

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة  
الصناعية

- دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط-  
الطاهير - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د. سيساوي فضيلة

إعداد الطالبتين:

بوخونة خديجة

خنوف فاطمة

لجنة المناقشة

- 1- بوجردة الياسين ..... رئيسا  
2- سيساوي فضيلة ..... مشرفا ومقررا  
3- خطابي إدريس ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2015

# شكرو وتقدير

بعد الصلاة والسلام على أفضل المرسلين

وسيد العالمين محمد عليه أفضل الصلاة

وأزكى السلام وعلى آله وصحبه أجمعين

أولاً الحمد لله عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر حتى وان كان مجرد كلمات لا تترجم عن كَمِّ امتناننا الحقيقي لكل من

ساعدونا في وجه العقبات.

بداية نخص بالشكر الوالدين الكريمين اللذين كانت دعواتهما كفيلاً بتذليل الصعاب وإزالة

الأتعاب ثم الشكر والتقدير لأستاذتنا المشرفة "سيساوي فضيلة" التي أفادتنا بتوجيهاتها

وأرائها القيمة ولم تبخل علينا بجهدنا ووقتها، ولكافة أساتذتنا الكرام في قسم علم الاجتماع

بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل على ما قدموه لنا من نصائح وإرشادات كانت لنا بمثابة

النور في الظلمات فنسأل الله أن يجزي الكل عنا خير الجزاء.

وكل من ساهم من قريب أو من بعيد.

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة .....
<b>الجانبا النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
13	تمهيد .....
13	أولاً: الإشكالية .....
15	ثانياً: دواعي اختيار الموضوع .....
16	ثالثاً: أهمية الدراسة .....
17	رابعاً: أهداف الدراسة .....
18	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة .....
27	سادساً: الدراسات السابقة .....
51	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني: أساسيات الاتصال التنظيمي</b>	
53	تمهيد .....
53	أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي .....
55	ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي .....
58	ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي .....
59	رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي .....
64	خامساً: وظائف الاتصال التنظيمي .....
66	سادساً: أنواع الاتصال التنظيمي .....
76	سابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي .....
85	ثامناً: شبكات الاتصال التنظيمي .....
89	تاسعاً: معوقات الاتصال التنظيمي .....
95	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة</b>	
97	تمهيد .....

97	..... أولاً: أهمية الفعالية التنظيمية
98	..... ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية
101	..... ثالثاً: أبعاد الفعالية التنظيمية
106	..... رابعاً: عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم
111	..... خامساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
112	..... سادساً: معايير الفعالية التنظيمية
114	..... سابعاً: قياس الفعالية التنظيمية
117	..... ثامناً: نماذج الفعالية التنظيمية
124	..... تاسعاً: معوقات الفعالية التنظيمية
126	..... خلاصة الفصل

#### الفصل الرابع: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية

128	..... تمهيد
128	..... أولاً: النظريات الكلاسيكية
133	..... ثانياً: النظريات السلوكية
140	..... ثالثاً: النظريات الحديثة
145	..... رابعاً: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية
152	..... خلاصة الفصل

#### الجانب الميداني

#### الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

155	..... تمهيد
155	..... أولاً: مجالات الدراسة
159	..... ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
160	..... ثالثاً: فرضيات الدراسة
161	..... رابعاً: أدوات جمع البيانات
169	..... خامساً: عينة الدراسة
175	..... سادساً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة
177	..... خلاصة الفصل

#### الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

179	..... تمهيد
179	..... أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

189	..... ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية
199	..... ثالثاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة
200	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل السابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية</b>	
211	..... تمهيد
211	..... أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة
217	..... ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
225	..... ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة
229	..... رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة
230	..... خامساً: التوصيات والاقتراحات الخاصة بالدراسة
232	..... خلاصة الفصل
234	..... خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أطراف التنظيم و رغباتها	121
02	يوضح توزيع العمال داخل المؤسسة حسب المهنة	158
03	استجابات المحكمين على بنود الاستمارة وقيم صدقها.	168
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	170
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	171
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	172
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	173
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب المهنة	174
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	174
10	يبين وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	179
11	يبين العلاقة بين متغير المهنة ووصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة.	180
12	يبين الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات.	181
13	يبين مساعدة تبادل المعلومات في القيام بالعمل.	182
14	يبين دور وضوح التعليمات في تحسين الأداء.	183
15	يبين الاستفادة من الحوافز	184
16	يبين مساهمة الحوافز في رفع كفاءة العاملين.	185
17	يبين شعور العمال بأنهم يعملون كفريق واحد.	186
18	يبين تبادل الأداء بين العمال حول طريقة العمل.	187
19	يبين المعلومات التي تصل إلى العامل.	188
20	يبين نمط الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.	189
21	يبين الرضا عن علاقات العمل داخل المؤسسة.	190
22	يبين إعلام العمال بأهداف المؤسسة.	191
23	يبين طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة.	192
24	يبين العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والوسائل المعتمدة في الاتصال بالمؤسسة.	193
25	يبين العلاقة بين متغير الأقدمية ورضا العمال عن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة.	194
26	يبين مساعدة الوسائل الاتصالية في تكوين صورة حسنة عن المؤسسة.	196

197	يبيّن تقييم نوعية الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.	27
198	يبيّن منح العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	28
199	يبيّن وجود اتصال بين العمال ورؤسهم في العمل.	29
200	يبيّن العلاقات بين متغير المهنة والمعاملة التي يحظى بها العامل من طرف الرئيس في العمل.	30
201	يبيّن مساهمة الاتصال النازل في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة.	31
202	يبيّن فتح إدارة المؤسسة المجال أمام نقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد.	32
203	يبيّن أحد المسؤولين المعلومات الصاعد بعين الاعتبار.	33
204	يبيّن العلاقة بين متغير السن واعتبار اتصال الإدارة بالعمال دافعا لبقاء العامل بالمؤسسة	34
206	يبيّن أن اعتماد المرونة في التعامل يعمل على زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.	35
207	يبيّن العوامل التي تدفع العامل إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة.	36

#### قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي	63
02	يوضح الاتصال الرسمي النازل	69
03	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	72
04	يوضح شبكة اتصال السلسلة	86
05	يوضح شبكة اتصال العجلة	87
06	يوضح شبكة الاتصال الدائرية	87
07	يوضح شبكة اتصال النجمة	88
08	يوضح شبكة اتصال العنقود	89
09	يوضح منظور العلاقات الإنسانية للفعالية التنظيمية	103
10	يوضح علاقة الفعالية التنظيمية بنظرية (z)	106

# مقدمة



يعتبر الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثون بالدراسة وهذا نظراً لأهمية الكبيرة التي يكتسبها على اعتبار أنه أحد أسس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع وكذا داخل المؤسسات. فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل.

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

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

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

لذلك وبغرض تناول وبحث موضوع الدراسة المعنون بـ "الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية" تم تقسيم البحث إلى جانبين، أولهما جانب نظري، وثانيهما جانب ميداني اشتملا على سبعة فصول تضمنت كلا الجانبين، أربعة فصول منها جاءت لتغطي الخلفية النظرية للبحث، وثلاثة فصول للجانب الميداني.

حيث خصص الفصل الأول والمعنون بـ "موضوع الدراسة" إلى التطرق إلى الإشكالية وطرح أهم التساؤلات، ثم تناولنا أهم الأسباب الكامنة وراء اختيار الموضوع، وتبيان أهمية الدراسة والأهداف التي

سعت إلى بلوغها، ثم التطرق إلى تحديد أهم مفاهيم الدراسة متبوعاً ببعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث لانعدام أي دراسة حول نفس الموضوع وتجمع بين متغير الاتصال التنظيمي ومتغير الفعالية التنظيمية.

أما الفصل الثاني فقد تضمن بشكل تفصيلي البعد الأول وهو "الاتصال التنظيمي" من خلال التطرق إلى أهميته، أهدافه، خصائصه، عناصره، وظائفه، أنواعه بالإضافة إلى وسائله وشبكاتة وفي الأخير معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث وتم فيه استعراض البعد الثاني وهو "الفعالية التنظيمية"، حيث تناولنا فيه أهمية الفعالية التنظيمية، خصائصها، أبعادها، عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، معايير وقياس الفعالية التنظيمية، وفي الأخير نماذج الفعالية التنظيمية ومعوقاتها.

الفصل الرابع والمعنون بـ "النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية خصص لتناول النظريات الكلاسيكية والتي تضمنت نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية وبعدها النظريات السلوكية والتي تمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية، نظرية النظام التعاوني وأخيراً النظريات الحديثة وتضمنت نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف والنظرية اليابانية، ثم تطرقنا إلى الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية.

أما فيما يخص الجانب الثاني من البحث والمتعلق بالإطار الميداني للدراسة والذي قسم إلى ثلاثة فصول:

تناول الفصل الخامس والذي يحمل عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" مجالات الدراسة (المكاني، الزمني والبشري)، المنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى الفرضيات وأدوات جمع البيانات واختيار عينة الدراسة، كما تناولنا أيضاً أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.

أما الفصل السادس فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية.

في حين جاء الفصل السابع ليتضمن مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، النظريات وفي ضوء الأهداف ثم خلصنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

وفي الأخير انتهت هذه الدراسة إلى خاتمة تضمنت أهم الاستنتاجات.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: دواعي اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الإطار النظري الركيزة الأساسية وأول خطوة في إنجاز أي بحث علمي، والإطار المرجعي للبحث من الناحية السوسولوجية، حيث يساعد الباحث في تحديد العناصر الأساسية لمحاور البحث أو الموضوع محل الدراسة، ونسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار نحدد من خلاله أهم الأسباب والمبررات الكامنة وراء اختيارنا للموضوع، إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد وطرح الإشكالية وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد إزالة الغموض عنها من جهة وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، وفي الختام نقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

## أولاً: الإشكالية

كان الاتصال ولا يزال أحد الأنشطة الإنسانية التي ارتبطت في وجودها بوجود الإنسان، حيث يتفاعل مع غيره للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي، ويعد الاتصال الوسيلة التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، فليس من الممكن أن نتصور أي جماعة مهما كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، ما يجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها، والاتصالات بمعناها العام هي المشاركة والنقل مع الآخرين، وهي عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية، ونجاح عملية الاتصال أو فشلها لا يتوقف فقط على علم الفرد القائم بالاتصال بموضوع الاتصال، بل أيضاً على اعتبارات كثيرة منها خبرته في صياغة الأفكار، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة، وكفاءة استقبال وفهم وتصرف الفرد الآخر الذي يستقبل هذه الأفكار، ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونها، وهكذا أصبح الاتصال عنصر جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

والاتصال موضوع متعدد الجوانب من بين أهم جوانبه الاتصال التنظيمي، حيث يعتبر هذا الأخير إحدى الدعائم الأساسية في العملية الإدارية لأية مؤسسة، إذ يمكن الأفراد من أداء أعمالهم بالكفاءة اللازمة، ويعد الوسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بأعمالهم، كما يساعد على تعزيز التعاون في العمل، ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم، ويساعدهم على التعرف على المحيط الذي يعملون فيه، فالاتصال التنظيمي بمثابة العصب المحرك للمؤسسة ونشاطها، ويعد عملية ذات أهمية أساسية في

نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد أو الجماعات، وقد ازدادت أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة بعد أن اتسع نطاق هذه الأخيرة وتسارع نموها وتطورها، إضافة إلى زيادة حجمها وتعقيدها، فالمؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات، حيث أصبحت المعلومة في الوقت الراهن تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات، وهذا كله ينجر عنه احتدام المنافسة بين المؤسسات ما يتطلب بالضرورة الاستثمار في عالم الاتصالات، حيث يعتبر الهدف العام من الاتصال التنظيمي هو توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على كفاءة الأفراد، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، فعملية الاتصال تتم بصفة مستمرة في جميع المستويات التنظيمية لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

إن المؤسسة ومن خلال اهتمامها بالحصول على نظام جيد من الاتصالات يساعدها على تحقيق أهدافها تسعى إلى الفعالية على اعتبارها معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، وقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاماً وتكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وتعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع الحساسة التي تكتنف العمل التنظيمي والأسس التي يركز عليها، وتعد واحداً من أكثر المفاهيم الإدارية التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام من طرف الاقتصاديين، وعلماء التنظيم والسلوك الإنساني، ولم يكن هذا الاهتمام نابغاً من فراغ، بل لحاجة كل من المجتمع والإدارة والباحثين والعاملين إلى التعرف على درجة فعالية المنظمات، حيث تعتبر الفعالية السمة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره ومسؤولية تقع على عاتق الإدارة.

