISSN.

35. نور الدين تاويريريت: (2006-2005). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل و التنظيم منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمود منتوري قسنطينة. الجزائر.

36. هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

#### 4- المواقع الإلكترونية:

1. أحمد عريقات، نظريات الاتصال، أطلع عليه عبر الرابط الإلكتروني <https://bit.ly/2DZAck6> بتاريخ 2018/11/26، على الساعة 17.39.

2. عاطف مظهر، ماهية الاجتماعات وأهميتها في العمل الناجح، مجلة موهوبون، أطلع عليه عبر الرابط الإلكتروني <https://rb.gy/qy85> بتاريخ 2023/04/02، على الساعة 15.32.

3. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، مهارات الاتصال-دليل تدريبي-التنمية ووكالة الإنماء الكندية الدولية للنشر والتوزيع، 2006، أطلع عليه عبر الرابط الإلكتروني <https://bit.ly/2If865k> بتاريخ 2018/11/27، على الساعة 11.16.

4. هاني عرب، الإتقان في فن مهارات الاتصال، أطلع عليه عبر الرابط الإلكتروني <https://bit.ly/2Kz1Ogd> ، بتاريخ 2018/11/26، على الساعة 19.07.

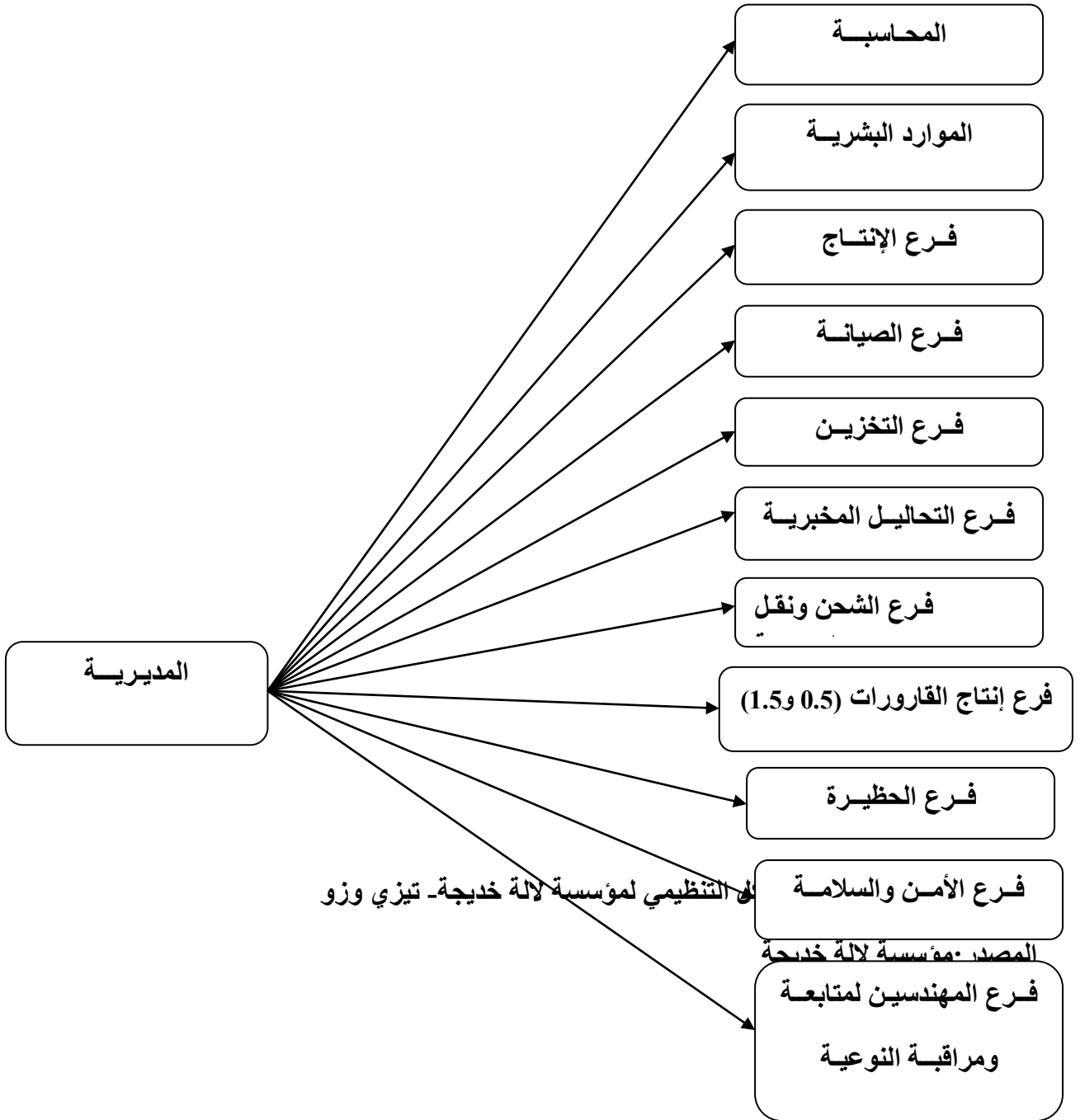
#### ثانيا باللغة الأجنبية:

1. Alain Laramée :(1989). **La Communication Dans Les Organisations- Une introduction Théorique Et Pragmatique**. Presses de L'Université du Québec. canada.
2. André Akoun , Pierre Ansart et autres, **Dictionnaire de Sociologie** :(1999).edition Gonzague Raynaud , jean-Louis Schalegel. Achevé d'imprimer sur la presses de Mame Imprimeurs a Tours. France
3. Annie Bartoli, **Communication Et Organisation**, les édition d'organisations, campus entreprise –université, paris,1994.
4. Ferhat Mohand.(2018). **L'impact du Système D'information Et De La Communication Sur L'amélioration de la Performance de la Fonction Ressources Humaines Cas : de l'entreprise LALLA KHEDIDJA** . En vue de l'obtention de Magistère en Sciences Economiques. Option Management des Entreprises. Faculté des sciences Economique Commerciales et des Sciences de Gestion. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Algerie.

5. François Dépelteau, **La Démarche d'une Recherche en Sciences Humaine-De La Question De Départ A La Communication Des Résultats-**,3<sup>e</sup> édition, les presses de l'université Laval de Boeck université canada, 2000.
6. Gilles Willett, **Communication Et Organisation, Paradigme, Théorie, Modèle, Schéma : qu'est ce donc ?** presses universitaire de Bordeaux, France, 1996.
7. Jean-Louis Loubet del Bayle, **Initiation Aux Méthodes Des Sciences Sociales**, L'Harmattan, Éditeur, Paris, 2000.
8. Madeleine Grawitz, **Methodes des Sciences Sociales**, 11<sup>e</sup> édition, édition DALLOZ, paris, 2001.
9. Maurice Angers, **Initiation Pratique a la Méthodologie des Sciences Humaines** , 6<sup>e</sup> édition, les éditions C E C inc Canada, 2014.
10. Maurice Boisvert :(1985). **L'Organisation et La Décision-les Grands Théoriciens de L'organisation**. les éditions d'organisation. France.
11. Omar Aktouf, **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations Une introduction à la démarche classique et une critique**, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987.
12. Renaud Sainsaulieu :( 1997). **Sociologie De L'entreprise –Organisation, culture et développement-** 2<sup>e</sup>me édition, presses de sciences po et Dalloz. Paris.
13. Simon.Herbert :(1983). **Administration et processus de décision"**, Edition Economica, Paris.
14. Thierry Libaert, Marie- Héléne Westphalen, **Communicator, Toute La Communication D'entreprise**, 6<sup>e</sup> édition, DUNOD, France, 20012.
15. Yves Alpe, Alain Beitone et autres :(2005).**Lexique de Sociologie**.edition Dalloz. Paris.

قائمة الملاحق

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

تحية طيبة... أما بعد،

يسرني أن أضع بين يديكم هذه الاستمارة التي تم إعدادها لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع بعنوان " علاقة الاتصال التنظيمي بفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية".  
لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة ضمن هذه الاستمارة بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب إجاباتكم، ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون سرية ولن تستخدم نتائجها إلا لأغراض تخدم البحث العلمي.

شكرا لكم على جهدكم وحسن تعاونكم  
مع فائق التقدير والاحترام

بإشراف الدكتور:

- شاوش حميد

من إعداد الطالبة:

- بن زرة صارة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  معي
- 4- الفئة المهنية: إطار  عون تحكم  من تنفيذ  سامي
- 5- الأقدمية في المنصب: من سنة إلى خمسة سنوات  ستة سنوات إلى 10 سنوات  11 سنة فما فوق
- 6- ما هي الوسيلة التي تستخدمها في اتصالاتك الإدارية؟  
عن طريق الرسائل المكتوبة  الهاتف  عن طريق الحديث المباشر
- 7- كيف تتصل بالزملاء في المصلحة التي تعمل بها؟  
عن طريق الرسائل المكتوبة  الهاتف  للحديث المباشر
- 8- هل تتصل مع الأقسام الأخرى؟ نعم  لا

9- ماهي الوسيلة التي تعتمد عليها للاتصال بمسؤولك في العمل؟ .....

10- لأي غرض تتصل بمسؤولك في العمل؟

لطلب استفسار  لرفع شكوى  لتقارير  أخرى  .....

11- كيف هي المعلومات التي تستقبلها من مسؤولك في العمل؟

أوامر وتعليمات  إرشادات وتوجيهات  أخرى  .....

12- هل يقدم لك مسؤولك النصائح أثناء العمل؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" هل لأن:

طبيعة عملك لا يتطلب ذلك  لأنه يحافظ على مسافة بينه وبينك  أن علاقتك به غير مرضية

13- هل ترى أن الأساليب المتبعة في المؤسسة كافية؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ماذا تقترح؟ .....