حيث تحرص المؤسسات الفعالة على التحكم في عملية الاتصال باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج، وذلك بتوجيهها والتحكم فيها قصد ضمان الفعالية التنظيمية، وفي معظم الأحيان تتوقف الحالة المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذا إنتاجيتهم على مدى فعالية كفاءة الاتصال داخل المؤسسة، ومن هنا تبرز أهميته في حياة وكيان هذه الأخيرة لضمان استمراريته وتطويرها وتحقيق التعاون والتفاعل والانسجام بين مختلف أطرافها وكذا أثره في اتخاذ القرارات الرشيدة.

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

ومنه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ؟**

ويندرج عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف يساهم نقل المعلومات في رفع كفاءة العمال داخل المؤسسة الصناعية؟
- 2- هل يعمل نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة على تحقيق الرضا لدى العمال؟
- 3- كيف يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة على خفض معدلات دوران العمل ؟

**ثانياً: دواعي اختيار الموضوع**

إن اختيار أي موضوع ليس بالأمر السهل لأن من شروط الاختيار أن يكون الموضوع جديداً وأن يكون جدير بالدراسة<sup>(1)</sup> واختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون عفويةً أو اعتباطياً بل يكون مبنياً على اعتبارات وأساليب ذاتية وأخرى موضوعية، وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع بناءً على الأسباب التالية:

**1- الأسباب الذاتية:**

- الميول الشخصي الذي يعتبر حافزاً في تناول هذه الموضوع بالدراسة والبحث.
- ارتباط موضوع البحث مع طبيعة تخصصنا وهو علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- رغبة التعمق في الموضوع والتعرف على جوانبه المختلفة.
- الرغبة في معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- محاولة معرفة مدى قدرتنا على توظيف المعارف النظرية وتطبيق المعلومات وتوظيفها واقعياً.

(1) محمد شطوطي: منهجية البحث، دار مدني للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص 11.

## 2- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع وما يمكن أن يضيفه من معلومات ونتائج.
- قابلية الموضوع المختار للدراسة الإمبريقية وإمكانية التحقق من الأهداف وصحة الفرضيات.
- إثراء الرصيد المعرفي والمساهمة في إنجاز دراسة علمية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.
- معرفة كيف يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع من شأنها أن تخدم المؤسسة الصناعية الجزائرية.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة موضوع الدراسة وعلى قيمتها العلمية والجوانب التي تقوم بمعالجتها<sup>(1)</sup>، حيث تعبر عما يضيفه البحث بعد الانتهاء منه فوائد إلى الميدان العلمي ومجال التخصص<sup>(2)</sup>، ويمكن تقسيم أهمية موضوعنا إلى أهمية نظرية وأهمية علمية.

## 1- الأهمية النظرية:

- كون دراستنا تحظى بأهمية علمية وسوسيولوجية كبيرة تعكس طموحاتنا وتطلعاتنا وتقدم إجابات لتساؤلات الدراسة، كما يمكن اعتبارها إضافة جديدة للحقل المعرفي.
- أهمية المتغيرات المبحوثة إذ تركز هذه الدراسة وتربط بين متغيرين مهمين لما لهما من تأثير كبير في نجاح منظمات الأعمال.
- اعتمادنا المنهج الذي يثري المعرفة العلمية في مجال الاتصال ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.

(1): محمد شفيق: البحث العلمي - الأسس - الإعداد، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2008، ص 09.

(2): لحسن عبد باشيوة وآخرون: البحث العلمي - مفاهيم - أساليب - تطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص



## 2- الأهمية العملية:

- كون الموضوع يعالج جانبين هامين داخل المؤسسة، الأول يتمثل في الاتصال التنظيمي الذي يلعب دوراً رئيسياً وركيزة المؤسسات في إدراك الأفراد داخلها وإستراتيجيات وطبيعة الأعمال، والجانب الثاني يتمثل في الفعالية التنظيمية التي تعبر عن قدرة ودرجة تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة ونتائج ذات جودة عالية بأقل وقت وجهد ممكنين.

- إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية.

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

## رابعاً: أهداف الدراسة

تعد أهداف البحث انعكاساً لمدى الإضافة التي يقدمها الباحث من حلول<sup>(1)</sup>، إذ أن هدف أي بحث علمي هو الوصول إلى الكشف عن أي مشكلة أو تشخيص للظواهر كمحاولة لفهم أو تفسير هذه الظواهر الاجتماعية، أو كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات معينة، مستغلين في ذلك كافة الموارد المتاحة واستغلالها أفضل استغلال ممكن<sup>(2)</sup>، ويمكن تقسيم أهداف دراستنا إلى أهداف علمية وأهداف عملية وهي:

## 1- أهداف علمية:

- تطبيق مبادئ وقواعد البحث العلمي وتقنياته من خلال قيامنا بدراسة هذا الموضوع.
- التعرف على مختلف الأبعاد النظرية والميدانية الملموسة للموضوع.
- إثراء وتعزيز البحث السوسيولوجي الذي هو بحث تراكمي ومستمر وفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية تتخذ من النتائج البحثية التي تطرحها هذه الدراسة منطلقاً لها.

(1): نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 105.

(2): محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009، ص

## 2- أهداف عملية:

- اختبار الفروض ميدانياً والوصول إلى تحليل العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالفعالية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- فهم عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ومعرفة كيف يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية.
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي ومدى قدرته على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- محاولة لفت انتباه القائمين على إدارة هذه المؤسسة إلى الأهمية التي يؤديها الاتصال التنظيمي المناسب في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

إن تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، فهي ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عفوية أو عشوائية لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد أن يصل إليه الباحث، وكذا حصر المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في الدراسة<sup>(1)</sup>، والمفهوم هو عبارة عن رمز أو فكرة تعبر عن أشياء في الواقع أو الذهن<sup>(2)</sup>، كما أن المفاهيم هي الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة بأكثر من مؤشر واحد واقع ميدان البحث<sup>(3)</sup>، وأهم المفاهيم التي اعتمدها في دراستنا هي:

## 1- مفهوم الاتصال:

للاتصال تعاريف متعددة نظراً لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة، وتفاوت هذه التعاريف في شموليتها وعمقها، وفيما يلي عرض لبعض تعاريف الاتصال:

من المعلوم أن المعنى القديم الذي كانت تحمله كلمة الاتصال هو الوصل والبلوغ.

(1): فضيل دليو: أسس البحث العلمي وكيفية في العلوم الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، ط1، 2003، ص 30.

(2): عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، دار الكتاب الوطنية للنشر، طرابلس، ط1، 2002، ص 14.

(3): معن خليل عمر: مفاهيم البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1996، ص 92.

أما معناه العصري فهو مأخوذ من الإنجليزية أو الفرنسية وهما لغتان تستعملان لفظ واحد للدلالة عليه وهي كلمة "Communication" بمعنى نقل أو وصل وبلغ، وتعود جذورها إلى الكلمة اللاتينية "Cminus" التي تعني الشيء المشترك.

ويستعمل لفظ الاتصال للدلالة على عملية نقل وتبادل أو تحويل المعلومات والرسائل والخبرات والآراء بين المرسل والمستقبل<sup>(1)</sup>.

**حسب قاموس علم اجتماع الاتصال:** «هو انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا وبيسر التفاهم بين الأفراد»<sup>(2)</sup>.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن عملية الاتصال تتم من خلال تبادل المعاني بين الأفراد من خلال منظومة مشتركة من الرموز، وترتبط فعالية الاتصال حسب هذا التعريف بإيصال المعنى المراد تبليغه بالشكل المطلوب من المرسل إلى المستقبل.

**أما حسب معجم إدارة الموارد البشرية:** فالإتصال هو: «عملية خلق وتبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمر في ظل البيئة المحيطة»<sup>(3)</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف بأن الاتصال عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون والتناسق الداخلي والخارجي.

وفي تعريف آخر هو: «عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة أو فكرة أو خبرة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً فيما بينها»<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> رضوان بلخيري: مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال نشأتها وتطورها، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014، ص 15.

<sup>(2)</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 65.

<sup>(3)</sup> زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 21.

<sup>(4)</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 29.

نقرأ من هذا التعريف أن الاتصال سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب بواسطة رموز معينة إلى المستقبل مع ضرورة التركيز على انسجام قنوات الاتصال مع ما تحمله الرسالة من معنى قصد التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة.

وفي تعريف آخر: «الاتصال هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة»<sup>(1)</sup>.

يتبين من هذا التعريف أن الاتصال هو تبادل المعلومات ونقل المعاني، وجوهر النظام الاجتماعي أو المنظمة و الجزء المتمم لكل وظيفة، وهو التبادل البشري من الأفكار والآراء قصد التأثير لبلوغ الأهداف.

### التعريف الإجرائي:

«الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم من خلال تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون والتعاطف».

### 2- مفهوم التنظيم:

تعددت الآراء حول مفهوم التنظيم، فالبعض يطلق مفهوم التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة، والبعض الآخر اعتبر أن التنظيم هو العملية الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه بقصد توجيهه وجعله ملائماً لمخططات التنمية.

فكلمة التنظيم ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Organization"، أما المصطلح العربي فهو من الفعل نظم، ينظم، تنظيمًا، ومنها كلمة تنظيم، ويقصد بها ترتيب الأمور<sup>(2)</sup> ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود.

أما اصطلاحاً فيعني حسب "محمد عبد الوهاب": «التنظيم عبارة عن شيئين، وظيفة وشكل الوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 271.

(2) بوفلجة غياث: فعالية التنظيمات "تشخيص وتطوير"، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص 05.

قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة والمعروفة لدى الجميع.

أما الشكل فهو التنظيم ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد<sup>(1)</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن التنظيم هو جملة من العمليات المختلفة التي تحدث داخل المؤسسة من اتصال وتوزيع للمهام هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى التنظيم هو المكان الذي يتم فيه إجراء العمل بشكل متعاون بين الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، أما الجانب الذي أغفله الباحث هو كون التنظيم نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية.

أما "براون" فيرى بأن التنظيم هو: «العملية التي تحدد الدور الذي يرتجى أن يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف»<sup>(2)</sup>.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن التنظيم هو تقسيم نواحي النشاط في المنظمة، وتحديد الأعمال المراد أدائها من طرف العمل والنتائج المرجوة منهم، وما يعاب على التعريف تركيزه على اعتبار العامل أداة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويعرفه "تيومان" بأنه: «عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف»<sup>(3)</sup>.

نقرأ من هذا التعريف أن التنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين وتحقيق العلاقات بين العمال حسب الوظائف التي يشغلونها، مما يعني التركيز على التنظيم الرسمي وإهمال التنظيم غير الرسمي.

كما يرى "رينشارد هال" بأن التنظيم هو: «تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية

(1): لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، (د.س)، ص 10.

(2): محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 87.

(3): حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص 62.

ويشارك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى المجتمع»<sup>(1)</sup>.

وعليه يتضح أن التنظيم عبارة عن تجمع تحكمه مجموعة من القوانين كترج السلطة، ووجود أنماط معينة من الاتصال تسمح باستمراره، حيث ركز على النشاطات الإدارية في تحقيق الأهداف وتأثيرها على التنظيم والمجتمع، إلا أنه أغفل طبيعة هذا التأثير.

### التعريف الإجرائي:

« التنظيم هو تجمع قائم على جملة من العمليات وأسس معينة في مكان معين، يحتوي على وسائل مادية وموارد بشرية وإمكانات مختلفة تحكمه مجموعة من القوانين التي تحدد طرق ومعايير أداء الأعمال بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة».

### 3- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية لا بد منها ولا غنى عنها في أي مؤسسة، لهذا:

يدل الاتصال التنظيمي عند "أحمد بدوي" على: «مجملة 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 للمنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة»<sup>(2)</sup>.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو عملية نقل البيانات والمعلومات والحقائق، مع تفعيل دور شخصية العامل داخل المؤسسة وكل هذا يتم وفقاً للهيكل التنظيمي الذي تتحدد من خلاله المهام والعلاقات الوظيفية.

(1) لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 11.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1985، ص 44.

يعرفه "علي غربي" بأنه: «انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال»<sup>(1)</sup>.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو همزة وصل بين العمال والإدارة يتم من خلاله تبادل المعلومات المتعلقة بإنجاز العمل، وما يمكن ملاحظته أنه قد تم إغفال وسيلة الاتصال المعتمدة من طرف الإدارة في توجيه الأوامر والمهام للعمال.

وترى "فاطمة مروة" بأن الاتصال التنظيمي: «يعني تبادل المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار والتوجهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها»<sup>(2)</sup>.

كما يعرف بأنه: «عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة»<sup>(3)</sup>.

من خلال هذين التعريفين نلمس أن الاتصال التنظيمي هو جملة من العمليات لتبادل المعلومات والأفكار بغية تحقيق فهم مشترك وتفاعل بين العناصر المكونة للتنظيم قصد تحقيق الأهداف المسطرة حيث ركز هذان التعريفان على تحقيق الأهداف دون الاهتمام بطبيعة الاتصال الذي يساعد على تحقيق هذه الأخيرة بكفاءة وفعالية.

في حين يعني عند "إبراهيم أبو عرقوب" أنه: «عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين»<sup>(4)</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الباحث ركز على كون الاتصال التنظيمي نشاط إنساني هادف من خلال وسائل مختلفة للتواصل الفردي والجماعي بهدف تحسين طرق الأداء وتقوية الروابط الاجتماعية بين العمال، دون الأخذ بعين الاعتبار دور العلاقات التي تجمع الإدارة بالعمال.

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 232.

(2) فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2004، ص 13.

(3) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 420.

(4) فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، (د.ب)، ط1، 2003، ص 17.

## التعريف الإجرائي:

« نقصد بالاتصال التنظيمي عملية نقل، تبادل، تشارك المعلومات والأفكار عن طريق وسائل تستخدمها المنظمة أو المديرون أو العمال لتوفير هذه المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة».

## 4- مفهوم الفعالية التنظيمية:

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

يعرفها "قاموس علم الاجتماع" على أنها: «مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية والتنظيمية المستقبلية للاستنزاف أو الخطر»<sup>(1)</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف أعطى للفعالية مفهوم الاستغلال الأمثل للموارد المادية والتنظيمية من دون هدر لها، بالإضافة إلى الاهتمام بالاحتياجات المستقبلية من هذه الموارد.

يرى "إيتزيوني" أن الفعالية: « تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات»<sup>(2)</sup>.

يوضح هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية تتوقف على الأسس والنماذج التي بنيت عليها المنظمة، بمعنى أن الأسس المتينة والفعالة تعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، في حين أن الأسس غير المتينة والغير فعالة تفقدها هذه القدرة.

كما أشار "برنار" إلى أن الفعالية: «تعني الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها».

نستنتج أن هذا التعريف هو تعريف عام وغير محدد بدقة، حيث أنه لم يهتم بطريقة تحقيق الأهداف، كما يمكن أن تكون الأهداف المحددة من قبل التنظيم لا تتوافق مع البيئة الخارجية وما تحويه.

(1) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للنشر، الجزائر، (د.س)، ص 199.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، ط1، 2006.



أما "ألفار" فيعرفها بأنها: «قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها»<sup>(1)</sup>.

يركز هذا التعريف على ضمان المنظمة استمراريتها وتكيفها، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى فعالة، في حين أهمل هذا التعريف جانب تحقيق الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها والتي تعتبر سبب وجودها.

بينما يعرفها "كانتز" بأنها: «مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والإبداع»<sup>(2)</sup>.

اهتم "كانتز" من خلال هذا التعريف بالنتائج المحصل عليها والعائد منها من خلال الوسائل المعتمدة في تحقيق الأهداف وضمان الاستغلال الأمثل لهذه الوسائل بما يضمن الاستمرار والنمو ويشجع الإبداع.

#### التعريف الإجرائي:

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

#### 5- المؤسسة الصناعية:

لقد تعددت تعاريف المؤسسة نظراً لتعدد أنشطتها وهيكلها وكذا أهدافها.

فقد عرفها "جاك لوستين" بأنها: «إحدى أشكال النشاط الاقتصادي، بالإضافة لكونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل»<sup>(3)</sup>.

(1): خليل محمد حسين الشماع: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص 327.

(2): عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، دار المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1993، ص 92.

(3): علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 1998، ص 245.

يتضح من خلال التعريف أن "جاك لوستين" قد حدد المؤسسة الصناعية في جانبين، الأول اقتصادي والثاني اجتماعي، حيث يعني الجانب الاقتصادي قيامها بنشاط صناعي أو تجاري أو مالي هدفه توفير الإنتاج وتحقيق الأرباح، أما الجانب الاجتماعي فيعتبر المؤسسة وحدة مكونة من مجموعة من الأقسام والمصالح المرتبطة ببعضها البعض مبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المتكونة منها.

كما تعرف المؤسسة الصناعية بأنها: «وحدة فنية اجتماعية تتضافر فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل، وهي وحدة فنية لأنها تضم مجموعة من الناس تستخدم طرق ووسائل»<sup>(1)</sup>.  
يتبين من خلال هذا التعريف أن المؤسسة الصناعية وحدة فنية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة.

وفي تعريف آخر: «المؤسسة الصناعية هي التي تضم مجموعة من الوحدات والأقسام والمصالح المرتبطة ببعضها البعض، كما يمكن اعتبارها كنظام بمعنى أنها تشكل وحدة متكاملة مبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المتكونة منها، والمؤسسة الصناعية تتفرد بخاصية اقتصادية جوهرية، وهي إنتاج المواد والسلع الجاهزة للاستهلاك وكذلك توفير المعدات والآلات التي تتبع وسائل الإنتاج، بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية»<sup>(2)</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن المؤسسة الصناعية عبارة عن مجموعة من الوحدات المترابطة والمبنية على أساس العلاقات والتبادلات لإنتاج سلع ومواد للاستهلاك وتوفير كافة الوسائل والآلات والمعدات المرتبطة بالعملية الإنتاجية.

ويعرفها "محمد الجوهري" بأنها: «ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة»<sup>(3)</sup>.

يوضح هذا التعريف أن المؤسسة الصناعية ما هي إلا علاقات تبادل بين مختلف أفراد المجتمع مكونين بذلك علاقات اجتماعية لها سمة التميز بهدف تحقيق الغايات المنشودة.

(1) محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتاب الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1975، ص 22.

(2) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحول الكبري في المجتمع الجزائري، الجزائر، ط1، (د.س)، ص 08.

(3) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط1، 1992، ص 11.

كما يعرفها "مصطفى عشوي" بأنها: «تنظيم اقتصادي مستقل مادياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات، تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي توجد فيه وتبعاً لنوع وحجم نشاطه»<sup>(1)</sup>.

ركز هذا التعريف على أن المؤسسة الصناعية عبارة عن كيان له صفة الاستقلالية المالية قائمة ضمن تشريعات وقوانين له هدف محدد يسعى إلى تحقيقه من خلال ما ينتجه من سلع وخدمات، مع الإشارة إلى الاختلاف في طبيعة وحجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة الصناعية.

وفي تعريف آخر المؤسسة الصناعية هي: «منظومة بشرية وتكنولوجية قائمة على أسس قانونية بين المالك والمستفيد من أجل تبادل قيم موزونة»<sup>(2)</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة الصناعية كنظام قائم على أسس ومبادئ ما هو إلا عبارة عن مجموعة موارد بشرية ووسائل ومعدات تساعد على تحقيق الغاية التي وجدت من أجلها، وذلك من خلال تبادل المنافع فيما بين المنتج والمستهلك، وذلك من خلال تحقيق الربح والفائدة.

### التعريف الإجرائي:

«المؤسسة الصناعية هي نظام مفتوح يتكون من عناصر بشرية، مادية وتنظيمية، وأنواع من التدفقات والمعلوماتية التي يعبر عنها بعوامل الإنتاج من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية».

### سادساً: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة بناءً منهجياً وعلمياً مهماً لبناء البحث السوسيولوجي، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث، إذ أنها مصدر مهم من مصادر تزويد الباحث بالعديد من الأفكار حول مشكلات ذات قيمة علمية وعملية تستحق البحث وبيان موقع الدراسة الذي هو بصدد دراستها من خلال الإطلاع على الأطر النظرية والفروض التي اعتمدها هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها<sup>(3)</sup>، وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيساً علمياً وفيما يلي

(1) محمد مسن: تدبير المؤسسات، منشورات ألفا، الجزائر، ط1، 2008، ص 14.

(2) عيد الله محمود عبد الرحمن: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1987، ص 30.

(3) وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

ط1، 2007، ص 33.

عرض للدراسات التي تم التوصل إليها عن متغيري الدراسة "الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"، جاءت مرتبة في فئتين، الدراسات الخاصة بالاتصال التنظيمي والدراسات الخاصة بالفعالية التنظيمية.

### 1- الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

#### الدراسة الأولى (ميلود طبيش 2010-2011):

قدمت هذه الدراسة من طرف "ميلود طبيش" بعنوان: «الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة»، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع الاتصال في المنظمات سنة 2010-2011، جامعة ورقلة<sup>(1)</sup>.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية)؟

ويندرج عنه أسئلة فرعية:

- ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين؟
  - هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟
  - ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟
- وتتجلى فرضيات الدراسة فيما يلي:
- يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
  - الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.
  - للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بديناميكية جماعة العمل داخل التنظيم.

<sup>(1)</sup>: ميلود طبيش: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة حالة لإجراء الدراسة الميدانية لكونها أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.

وقام الباحث باختيار مجتمع البحث بأكمله، حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة والتي تقدر بـ 43 مفردة.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الأولى، فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، ومنه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة قاربت 89.37%.

- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثانية، فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة، ومنه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة قاربت 85.87%.

- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة فقد تبين أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة، ومنه فقد تحقق الفرض الثالث بنسبة قاربت 90.38%.

وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)، لكن فيما يخص نقاط الاختلاف في المتغير التابع، ففي هذه الدراسة تم ربط الاتصال التنظيمي بالتفاعل الاجتماعي، لكن في دراستنا ربطنا المتغير المستقل بالفاعلية التنظيمية (المتغير التابع)، كذلك فيما يخص المنهج المستخدم ففي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي، لكن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، لكونهما من أكثر المناهج ملائمة لموضوع بحثه، كذلك الاختلاف في بيئة الدراسة وميدانها وطبيعة المؤسسة المعنية، حيث تمت هذه الدراسة بإذاعة سطيح الجهوية، وهي مؤسسة خدماتية، بينما دراستنا الميدانية تمت في مؤسسة صناعية.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في الإحاطة بموضوع دراستنا في الجانب المتعلق بالاتصال التنظيمي حيث ساهمت في إبراز أهمية الاتصال داخل المؤسسة.

### الدراسة الثاني (فاطمة بنت عليان عطية السفياني 2009):

قدمت هذه الدراسة من طرف "فاطمة بنت عليان عطية السفياني" بعنوان: «الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي»، دراسة ميدانية بإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة السعودية وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير سنة 2009، جامعة أم القرى، السعودية<sup>(1)</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي كما يدركه أعضاء إدارة التربية والتعليم للبنات بجدة، السعودية.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من قسمين: القسم الأول تكون من 85 قيادياً وقيادية يمثلون مجتمع الدراسة، أما القسم الثاني تكون من 500 موظفاً وموظفة يمثلون عينة الدراسة.

واعتمدت الباحثة على استبانة لجمع المعلومات وتحليلها عن طريق النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الارتباط (معيار بيرسون).

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- إن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر القياديين جاءت بدرجة عالية وفق الهدف الذي وضعته الباحثة، حيث جاءت بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة، وكان بدرجة كبيرة جداً.
- أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الموظفين والموظفات جاءت وفق الهدف الذي وضعته الباحثة، حيث جاء بعد أنماط الاتصال الأكثر استخداماً وبدرجة عالية.

<sup>(1)</sup>: فاطمة بنت عليان السفياني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة أم القرى، السعودية، 2009.

كما بينت الدراسة أيضاً أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القادة كانت كالتالي: أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جداً، أما وجهة نظر الموظفين كانت كالتالي: أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، أسلوب التعاون بدرجات متوسطة.

بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب، وبالتالي فالعلاقة عكسية، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت علاقة ارتباطية موجبة، وبالتالي فالعلاقة طردية من وجهة نظر القادة أو الموظفين.

كما أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات الاستجابات حول أسلوب التجنب، أسلوب التعاون من وجهة نظر القادة وفقاً لمتغير الجنس أما وجهة نظر الموظفين فقد كانت عكس ذلك.

كما أظهرت أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات الاستجابات حول أسلوب التنافس وأسلوب التجنب وأسلوب التعاون من وجهة نظر القادة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما توجد فروق لمعظم هذه المتغيرات من وجهة نظر الموظفين.

وقد عالجت الباحثة في هذه الدراسة العلاقة بين مستوى الاتصال التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم للبنات في جدة من وجهة نظر القادة والموظفين، حيث أظهرت الدراسة اعتماد أسلوب التعاون بشكل كبير من طرف القادة وأسلوب التجنب والتنافس بنسبة متوسطة، في حين كانت الأساليب تستخدم بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر الموظفين، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين أبعاد الاتصال وأسلوب التجنب أو التنافس وهذا سواء من وجهة نظر القادة الموظفين، كما أظهرت أثر بعض المتغيرات الديموغرافية كالتجربة والمؤهل والجنس على الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع لدى قيادي وموظفي إدارة التربية والتعليم.

اهتمت هذه الدراسة العربية بدراسة موضوع الاتصال التنظيمي في إدارة التربية والتعليم ومحاولة التعرف على أسباب حدوثه وأساليب إدارته من قبل مدرّاء وإداري إدارة التربية والتعليم، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من المدرّاء وأعضاء الإدارة التربوية، وتولت هذه

الدراسة أن الأسلوب أو الإستراتيجية الأكثر استخداماً من قبل أفراد العينة هي إستراتيجية التعاون، وما يعاب على هذه الدراسة هو تركيزها على فئة الإداريين وإهمال هيئة التدريس والأساتذة، بينما اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في الإحاطة بموضوع دراستنا في الشق المتعلق بالاتصال التنظيمي حيث ساهمت في إثراء المعرفة والمعلومات حول موضوع الدراسة.