14- كيف تبلغكم الإدارة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل؟

عن طريق المسؤول  عن طريق النقابة  الاجتماعات  الإعلانات

15- هل تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع العمال؟ نعم  لا

16- هل ترى أن عقد المؤسسة لاجتماعات مع العمال أمر ضروري؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل من أجل:

تعزيز روح التعاون  المشاركة في اتخاذ القرار  أخرى  .....

17- لمن ترجع عندما تواجهك مشاكل في العمل؟

المسؤول المباشر  أي مسؤول أواجهه  نقابة

18- هل يسمح لك رئيسك بمناقشة مشاكل العمل معه؟ نعم  لا

19- هل يسهل عليك الخطاب المباشر فهم ما هو مطلوب منك لإنجاز عملك؟ نعم  لا

20- ما هي التكنولوجيا الاتصالية المتوفرة في مؤسستكم؟

المعدات المادية  شبكة الأنترنت  شبكة الأنترنت  شبكة الإكسترنانت

أخرى.....

21- هل لديك معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة؟ نعم  لا

22- رتب وسائل التكنولوجيا التي تستعملها بكثرة في عملك؟

المعدات المادية  شبكة الأنترنت  شبكة الأنترنت  شبكة الإكسترنانت

23- لأي غرض تستعمل هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة؟

لتبادل المعلومات  في عملية المراقبة

24- هل استخدام تكنولوجيا الاتصال يسهل عليك ممارسة مهامك؟ نعم  لا

25- هل استخدام تكنولوجيا الاتصال يزيد من سرعة الحصول على المعلومات؟ نعم  لا

26- هل استخدام شبكة الأنترنت تسهل التعامل بين مؤسستكم وبين المؤسسات الأخرى؟ نعم  لا

27- هل استخدام شبكة الأنترنت تساهم في تنسيق العمل بين مختلف أقسام المؤسسة؟ نعم  لا

28- هل تساهم تكنولوجيا الاتصال المتوفرة في المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة؟

نعم  لا

- 29- هل تشعر بأن هناك علاقة جيدة بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم  لا
- 30- هل تشعر بأن هناك علاقة طيبة مبنية على الاحترام بينك وبين رئيسك؟ نعم  لا
- 31- هل يقوم المدير بزيارتكم من حين لآخر؟ نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل تتيح لك الفرصة للتحدث معه؟ نعم  لا
- 32- هل تتبادل الآراء والمعلومات مع زملائك أثناء وجودكم بالمصلحة؟ نعم  لا
- 33- هل تتبادر إلى التعاون مع زملائك لتنفيذ مهام مشترك؟ نعم  لا
- 34- هل تستشير زملائك في قضايا عملك؟ نعم  لا
- 35- هل هناك روح جماعية بين العمال في المؤسسة؟ نعم  لا
- 36- هل تعاني من مشاكل ونزاعات في العمل؟ نعم  لا
- 37- هل هناك روح المسؤولية والمبادرة في العمل؟ نعم  لا
- 38- هل هناك تفاهم وانسجام بينك وبين فريق العمل؟ نعم  لا
- 39- هل تشارككم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية؟ نعم  لا
- 40- هل تشعر بأن الاتصال السائد في المؤسسة يلبي حاجاتك؟ نعم  لا
- 41- هل سبق لك أن قدمت للإدارة اقتراحات حول تسيير العمل؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم" كيف كان موقف الإدارة: أخذتها بعين الاعتبار  أهملتها

42- هل ترى أن القرارات التي تأتيكم عبر التسلسل الهرمي للوظائف لا تصل في وقتها المناسب؟

نعم  لا

- 43- هل تواجه صعوبة عند تنفيذ القرار؟ نعم  لا
- 44- هل تقوم بتحديد الأهداف بدقة قبل اتخاذ القرار؟ نعم  لا
- 45- هل تتوفر لديك المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات بسرعة؟ نعم  لا
- 46- هل لديك القدرة الاختيار بين البدائل المتاحة من أجل حل المشكلة؟ نعم  لا
- 47- هل القرار المتخذ يتحول مباشرة إلى موضع التنفيذ دون وجود اعتراضات له؟ نعم  لا
- 48- هل يتم متابعة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت؟ نعم  لا
- 49- هل تشعر بالارتياح في عملك؟ نعم  لا
- 50- هل تشعر بالمسؤولية تجاه عملك؟ نعم  لا
- 51- هل تسعى للقيام بتعديلات مهمة لصالح العمل؟ نعم  لا
- 52- هل تبذل جهدا في القيام بعملك؟ نعم  لا
- 53- هل تتأخر في إنجاز مسؤولياتك؟ نعم  لا
- 54- هل تشعر بالملل في مكان عملك؟ نعم  لا
- 55- هل تتجنب العمل الذي يتطلب مسؤولية كبيرة؟ نعم  لا
- 56- هل تشعر بأنك تعمل عادة أكثر مما طلب منك القيام به؟ نعم  لا
- 57- هل تشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة؟ نعم  لا