### الدراسة الثالثة (جلال الدين بوعطيط 2008-2009):

قدمت هذه الدراسة من طرف الباحث "جلال الدين بوعطيط" بعنوان: «الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي»، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009<sup>(1)</sup>.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟**

ويندرج عنه أسئلة فرعية:

- ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟

- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

<sup>(1)</sup>: جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.



- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث، كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث والوقوف على واقعها داخل المؤسسة الجزائرية.

وقام الباحث باختيار عينة من مجتمع البحث التي تقدر بـ 49 عامل منفذ، وطبيعة هذه العينة تتمثل في كونها عينة عشوائية بسيطة.

وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الصاعد، والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز، وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين، مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

هذه الدراسة هي دراسة مشابهة لدراستنا الحالية، حيث هدفت إلى معرفة علاقة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز بعنابة والأداء الوظيفي للعمال المنفذين، بينما دراستنا هدفت إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتم الكشف في هذه الدراسة عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب

المعلومة بين الإدارة والعمال، لكن فيما يخص أوجه الاختلاف في بيئة الدراسة وميدانها وطبيعة المؤسسة المعنية بالدراسة وكذلك طبيعة العينة المختارة.

الدراسة الرابعة (شريبط الشريف محمد 2008-2009):

قدمت هذه الدراسة من طرف "شريبط الشريف محمد" بعنوان: «الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى»، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى بعنابة، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم سنة 2008-2009، جامعة قسنطينة<sup>(1)</sup>.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟

ويندرج عنه أسئلة فرعية:

- ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز؟

- هل للسبب تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل للأقدمية في المؤسسة تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بالحالة الاجتماعية للإطارات الوسطى؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس داخل المنظمة؟

وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي التحليلي

من خلال التعرض لطبيعة الاتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي.

<sup>(1)</sup>: شريبط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة

2008-2009.

وقام الباحث باختيار عينة من مجتمع البحث والبالغ عددهم 73 إطاراً، وقد اعتمد في جمع البيانات على استخدام الاستمارة كأداة للدراسة.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- قلة استخدام الاتصالات الشفوية، ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.

- اعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونه يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذه محتوى الرسالة.

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الأربعة والتي قدرت بـ 0.56.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية وبحساب  $\chi^2$  للسن والحالة الاجتماعية، الأقدمية، وطبيعة النشاط تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، وبالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بالتعرف على أهم المحاور التي تتعلق بالاتصال التنظيمي الذي هو موضوع دراستنا، حيث تم ربطه بالولاء التنظيمي، أما في دراستنا فقد تم ربطه بمتغير الفعالية التنظيمية، كما ساعدتنا في وضع خطة للدراسة الخاصة بمتغير الاتصال التنظيمي، إلا أن دراسته تمت على الإطارات الوسطى، أما في دراستنا الحالية فقد تمت على العاملين في المؤسسة الصناعية.

## الدراسة الخامسة (العربي بن داود 2007-2008):

قدمت هذه الدراسة من طرف "العربي بن داود" بعنوان: «فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية العمومية»، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G بقسنطينة، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، سنة 2007-2008، قسنطينة<sup>(1)</sup>.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي؟ وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟

ويندرج عنه أسئلة فرعية:

- هل فعالية الاتصال النازل تجعل العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات؟

- هل الاهتمام بالاتصال يساعد يزيد من فعالية الاتصال؟

- هل فعالية الاتصال الأفقي تؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي؟

وتتجلى فرضيات هذه الدراسة في:

- كلما كان الاتصال النازل فعالاً كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات.

- كلما كان الاهتمام المساعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية.

- كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي لكونه من

أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.

وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية تمثل مجتمع البحث، والتي تقدر بـ 100 مفردة.

<sup>(1)</sup> العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- أن الإدارة تتصل بشكل دائم بعمالها في مختلف المستويات التنظيمية.
- العلاقة بين العمال والرؤساء والإدارة علاقة حسنة مقبولة.
- كشفت الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.
- أن المؤسسات الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

تتشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل والذي يتمثل في الاتصال التنظيمي، كما أفادت الدراسة في الطريقة الجيدة والذكية في معالجتها لعينة البحث، والتي اعتمدت على العينة العشوائية التطبيقية إلى جانب المنهج المعتمد في هذه الدراسة باعتباره نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا وهو المنهج الوصفي، وهو منهج يتناسب مع البحوث الوصفية، أما أوجه الاختلاف فهذه الدراسة حاولت معرفة مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي وفعاليتها في إنمائها وتطويرها، لكن دراستنا تهدف إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية.

#### الدراسة السادسة (سليم كفاًن 2004-2005):

قدمت هذه الدراسة من طرف "سليم كفاًن" بعنوان: «فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية»، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها - سطيف-، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، سنة 2004-2005، قسنطينة<sup>(1)</sup>.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

(1) سليم كفاًن: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2004-2005.

إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيحة؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:

- كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءً على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

- إلى أي مدى تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟

وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- فعالية الاتصال لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

- نجاح القرارات التنظيمية ونجاحها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الأهمية التي يلعبها الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وخاصة بالنسبة للإدارات والمشرفين الذين يمارسون الاتصال بشكل أكبر من غيرهم، وإذا نظرنا إلى واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نجد أنه لم يعط له دوره الحقيقي، وهذا ما انعكس سلباً على عملية اتخاذ القرارات.

أما أهداف الدراسة فتتمثل فيما يلي:

- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة، بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، وذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمؤسسة، والذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها نحو تحقيق الهدف.

وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات المنهج الوصفي لوصف وتحليل المناهج المتعلقة بإشكالية الدراسة.

وقد اختار الباحث عينة طبقية عشوائية مكونة من 80 مبحوث، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

بالنسبة للمحور الأول والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تناول الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وخاصة إذا كان فعالاً، وهو ما سينعكس بالإيجاب على عملية إنجاح القرارات التنظيمية، ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات تبين صدق الفرضية الأولى وتأكيداً لها، وبالتالي نجد فعلاً أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة مجال إنجاح القرارات التنظيمية.

أما بالنسبة للمحور الثاني والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي تتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات، ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضاً صدق الفرضية الجزئية الثانية وتأكيداً لها، وبالتالي نجد فعلاً أن المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للمحور الثالث والأخير والمتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة والتي يتعلق بما إذا كان نجاح القرارات المتخذة هي دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، ولكن من خلال أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية، والخلاصة العامة من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة نجد بصفة عامة أن للاتصال التنظيمي الفعال دور كبير وضروري وخاصة مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية.

هذه الدراسة هي دراسة مشابهة لدراستنا الحالية، حيث هدفت إلى معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات الناجحة، فأحد متغيرات هذه الدراسة هو المتغير المستقل لدراستنا - الاتصال التنظيمي - وهي الظاهرة التي سننظر إليها في دراستنا الميدانية، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في اختيار نفس المنهج الوصفي وكذا نفس أدوات جمع البيانات.

في حين دراستنا تختلف في كونها تربط الاتصال التنظيمي بالفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية.

## 2- الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية:

### الدراسة الأولى (سومية سعال 2013):

قدمت هذه الدراسة من طرف "سومية سعال" بعنوان: «التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية»، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بالأغواط، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم، تخصص الديناميكية الاجتماعية والمجتمع، سنة 2013، جامعة الأغواط<sup>(1)</sup>.

تهدف الباحثة من خلال موضوعها للإجابة على التساؤلات التالية:

ما طبيعة العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وله ثلاث تساؤلات فرعية هي:

- تحقيق الأهداف (مؤشر الفاعلية التنظيمية) يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي ودرجة استجابته للمتغيرات الموضوعية في تحديد المراكز، الوظائف، الأدوار بشكل لا يدع مجال للذاتية (التطوير التنظيمي)، فما هي درجة استجابة المنظمة لهذا المتغير؟

- درجة التزام المنظمة اتجاه عملائها وعمالها (مؤشر الفاعلية) يتوقف على درجة استجابة المنظمة في تطوير نظم العمل بالحد الذي يضمن الكفاءة في الأداء من حيث الكم والنوع، فما هي درجة استجابة المنظمة محل الدراسة لهذه العلاقة الارتباطية بين هذين المؤشرين؟

- درجة بلوغ المنظمة مستوى من الربحية والاستقرار يلزمها توفير متطلبات الكفاءة، الجودة (مؤشر الفاعلية)، فما هي درجة سعي المنظمة محل الدراسة إلى إدراك مختلف الحاجات وتوفير التكنولوجيا اللازمة للعمل (مؤشر التطوير التنظيمي)؟

وقد قامت الباحثة بصياغة التساؤلات في شكل ثلاث فرضيات هي:

<sup>(1)</sup>: سومية سعال: التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2013.



- تحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي (تحديد المستويات الوظيفية) ودرجة قيامه على المبادئ الموضوعية دون الذاتية.

- التزام المنظمة بواجباتها اتجاه العاملين بها يؤثر على نوع وكمية أدائهم الوظيفي.

- توفير المؤسسة التكنولوجية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من خلال عملية التطوير التنظيمي من أجل البقاء والاستمرار.

وكانت عينة الدراسة هي العينة الطبقية التناسبية، لأن مجتمع البحث يتميز بالتباين والتنوع، حيث يقدر حجم العمال الدائمون بالمؤسسة محل الدراسة 339، وحجم العينة المعنية بالدراسة هو 20%، أي ما يعادل 68 عامل، مقسمة إلى 26 إطار و 31 عون تحكم و 11 عون تنفيذ.

أما نتائج الدراسة فهي كالآتي:

- توصلت الباحثة إلى صدق فرضية الدراسة الأولى، حيث أن عملية تحقيق الأهداف تتوقف على درجة استجابة الهيكل التنظيمي للمتغيرات الموضوعية سواء في تحديد المراكز، الوظائف والأدوار بالمؤسسة أي أن عملية تحديد المستويات الوظيفية يتم بطريقة مدروسة، إذ يأخذ بعين الاعتبار جميع المعايير والمقاييس من المستوى التعليمي، الأقدمية والخبرة المهنية في مجال العمل.

- وكذلك الصدق النسبي للفرضية الثانية، حيث أن نسبة كبيرة من العمال يشعرون بالرضا الوظيفي نتيجة التزام المؤسسة بواجباتها اتجاه العاملين بها من خلال الطبيعة الإيجابية للمناخ التنظيمي السائد بسبب اهتمام المسؤولين بالموارد البشرية للمؤسسة وتوفير الجو المناسب لإشباع مختلف الحاجات النفسية الاجتماعية والمادية، إلا أن ذلك غير كافي، حيث أكد عدد من أفراد عينة البحث على غياب عملية التحفيز والتشجيع من قبل المسؤولين، وهذا يقلل لهم الدافعية وينعكس سلباً على الأداء الوظيفي.

- وقد توصلت الباحثة أيضاً من خلال الشواهد الكمية والإحصائية للدراسة إلى صدق الفرضية الثالثة حيث اعتمدت المؤسسة على إدخال تكنولوجيا حديثة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من خلال عملية التطوير التنظيمي بهدف بلوغ هذه الأخيرة مستوى معين من الربحية بتوفير متطلبات الكفاءة والجودة من خلال الوقوف عند أهم مقاييس التميز، الإنجاز لإرضاء تحقيق احتياجات ومتطلبات العاملين والعملاء كما أن التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة تكسب العاملين الخبرة من خلال دورات التكوين والتدريب التي قاموا بها، وهذا ما يخلق لهم دوافع وحماس لتحسين مهارتهم وأدائهم الوظيفي، معظم العمال بمؤسسة

سوناطراك يرون أن دور التطور التكنولوجي إيجابي، وذلك نتيجة الامتيازات التي تقدمها التكنولوجيا لهم في أداء الأعمال من اختصار الجهد والوقت، في حين أن هناك فئة قليلة عارضت التكنولوجيا الحديثة وأغلبهم من ذوي الأقدمية، إذ أن أفراد هذه الفئة ألغوا نظام العمل القديم نتيجة أدائهم لأعمالهم بطريقة روتينية، بالإضافة إلى عدم تمكنهم وتحكمهم في هذه التكنولوجيا خاصة الأنظمة الجديدة المتعلقة بالإعلام الآلي والآلات التي تعمل ببرمجة على الرغم من تلقينهم دورات تكوينية تدريبية.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في الإحاطة بموضوع دراستنا في الشق المتعلق بالفاعلية التنظيمية، إذ تبحث هذه الدراسة بالأساس على العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بالفاعلية التنظيمية، أما دراستنا تبحث عن العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالفاعلية التنظيمية، كما تشترك هذه الدراسة مع دراستنا من حيث طبيعة المؤسسة محل الدراسة، حيث تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الاقتصادية سوناطراك، أما دراستنا فتمت بالمؤسسة الصناعية عياشي للبلاط.

#### الدراسة الثانية (رضا قجة 2010-2011):

قدمت هذه الدراسة من طرف "رضا قجة" بعنوان: «فاعلية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة»، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين، دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز، وهي رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل لسنة 2010-2011 بجامعة الحاج لخضر، باتنة<sup>(1)</sup>.

حيث سعى الباحث إلى دراسة دور التنظيم الفعال في رفع مستوى أداء القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومعرفة العلاقة بين العامل التنظيمية وأداء العامل في ظل طبيعة علاقة العمل التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة، باعتبار أن هذه العوامل التنظيمية أنساق جزئية داخل البناء الكلي لها علاقة ببعضها البعض، ولكل عامل فيها علاقة بمؤشرات الأداء، وهي كفيلا بتحديد فعاليتها.

طرح الباحث سؤالاً رئيسياً مفاده:

ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟

<sup>(1)</sup> رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة، الوقوف على مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية بالمؤسسة والتعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة في أداء القوى العاملة.

وقد اعتمد الباحث للكشف على الحقائق المتعلقة بمؤشرات الأداء في خضم فعالية العوامل التنظيمية على المنهج الوصفي، كما اعتمد على المنهج المقارن بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف في الأداء بين الفئتين من العمال في خضم الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

وقد اختار الباحث عينة مقصودة، حيث ركز فيها على عمال قسم الإنتاج والتخزين، نظراً لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص، ولقد طبق استمارته على كل المفردات المختارة، بلغ عددها 162، منها 86 عامل مؤقت و76 عامل دائم.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- على الرغم من أن المؤسسة مستقلة في ظل ما تمليه عليها مبادئ استقلالية المؤسسة التي تهدف إلى تفعيل العوامل التنظيمية المختلفة، بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خضم منافسة اقتصاد السوق، إلا أن الواقع الإمبريقي يكشف عكس ذلك، فالعوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة غير فعالة.

- العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة، فعدم فعالية العوامل التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ترتبت عنها مؤشرات سلبية لأداء العمال الدائمين، في خضم ارتفاع معدلات التغيب، دوران العمل وضعف التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، زيادة إلى المظاهر السلبية التي تعبر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لهذه الفئة، والتي برزت على شكل تصرفات تضر بالمؤسسة كاللامبالاة والتهاون وتحجج العمال الدائمين بحجج مختلفة للتهرب من إنجاز أعمالهم.

بعد التطرق والإطلاع على كل تفاصيل الدراسة السابقة، تبين بأن موضوع هذه الدراسة له أهمية وقيمة كبيرة في البحث العلمي.

تختلف دراسة "رضا قجة" مع الدراسة الحالية كونها اعتمدت على متغير واحد رئيسي، في حين دراستنا اعتمدت على متغيرين، متغير الاتصال التنظيمي ومتغير الفعالية التنظيمية، ولكن رغم هذا الاختلاف إلا أن دراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية التي قام بها الباحث كانت بمثابة انطلاقة للدراسة الحالية، باعتبار أن هذه الدراسة السابقة أخذت في بعض مؤشرات مثل عنصر الاتصال الذي يعتبر المتغير الرئيسي في الدراسة الحالية، كذلك هذه الدراسة أفادت الباحث منهجياً في إعداد خطة البحث، وتقييم الدراسة إضافة إلى كيفية اختيار العينة واستخدام المنهج الوصفي.

إلى جانب هذا الدراسة الحالية طبقت دراستها الميدانية بالمؤسسة الصناعية، كما هو الأمر بالنسبة للدراسة السابقة.

#### الدراسة الثالثة (تاويريت نور الدين 2006):

قام الباحث "تاويريت نور الدين" بدراسة ميدانية بعنوان: «النموذج المتكامل للتقييم الشامل لقياس الفعالية التنظيمية»، وقد اختار مجموعة من المنظمات الصناعية على مستوى ولاية قسنطينة (SO NACOM)، وعلى مستوى ولاية بسكرة (ENIC AB. SONET)، سنة 2006، وهي عبارة عن رسالة دكتوراه غير منشورة<sup>(1)</sup>.

وقد انطلقت هذه الدراسة من صعوبة قياس الفعالية التنظيمية، وإمكانية الخروج بنموذج قابل للتطبيق في المنظمات على اختلاف أهدافها، إضافة أن الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة الفعالية التنظيمية ركزت على العائد من الأرباح والأهداف الاقتصادية، في حين أهملت عدة جوانب نفسية - اجتماعية لا تقل أهمية في قياسها، لذلك تأتي هذه الدراسة ضمن هذا الإطار لتطرح التساؤلات التالية:

- هل هناك إستراتيجية عملية يمكن تطبيقها للوقوف على فعالية المنظمة؟

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

<sup>(1)</sup>: تاويريت نور الدين: النموذج المتكامل للتقييم الشامل لقياس الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم اجتماع العمل والتنظيم، قسنطينة، 2006.

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

لغرض الإجابة على هذه التساؤلات المطروحة صاغ الباحث الفرضيات التالية:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم الشامل للمنظمة، كفرضية عامة.

وتتمثل الفرضيات الجزئية في:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية للمنظمة.

أما فيما يخص أهداف الدراسة فهي تهدف إلى دراسة مضمون النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي ومحاولة الخروج بنموذج عملي متكامل للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية والتنظيمية.

أما فيما يخص المنهج فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث لم يقتصر به على عملية الوصف فقط، بل تعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات التي ساعدته في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة.

وقد تمثلت عينة الدراسة في إطارات عليا في مؤسسات (SONACOM) بقسنطينة و(ENICAB, SONET) بولاية بسكرة، حيث قام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة عليها.

بالإضافة إلى أنه وظف طريقة تحليل المحتوى ودراسة الحالة للمؤسسات، وأداة المقابلة مع إطارات مؤسسات مجتمع الدراسة.

أما فيما يخص نتائج هذه الدراسة فقد توصل الباحث إلى:

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة، وبالتالي القول بتحقيق الفرضية العامة للدراسة.

- بناء نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس الاجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في الإحاطة بموضوع دراستنا في الشق المتعلق بالفعالية التنظيمية، بحيث ساهمت في إبراز أهمية قياس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية بالإضافة إلى الطريقة الجيدة والذكية في طريقة تحليل المحتوى ودراسة الحالة للمؤسسات وأداة المقابلة لكن هناك اختلاف في اختيار العينة، حيث تمثلت عينة هذه الدراسة في إطارات عليا في المؤسستين، أما في دراستنا فقد اعتمدنا على مسح شامل للعمال داخل المؤسسة الصناعية.

#### الدراسة الرابعة (ميلاط صبرينة 2005-2006):

قدمت هذه الدراسة من طرف "ميلاط صبرينة" بعنوان: «التكوين المهني والفعالية التنظيمية» دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز - وحدة الطاهير - ولاية جيجل، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2005-2006 قسنطينة<sup>(1)</sup>.

تتمثل الفرضية العامة للدراسة في:

- هناك علاقة ارتباطية بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

وفيما يخص الفرضيات الجزئية نجد:

- هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.

- يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.

- هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والرضا الوظيفي.

- هناك علاقة بين التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة.

وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة، أما عينة البحث فقدر عدد أفرادها بـ 41 عاملاً من 207 فرداً.

وقد توصلت بعد تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

(1) ميلاط صبرينة: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

- التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة، حيث أصبح حاجة ملحة لأي تنظيم.
- التكوين المهني يعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال شعورهم بحرص المؤسسة على تنمية مهاراتهم.
- التكوين المهني المبني على أسس سليمة من خلال التخطيط له بحسب الاتجاهات أنها حاجة ملحة لرفع الأداء، وتحقيق الفعالية التنظيمية.
- كما أن هناك عوامل تنظيمية أخرى تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وتتمثل في:
  - إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسات وتكوين المسيرين علمياً.
  - العمل على إيجاد وتوفير جو تنافسي بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال الناشطون وأن يكون هناك اعتراف ولو شفهي بالمجهودات المبذولة.
  - التكوين المستمر للعمال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات، والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
  - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبة.
- من خلال الدراسة التي أجرتها الباحثة حول التكوين المهني والفعالية التنظيمية، خلصت إلى أن التكوين المستمر للعمال يرفع ويحسن مستوى أدائهم، ويتجلى ذلك في زيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق الاستقرار المهني.
- يمكن القول أن هذه الدراسة تناولت متغير بحثنا - الفعالية التنظيمية-، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وهذا ما سوف نتبعه في بحثنا الحالي، كما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في كون هذه الدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية في المحطة الوطنية للكهرباء والغاز، أما بحثنا الحالي يهدف إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

## الدراسة الخامسة (صالح بن نوار 2005):

قدمت هذه الدراسة من طرف "صالح بن نوار" بعنوان: «الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين»، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بقسنطينة، رسالة دكتوراه غير منشورة، سنة 2005<sup>(1)</sup>.

بدأ هذا الباحث في طرح إشكالية الدراسة انطلاقاً من سرد مختصر لأهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر، متسائلاً عن مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

وقد حاول الإجابة عن تساؤله بفرضية مفادها أن التنظيم الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية استنبط مجموعة من الفرضيات الجزئية على النحو التالي:

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعال.
- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميتهم داخل المؤسسة.
- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
- كلما كان العامل راضياً عن وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث رأى فيه الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات الكافية والتي تفيد بحثه، وذلك بعد تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة التي تمت فيها هذه الدراسة، خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإنسانية في مجال التنظيم.

كما أن الباحث اعتمد على العينة الطبقية العشوائية مكونة من 156 عاملاً من بينهم 36 فرد مشرف ومديرة والباقي عمال بسطاء، مبرر ذلك بأنهم معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة، مستعيناً بالاستمارة حيث بلغ عدد أسئلتها 49 سؤالاً مغلقاً ومفتوحاً.

<sup>(1)</sup>: صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص 249-264.



وبعد تحليل معطيات ومعلومات البحث التي جمعها، توصل إلى النتائج التالية:

- لتحقيق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية يجب عليها أن توفر بعضاً مما توصل إليه الباحث من خلال إجابات المبحوثين والمتمثلة في:
- الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الاستماع لانشغالات العمال.
- تغيير الأنظمة الإدارية الحالية.
- تحديد المسؤوليات والانضباط في العمل.
- مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل.
- الاتصال المرن والهادف.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في الإحاطة بموضوع دراستنا في الشق المتعلق بالفعالية التنظيمية، حيث بنيت نتائج هذه الدراسة أن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميتهم داخل المؤسسة، وكذلك يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم أساس تحقق الفعالية التنظيمية.

لكن هناك اختلاف في كون دراستنا تم ربطها بالاتصال التنظيمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة من عام 2004 إلى غاية 2011، وفي بيئات مختلفة وتنوعت الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمنهج الوصفي المسحي.

لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية والإطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات.

كما أن الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي يلاحظ أن بعض المؤشرات التي تطرقت وتعرضت لها هي المؤشرات نفسها التي تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى سيادتها في المؤسسة

الصناعية، وتتفق معها في دراستها للفعالية التنظيمية، حتى وإن تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج نفسه وأداة القياس إلا أنها تختلف عنها فيما يلي:

- عدم وجود دراسات مشابهة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية.

- اختلاف في النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة نظراً لاختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

## خلاصة الفصل

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

## الفصل الثاني: أساسيات الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي

ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي

رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي

خامساً: وظائف الاتصال التنظيمي

سادساً: أنواع الاتصال التنظيمي

سابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي

ثامناً: شبكات الاتصال التنظيمي

تاسعاً: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ أنّ كافة الأفراد العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة والذي يعمل على توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير العمال، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة فيها.

فالاتصالات إذن هي مفتاح فعالية الإدارة وعامل حيوي، وأساسي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقائها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي ثم خصائصه بالإضافة إلى العناصر الأساسية المشكلة له، ونطرق كذلك إلى وظائفه وأنواعه وكذا وسائله، وسنحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهم المعوقات ولا يفوتنا طبعاً ذكر شبكات الاتصال التنظيمي.

### أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

إذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغیرها وكبيرها، ذلك لأن الاتصال يلعب دوراً كبيراً في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، وهو بذلك هام لكل من العاملين والقادة والمسيرين، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة حياة أي تنظيم فالإتصال التنظيمي يسعى إلى تحقيق النجاح الإداري والفعالية التنظيمية، وبذلك يمكن إيجاز أهميته فيما يلي:

- يساعد الإتصال التنظيمي في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض داخل المنظمة وإنجاز الخطط في مواعيدها.
- يعد الإتصال التنظيمي وسيلة لتنظيم الموارد البشرية واختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم<sup>(1)</sup>.

(1) محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1

وعليه يمكن القول أن الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة وضمان التفاعل والتبادل المشترك بين مختلف الأنشطة، وذلك من خلال التعرف على مدى التقدم في إنجاز الأعمال.

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، حيث يوفر الاتصال في المنظمة فرصة للعاملين لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دوراً كبيراً في تطوير منظماتهم والرقى بها.

- يلعب الاتصال في المنظمة دوراً مهماً في توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم<sup>(1)</sup>.

ومنه يعتبر الاتصال المفتاح الذي تستخدمه المنظمة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات بشكل كفؤ فضلاً عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.

- يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين وحصولهم على الرضا في مكان العمل، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

- يؤدي الاتصال التنظيمي إلى تنمية مهارات العاملين من خلال الاحتكاك ببعضهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل والتعرف على العقوبات التي تعيق تنفيذ الأعمال من أجل التغلب عليها، وكذا مواكبة ما يستجد من تطورات<sup>(2)</sup>.

إذن الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي تبنى عليها القرارات داخل التنظيم، حيث يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه وتحفيزهم، من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفعالية والكفاءة، فالاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

- يحقق الاتصال التنظيمي التكامل والتوازن بين مختلف وحدات ومستويات البناء التنظيمي، من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها، إضافة إلى الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>(1)</sup>: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط8، 2002، ص 357.

<sup>(2)</sup>: [www.elearn2013.univ-ouargla.dz/document.php?com,le:05/02/2016,14#:20](http://www.elearn2013.univ-ouargla.dz/document.php?com,le:05/02/2016,14#:20).

- تعتبر الاتصالات التنظيمية أمر ضروري وحتمي للتنسيق بين أنشطة واختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام وإزالة التعارض والتناقض بينها، مما يؤدي إلى تكوين علاقات عمل طيبة داخل هذه الوحدات وتحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ ومنع التكرار أو الازدواجية في الاختصاص<sup>(1)</sup>.

مما سبق ذكره يمكن القول أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، ويفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات، فالإتصال ذو أهمية أساسية في نقل وتوجيه الأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، لذا فعملية الإتصال على درجة عالية من الأهمية سواء في المنظمات أو في المجتمع ككل.

### ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي

يعتبر الإتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، فالهدف الرئيسي للإتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة، وتختلف أهداف عملية الإتصال التنظيمية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، لذلك تتمثل أهداف الإتصال التنظيمي عموماً فيما يلي:

- يعمل الإتصال التنظيمي على تحديد أهداف المنظمة حيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها ووضع الأفكار في صياغة (رسالة) وفي وسيلة مناسبة يمكن أن يفهمها الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.

- إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ الأعمال أو الامتناع عن تنفيذها بشكل معين وفي وقت معين، وهذا يعني تسهيل سير المعلومات وتبادلها.

- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو المشكلات التي ظهرت في التنفيذ وبالاقترحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة<sup>(2)</sup>.

(1) سعيد السيد علي: العملية الإدارية التخطيط- التنظيم- القيادة- التنسيق- والاتصالات- الرقابة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 338.

(2) مدحت أبو النصر: مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة، ط1، 2009، ص 59.

وعليه فإن الاتصال التنظيمي يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها، كما يمكن الرؤساء من الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات.

- المشاركة في المعلومات حيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

وهذا يعني أن الاتصال يقوم بالتنسيق بين الأفعال والتصرفات بين أقسام المنظمة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية<sup>(2)</sup>.

ومنه يسمح الاتصال بتحقيق التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة والوصول، بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.

- نقل الآراء ووجهات نظر العاملين في الإدارة الدنيا (التنفيذية) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم والتعبير عن المشاعر الوجدانية، حيث تكمن الفكرة الأساسية للاتصال في تشجيع العاملين على التعبير عن أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، كما يساعد المدير على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات

<sup>(1)</sup> راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2003، ص 223.

<sup>(2)</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1

2006، ص 451.



التنظيمية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وكفاءتهم الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

وبشكل عام يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد العاملين الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع.

- زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر، كما يهدف الاتصال داخل المنظمة أساساً إلى الإقناع.

وبعبارة أخرى الاتصال يهدف إلى تماسك أفراد المنظمة وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة وتحسين إنتاجية وفعالية العمل.

- توفير المناخ الإيجابي للعاملين وتنظيم وقيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية<sup>(2)</sup>.

وعموماً يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

- يهدف الاتصال التنظيمي أيضاً إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثياً بالنسبة للمنظمة ككل.

إن تهدف الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

ونلاحظ من خلال ما سبق أن الاتصال التنظيمي له أهمية قصوى في المنظمة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين وتطوير أداء العمال، وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية، مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المنظمة وإعطائه الأهمية الكبرى التي يتمتع بها من أجل تحقيق

(1) عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 52.

(2) ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 41، 42.

التفاهم والتوافق بين الجماعات، فالالاتصال يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد ببعضهم داخل المنظمة فهو همزة وصل في عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين الأفراد والجماعات.

### ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي

يمكن حصر خصائص الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- **عملية إنسانية:** تؤدي دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل، والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يتصل بهم ويتصلون به للتعلم وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشاتهم.

ومعنى ذلك أن الاتصال نشاط إنساني له معنى وهدف بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال.

- **عملية ديناميكية:** متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب لا نستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال، بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية، والنفسية والثقافية في الاعتبار، فضلاً عن المتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال<sup>(1)</sup>.

إذ أن عملية الاتصال تعتبر من العمليات الديناميكية التي تحدث بصورة مستمرة ومتغيرة لطبيعة الاتصال الإنساني.

وعليه يمكن القول أن الاتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجرى بين أعضائها.

- **عملية تفاعل بين طرفين:** سواء كان بين شخصين أو شخص ومجموعة، والهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها، مما يجعل الاتصال التنظيمي عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.

وهكذا يتضح لنا أن التفاعل من أهم العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال ولاسيما عن طريق المشاركة وتبادل المعلومات، أو الاهتمامات المتبادلة نحو حقيقة الاتصال ذاتها.

- **عملية مستمرة:** بمعنى أنها تقتصر على مرحلة زمنية معينة من نشأة المنظمة بل تصاحبها<sup>(2)</sup>.

(1) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 191، 192.

(2) بسام عبد الرحمان المشاقبة: مرجع سابق، ص 128.

ومنه فإن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، أي أنها دائمة التغير والحركة.

نستنتج من خلالها ما سبق أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تتضمن تبادل الفهم والإدراك المشترك بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن الاتصال نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء.

- **عملية اجتماعية نفسية:** يمكن للقادة استخدامها لتحريك الجماعة والمنظمة على حد سواء. توجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

- **عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال<sup>(1)</sup>.

ومنه فإن الاتصال التنظيمي عملية متداخلة العناصر تشمل الرموز التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة، ولا يمكن أن تتطابق عمليات الاتصال تطابقاً تاماً لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذلتها وظروفها.

#### رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي: المرسل، الرسالة ومستقبل الرسالة هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً وصعوبة حيث تتضمن العناصر التالية:

#### 1- المرسل أو مصدر المعلومات:

يعرف بأنه: "الشخص الذي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال"<sup>(2)</sup>، كما يمكن تعريفه بأنه: "مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1993 ص 50.

<sup>(2)</sup> عبد الفتاح الخواجة: الإدارة الذكية المطورة للمروسين والتعامل مع الضغوط النفسية دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 106.

<sup>(3)</sup> مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2006، ص ص 30، 31.

فالمرسل إذن هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره، يقوم بإرسال الرسالة عبر قنوات الاتصال لتصل إلى المستقبل.

ويتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم ويكون لهذا العضو أهداف محددة عند قيامه بعملية الاتصال.

## 2- المستقبل:

المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها<sup>(1)</sup>.

ويتوقف نجاح عملية الاتصال على مدى قدرة المستقبل على فهم محتوى الرسالة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل إيصالها له.

وبصفة عامة المستقبل هو الذي يقوم بتسليم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلًا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها، فكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفعالية.

يتضح من خلال ما سبق أن المستقبل هو الطرف الذي يتلقى المادة الاتصالية، حيث يقوم بتنظيم المعلومات المرسلة إليه ويحاول تفسيرها وإعطائها معاني ودلالات، وهناك عدة عوامل تؤثر في فهم الرسالة من بينها، الحالة النفسية للمستقبل، ودوافعه، وإدراكه، واتجاهاته، وأهدافه، ونمط شخصيته.

## 3- الرسالة:

هو موضوع الاتصال المراد إبلاغه في إطاره الزمني والمكاني المحدد دون أي تدخل أو تعديل في القيم التي تحملها، وقد تأخذ الرسالة صورا متعددة، وقد تنطوي على موضوع سري أو علني وقد يغلب عليها الطابع التنظيمي أو مطلب شخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي عملية الاتصال وتعتبر عن المقصود.

(1): عبد الفتاح الخواجة: مرجع سابق، ص 07.

ويتضح أن الرسالة: "عبارة عن كلمات ذات مضمون يتم تناولها بين كل من المرسل والمستقبل عبر وسائط، وهي الطريقة التي تنقل بها الرسالة بما تتضمنه من معلومات أو بيانات أو خطة العمل فإما أن تكون شفاهية عن طريق التوجيه في المقابلة الشخصية أو المواجهة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ... الخ، وإما أن تكون كتابية عن طريق إصدار قرار أو إعداد نشرة أو كتابة التقارير ... الخ، وإما أن تكون مسموعة عن طريق الانتظام في اجتماع أو لقاء أو ندوة أو مؤتمر"<sup>(1)</sup>.

ومما لا شك فيه أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها تعتبر مهمة للغاية بالنسبة للمرسل والمستقبل على حد سواء ولهذا ينبغي على المرسل أن يصوغ رسالته بالشكل الذي يجعلها أكثر وضوحاً لدى المستقبل وأن يضع في حسبانته أن صياغة الرموز قد تحمل معاني مختلفة قد لا تفهم بنفس الكيفية لدى الطرفين هذا من جهة أخرى قد تتضمن الرسالة معاني خفية أو غامضة مقصودة أو غير مقصودة وفي الأخير يجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الاتصال المستعملة لنقلها.

وعموماً يجب أن تتصف هذه الرسالة بوضوح العبارات المستعملة أو الحركات، المصداقية والربط المنطقي، شمولية الاتصال وخلوها من الخطاء والتكرار غير المبرر، وأن لا تكون طويلة ومملة.

#### 4- الوسيلة:

الوسيلة هي "عبارة عن حلقة وصل بين شخصين أو أكثر يتم من خلاله نقل المعرفة والمعلومات التي يتطلبها العمل، حيث تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المرسل إليه"<sup>(2)</sup>.

بصفة عامة وسيلة الاتصال هي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين وترتبط الرسالة بموضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ويمكن أن تكون الرسالة الرسمية التي تمر عبر القنوات التنظيمية الرسمية كالتقارير، الخطابات، المنشورات، وهناك اتصالات غير رسمية فهي تمر عبر

<sup>(1)</sup>: محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري- مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية- دار الفكر للنشر

والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص ص 267-268.

<sup>(2)</sup>: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2002

ص 258.

قنوات لا يتعرف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، كالإشاعات، المناقشات في فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء منها الرسمية أو غير الرسمية هي ذات أهمية بالغة وضرورية في عمليات الاتصال الإنساني داخل المؤسسة.

#### 5- التغذية الرجعية:

تتم التغذية الرجعية حينما يعترف المستقبل بتسلم الرسالة ويستجيب لها، وفي هذه الخطوة يتحول المستقبل إلى مرسل، حيث يقوم ببلورة رده، وإرساله إلى المصدر الأصلي، والذي يقوم بدوره بترجمة وتغيير الرد.

فالتغذية الرجعية هي "عملية تبيين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال"<sup>(1)</sup> ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها اتجاه ما يجري داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية، ويتم البحث عن طريق تصويبها والتعرف على الجوانب الايجابية وتعزيزها.

وعليه يمكن القول أن التغذية الرجعية الأداة التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل لقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الرجعية تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل ويقصد بها جميع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، وهذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال داخل التنظيم.

#### 6- الضوضاء/ التشويش:

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهاته، وشخصيته، وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 3، 2000، ص 204.

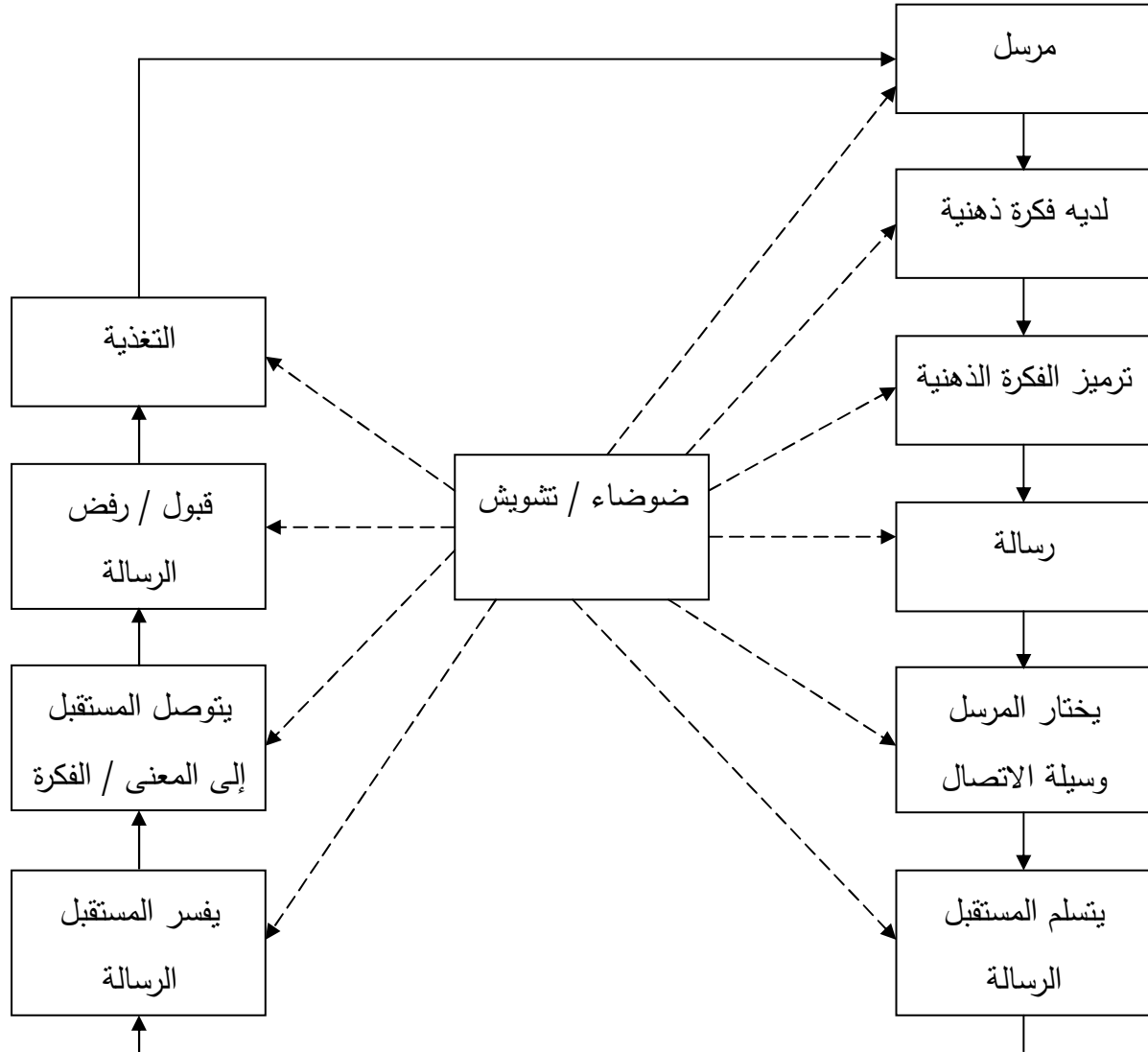
<sup>(2)</sup> خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2008، ص 359.

أي أن بيئة الاتصال هي المناخ المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي الذي يتم فيه عملية الاتصال داخل التنظيم، فقد يكون هذا المناخ ملائم ومناسب على نحو يساعد على العمل وعلى إتمام عملية الاتصال وبلوغ الهدف، وأيضاً قد يتضمن تشويش ومشتتات تعيق وتؤثر سلباً على فعالية الاتصال التنظيمي.

وبعد عرضنا لأهم عناصر الاتصال التنظيمي نلاحظ أنه إذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل يفقد التأثير المطلوب، باعتبار كل عنصر منها يؤثر في الآخر ويتأثر به فعملية الاتصال عملية ديناميكية مستمرة.

ويمكن توضيح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي



المصدر: حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع

عمان، ط1، 2010، ص 17.

## خامساً: وظائف الاتصال التنظيمي

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً هاماً وأساسياً، لذا لا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويقصد بوظيفة الاتصال مدى استعماله في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءً على ذلك يمكن عرض أهم وظائف الاتصال في المنظمة من حيث أنها شكل التنظيم والإدارة.

وقد حدد "سكوت وميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

## 1- الانفعالات والعواطف:

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس وأن كثير مما يتصل به الناس مع بعضهم يحتوي على مضمون عاطفي انفعالي، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض، من شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك عن طريق الاتصال يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضياً عن أجره، فإنه غالباً ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي.

## 2- الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسية الثانية هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وأن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتقديم المهام وتدريب المرؤوسين تتضمن جميعاً القيام بعملية الاتصال<sup>(2)</sup>، كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤكد

<sup>(1)</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2006، ص 28.

<sup>(2)</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2008، ص 164.



أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوب والتصرفات والتوقعات التي يكافأ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير أكثر فعالية.

### 3- المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات وعلى خلاف المشاعر، والتأثير فالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

وعموماً عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

### 4- الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج، حيث يرى "مارش وسيمون" أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفعالية وكفاءة وتقليل أوجه الضياع فيها.

ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الأنشطة والمهام وفقاً لمعايير الأداء الكفاء ولتحقيق الأهداف المتوخاة، وتقليل جوانب

<sup>(1)</sup>: المرجع السابق، ص 165.

الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية لذلك تسهم الرقابة بشكل كبير في ممارسة المنظمة لأنشطتها وتمكينها من الدخول في الميادين المختلفة.

وعليه فإن هذه الوظائف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمحتوى الاتصال، حيث تبدو أهميته في أنه وسيلة لنمو شخصية الفرد داخل المنظمة، فوظيفة نقل المعلومات والانفعالات والعواطف إضافة إلى الدافعية والرقابة كلها تؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع تحقيق الإشباع المهني والتعاون الفعال داخل المنظمة.

### سادساً: أنواع الاتصال التنظيمي

تتعلق الاتصالات التنظيمية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة، وكيف يستخدم المديرون المعلومات في نشاط المنظمة، وتوصف الاتصالات الداخلية بالاتصالات الإدارية، وسنقدم فيما يلي أنواع الاتصالات الإدارية هي:

#### 1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

يعرف بأنه: "ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف أيضاً بأنه "الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى"<sup>(2)</sup>.

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

<sup>(1)</sup> عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999 ص 221.

<sup>(2)</sup> عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجية- الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013، ص 332.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
  - إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
  - إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
  - الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
  - توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات.
  - تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نوضح أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كمنشأ إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
  - ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
  - يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
  - توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.
- ويأخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات أساسية هي:

<sup>(1)</sup> هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2000، ص 54.

**1-1 الاتصال النازل:** ويعني هذا النوع من الاتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة، ويعني هذا أن المعلومات تتم من خلال سلسلة التدرج الرسمية، والبعض منها في شكل قرارات وتوجيهات أو في شكل مطالب يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه، وهكذا تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما<sup>(1)</sup>، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتتمثل أهداف هذا الاتصال فيما يلي:

- نشر رسالة ورؤية لمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وخططها، وسياساتها في تحقيق ذلك بين الموظفين.
- توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

- التحفيز المادي والمعنوي<sup>(2)</sup>.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير ... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

وعموماً فالالاتصال النازل ضروري للقيادة والإدارة، إذ بدونها لا يمكن إعطاء التعليمات لتنفيذ الخطط الموضوعية لتحقيق هدف المنظمة، أو نقل البيانات التي توضح أهدافها وسياساتها ونظمها التفصيلية إلى العاملين، لذا ينبغي العمل على تحسين العملية الاتصالية وفعاليتها حتى يمكن نقل المعنى الذي تقصده المستويات الإدارية العليا إلى مرؤوسيه دون تغيير، إذ أن معظم الأخطاء تنشأ نتيجة لسوء فهم المستويات الإدارية المتوسطة والمنخفضة لتعليمات وتوجيهات الإدارة العليا.

ويمكن التطرق إلى مزايا هذا الاتصال على النحو التالي:<sup>(3)</sup>

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2007، ص 419.

(2) حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان

ط1، 2014، ص 377.

(3) عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 224.

- تعليم العاملين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي يسود المنظمة، أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل.

- يمكن من خلق الشعور لدى العامل بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالذات والعمل.

- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة، وما هو موقف الإدارة منها؟ مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

لكن بالرغم من مزايا هذا النوع من الاتصال إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب نذكر منها:

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين لأنهم لا يحسون بأي دور إيجابي لهم، مما يؤدي بهم بالتالي إلى عدم الاكتراث بما يجري داخل التنظيم، وهو أمر يؤثر سلباً بلا شك على إنتاجيتهم<sup>(1)</sup>.

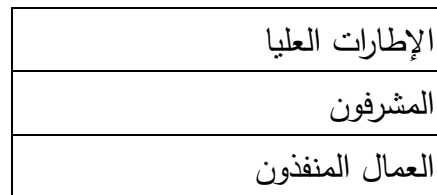
- العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال كتابية، ويتحاشى الرسائل الشخصية والمواجهة (وجهاً لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه ... الخ، وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.

- إن بعض المعلومات التنظيمية تتصف بالسرية، ولا تخضع لعملية الاتصال.

- إن التوقيت الدقيق يعتبر أحياناً عنصراً محدداً في الاتصال، وعلى الرغم من الحاجة للمعلومات فهناك أوقات يعتبر نقل المعلومات فيها أو أثنائها غير ملائم.

الشكل رقم (02): يوضح الاتصال الرسمي النازل



المصدر: من إعداد الطالبتين

(1): محمد قاسم القريوتي: ، مرجع سابق، ص 218.

وعموماً فالاتصالات النازلة تشمل الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه، وتشكل هذه الاتصالات الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة، وتستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا، وتعتبر العمود الفقري لكل منظمة.

ويجب على الرئيس عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من التعليمات، وكذلك فمن واجب الرؤساء تهيئة المرؤوسين نفسياً لتقبل التوجيهات بحيث لا يفاجئون بأيّة تغييرات، ومن المناسب جداً أن يتصل الرؤساء بالمرؤوسين لسماع وجهات نظرهم، وإشراكهم في التفكير بما يجب عمله لتحسين الأداء.

**2-1 الاتصال الصاعد:** وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المنظمة أي من المرؤوسين إلى رئيسهم، وهذا الاتصال هام وضروري لكل من المرسل (المرؤوسين) والمستقبل (الرئيس).

فالالاتصال الصاعد يساعد الرؤساء كثيراً على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس بمدى استعداد المرؤوسين لتقبل القرارات والتعليمات، والتأكد من استنتاج وفهم المعنى الذي قصده الرئيس في الاتصال النازل وتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل والأداء، أما بالنسبة للمرؤوسين فإن الاتصال الصاعد يلبي حاجة أساسية للفرد والشعور بقيمته وبأن له حقوق وتتيح للفرد تنفيساً لتوتراته العاطفية وضغوط العمل والتي بدونه (الاتصال) يمكن أن توجه إلى نقد الآخرين، وعدم الكفاءة واللامبالاة في العمل.

"فالالاتصال الصاعد هو رفع البيانات والمعلومات التي تنطوي على إبلاغ الرؤساء عما تم وما لم يتم إنجازه من الأعمال، وكذلك الإبلاغ عن المشاكل أو الانحرافات التي لم تكن بالحسبان"<sup>(1)</sup>.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير التي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

<sup>(1)</sup> شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 40.

<sup>(2)</sup> طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، (د.س)، ص 289.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة توصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين على الاستعداد للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح.

وعلى الرغم من أهمية الاتصال الصاعد ومدى مساهمته في تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم ووحده الفرعية إلا أنه لم يحظى بعناية كبيرة من القائمين على إدارة المؤسسات الصناعية، اعتقاداً منهم أن الاتصال يجري في خط واحد فقط من أعلى إلى أسفل، وهم بذلك لا يستطيعون إدراك الفوائد التي تعود على التنظيم نتيجة تشجيع العمال وتحفيزهم على منافسة وخطط التنظيم المختلفة، وحتى الدول التي تأخذ بنظام مشاركة العمال في الإدارة لوحظ أيضاً أن أصحاب المراكز الإدارية العليا في التنظيم يخلقون عقبات كثيرة تحد من فعالية هذا النظام بوصفه أحد قنوات الاتصال الصاعد.

وللاتصال الصاعد مزايا عديدة وأهمية كبيرة في نجاح العلاقات الإنسانية للعمل وله انعكاسات مفيدة سواء للمديرين أو العمال<sup>(1)</sup>.

- تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياتها وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة وذلك من خلال استقبال وتقبل الاتصال الصاعد، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارسته.

- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال الصاعد.

- يساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال الهابط.

بالرغم من مزايا هذا النوع من الاتصال إلا أن هناك معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية لتزيف بعض المعلومات<sup>(2)</sup>.

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، (د.س)، ص ص 37، 38.

(2) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص 283.

- التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

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

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

من خلال ما سبق يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طبق تطبيقاً صحيحاً، فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة وارتباط العامل في المنظمة ويزيد من إنتاجيته، وبالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه ويسمع له.

وعلى الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم، وذلك لضمان فعالية الاتصال وإنجاز الأهداف والبرامج المستهدفة.

**الشكل رقم (03): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد**



المصدر: من إعداد الطالبتين

**3-1 الاتصال الأفقي:** يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المنظمة سواء ضمن الدائرة الواحدة أو بين الدوائر المختلفة، وتتم هذه الاتصالات مباشرة أو بواسطة مكاتب الارتباط والتنسيق، أو فريق العمل، أو اللجان ... الخ<sup>(2)</sup>.

وهذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية باعتباره

<sup>(1)</sup>: محمد يسرى إبراهيم دعيس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999، ص ص 187، 188.

<sup>(2)</sup>: لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006، ص 219.



يجري بين الأفراد العاملين في المستوى الإداري الواحد أو الذين يعملون في وحدات مختلفة، قصد إيقاع التناغم السليم بين تشكيلات المنظمة بغرض تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

كما يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات<sup>(1)</sup>.

وتتمثل أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات المنظمة.

- تبادل المعلومات والمشاركة فيها.

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

والاتصال الأفقي قريب إلى النوع غير الرسمي، بحيث يعتمد فيه الأفراد على الأحاديث الشفوية والمقابلات، وقد يستعملون في بعض الحالات المستندات الكتابية، ويعتبر هذا الاتجاه ضروري في نقل البيانات لنجاح المنظمة، كما تتجلى أهميته في التنسيق بين العمال وتبادل المعلومات المختلفة اتجاه العملية الإنتاجية، وهو أيضاً وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ومقارنتها بأفكار الآخرين.

ومن مزايا هذا النوع من الاتصال أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، لذا فإنها تميل لتتسم بالسهولة والصدقة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الاتصالات بين الزملاء تتسم بالسرعة، وبأنها تتم في جو غير رسمي نظراً لقلّة الحواجز الاجتماعية بين طرفي عملية الاتصال<sup>(2)</sup>.

ومع كل ذلك فمن الممكن أن الاتصالات الأفقية مصدر مشاكل للمنظمة، فعلى سبيل المثال قد يرى العاملون في أقسام المنظمة المختلفة أن بينهم تنافس في الحصول على الموارد الهامة بالمنظمة ويستبدلون بذلك التوجه نحو الصداقة والتعاون التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أعمالها بالتوجه نحو المنافسة والخصام اللذين يؤثران بالسلب على المنظمة.

(1): خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009، ص 208.

(2): جيرالد جرينبرج، روبرت بازون: تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار

المريخ للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 2004، ص 367.

وأخيراً يمكن القول بأن تبادل الاتصالات الأفقية على نطاق واسع أصبح ضرورة محتمة في وقتنا الحاضر نظراً لإشباع نطاق الوحدات وتزايد تقسيم العمل بين عدد كبير من الإدارات، لكن هذا النوع من الاتصالات يعاني من معوقات تحد من فعاليته، ولكن هذه الحواجز في المؤسسات المتكونة من عدة وحدات إنتاجية ذات وظائف مختلفة ومكملة لبعضها البعض، حيث أن الاتصال بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة لا يكون بصيغة مباشرة، وإنما يخضع لمعايير تنظيمية، فالفرد العامل لا يتصل بعامل الوحدة الأخرى غلا يطلب من رئيس المصلحة، وهو ما وضع قيد للعملية الاتصالية بشكل مباشر على حساب التكاليف الزمنية.

من خلال ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي، فإنه يمكن أن يتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكور سلفاً، يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها، وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم، وبالتالي تحقيق الرضا في العمل.

## 2- الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

نعني بالاتصال التنظيمي الغير رسمي "ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوة السلطة الرسمية"<sup>(1)</sup>.

كما تمثل الاتصالات غير الرسمية "أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين الأفراد، وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال"<sup>(2)</sup>.

(1): صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 268.

(2): بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 ص 105.

إن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب "هاورثون" والأفكار التي قد قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

وتوجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

وهذه اتصالات موجودة في كل النظم الاجتماعية وتتعايش جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية فيها ولكنها تتسم عبر العلاقات الاجتماعية لأفراد النظام متجاوزة حدود شبكة تواصله الرسمية. إن جميع العاملين في أي نظام تتوافر أمامهم فرص ممارسة اتصالات غير رسمية على اعتبار أنها تتم تلقائياً وخارج حدود قنوات الاتصالات الرسمية، وتشكل استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

ومنه فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة وتسلك بدلاً من ذلك واحداً أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال الغير رسمي أصبح ملازماً للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي لوحده

<sup>(1)</sup> هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2006، ص 237.

يشكل نوع الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم، والتسيير وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين، ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم، بحيث يؤدي إلى انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة، مما يترك آثاراً سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ويؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح المعنوية وإضراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى، وذلك بسبب الإشاعات مثلاً.

لكن رغم سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي، إلا أنه تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها<sup>(1)</sup>.

ومن مزايا الشبكة غير الرسمية أيضاً أنه يمكن استغلالها لاختبار رد فعل العاملين اتجاه تغييرات معينة تنوي الإدارة إجرائها دون التزام رسمي بهذه التغييرات، فقد عرف عن المديرين قيامهم بتسريب بعض الأفكار<sup>(2)</sup>.

إن تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية، وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية، وتهدف إلى إشباع حاجات الفرد والجماعات.

وأخيراً يمكن القول أنه ينبغي على المنظمة أو مديرتها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال التنظيمي الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعية إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم والمنظمة ككل.

### سابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي

تعددت أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في هذا العصر، حيث تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها لأن استخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات

(1) محمد يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 101.

(2) أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 227.

يمكنها أن تسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الوسائل تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات وسنقوم فيما يلي بعرض الوسائل الشائعة في الاتصالات التنظيمية:

### 1- وسائل الاتصال الشفوية:

تعرف على أنها: "الاتصالات اللفظية المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتتم عادة من خلال الاتصال الشخصي مثل المقابلات التي تتم وجها لوجه أو عبر وسيلة أخرى مثل الهاتف بالإضافة إلى الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية"<sup>(1)</sup>.

حيث ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات، والآراء باستخدام اللغة (الكلام)، ويتم توصيل الرسالة بالألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، وهو كثير الاستعمال حيث يتم نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين طرفي الاتصال مباشرة وجه لوجه بواسطة الهاتف. إن أهم ما يميز الاتصال الشفهي هو معرفة ردة فعل المتصل به مباشرة، بالإضافة إلى إمكانية توضيح الرسالة في حال عدم تفهمها، ومن إيجابياتها<sup>(2)</sup>.

- تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة.

- تمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه.

- تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية، وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين.

- قوة تأثيره على المستمعين، التغيير في نبرات الصوت.

- المحافظة على سرية المعلومات.

- يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر.

ولكي يكون الاتصال فعالاً عند استعمال هذه الوسائل، يجب توفر الخصائص التالية في المرسل:

- الثقة في النفس، والمعرفة الكاملة بالموضوع.

<sup>(1)</sup>: حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: مرجع سابق، ص 362.

<sup>(2)</sup>: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 216.

- وضوح النطق واللفظ.

- القدرة على الإقناع واتباع أسلوب المشاركة<sup>(1)</sup>.

أما أهم سلبياته تتمثل في:

- عدم إمكانية شطب المعلومة أو الكلمة التي تم ذكرها لأنها تكون قد وصلت إلى ذهن المتصل به.

- عدم الدقة.

- عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد.

كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات الكبيرة الحجم، لأنه يستغرق وقتاً طويلاً، ومن أشكاله: المقابلات، الاجتماعات ... الخ.

والجدير بالذكر أن لطريقة الكلام والمظهر تأثير كبير على المتصل به، إذ قد يؤثر المظهر أو الهيئة في الانطباع الذي يأخذه المتصل به عن المتصل.

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير ولهذا الأسلوب طرق عديدة منها:

- **الاجتماعات:** يعرف الاجتماع بأنه: "لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة يجتمعون معاً لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها"<sup>(2)</sup>.

وتعتبر الاجتماعات في المنظمات وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور، بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصاً للتعبير عن آرائهم، ويجعل القرارات مقبولة لدى جميع الأطراف، لأنها تمثل مختلف وجهات النظر، كما تعتبر أكثر وسائل الاتصال تكلفة واستهلاكاً للوقت.

(1): محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص216.

(2): خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 163.

إن تلعب الاجتماعات دوراً هاماً في الإدارة سواء كانت رسمية أو غير رسمية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية التي لا يستغني عنها المدير أو رئيس القسم وغيرهم في ممارستهم لنشاطاتهم وواجباتهم.

ويتوقف نجاح الاجتماع على مدى إتقان منشط الاجتماع لدوره في إدارة الاجتماع والقيام بجميع التحضيرات اللازمة قبل وأثناء وبعد انتهاء الاجتماع من أجل تحقيق الهدف منه (1).

وعليه من الضروري تحضير القاعة وجميع المستندات الخاصة بالإقناع قبل بدء الاجتماع واستقبال المدعوين والمشاركين وإدارته بالشكل الصحيح مع الانتباه إلى الوقت المخصص للاجتماع ثم كتابة محضر الجلسة بعد انتهاء الاجتماع.

- **المقابلات:** تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجها لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ والرد، والتعليل، والتفاهم، ولذلك تعقد عادة مع الرؤساء والمديرين كل حسب موقفه وظروفه ومن خلالها يتم مناقشة الموضوعات والخطط، والأمور الغامضة (2).

ومنه فالمقابلة تتم لإعطاء التعليمات والتفاوض حول أمر معين أو شرح موضوع ما، أو لإعطاء النصائح بهدف الاستعلام، أو لحل الخلافات، وتقييم الأشخاص والأعمال، أو قد تتم المقابلة بهدف الإقناع.

ومما لا شك فيه أن المقابلات الشخصية من الفعاليات التي يتم ممارستها من قبل أغلب المنظمات الإنسانية العاملة سيما وأنها تساهم في تحقيق سبل الاتصال من خلال التعرف على الأفراد المقابلين لأغراض التوصل للعديد من الجوانب المستهدفة كالتعرف على طبيعة الشخصية، أو المؤهلات الفكرية أو القابلية الجسمية والاستعدادات الشخصية في أداء المهام المطلوبة وغيرها من العوامل التي تشكل طبيعة الهدف من المقابلة الدور الفعال في هذا المجال، والجدير بالذكر بأن طبيعة البيئة التي تتم فيها المقابلة وقابلية الفرد، أو اللجنة التي تجري المقابلة لها دور هام في هذا الشأن.

- **المؤتمرات:** المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية معينة، أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها مرتبطة بظروفهم قصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها (3).

(1): فاطمة مروة: مرجع سابق، ص 235.

(2): سعيد السيد علي: مرجع سابق، ص 351.

(3): محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 192.

والمؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع معين له أهمية وذلك بهدف الوصول إلى توصيات في نهاية المؤتمر والمشاركين في المؤتمرات يلعبون دوراً في المناقشة، حيث ينبغي أن يكون المشترك على مستوى عالٍ من التخصص والخبرة.

ومنه يمكن القول أن المؤتمر أحد قنوات الاتصال الجمعي لإقامة المناقشات وتبادل الأفكار حول موضوع يهتمون به من أجل المصالح العامة، ويشترط أن لا تزيد مدة المؤتمرات عن مدة قد تصل أسبوعاً.

- **الندوات:** تعد الندوات قناة اتصالية ذات اتجاهين، يتم بها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل (وهم المتخصصون) وبين الجمهور حول موضوع معين، وتستخدم الندوات لمعرفة آراء المتخصصين في العديد من الموضوعات التي لا يوجد عليها اتفاق تام لتقريب وجهات النظر<sup>(1)</sup>.

إذن الندوات هي نقاش جماعي بين مجموعتين من المختصين حول موضوع ما بحضور جمهور.

وتتميز الندوة كقناة اتصالية بـ:

- تتيح الفرصة للاستماع لآراء أكثر من خبير أو متخصص، وتتنوع هذه الآراء وتعدد بتعدد المتحدثين.

- تتميز بقدرتها على التأثير ولاسيما إذا كان موضوعاً غير مفهوم لأغلب الحاضرين.

- تتميز الندوة بأنها طبيعية وتلقائية ومثيرة للاهتمام.

## 2- وسائل الاتصال الكتابية:

تعتبر الاتصالات المكتوبة الأكثر شيوعاً في الاتصالات الرسمية داخل المنظمات، وتعرف بأنها "الاتصالات التي تكون فيها معلومات الرسائل مدونة ضمن سجلات أو خطابات أو تبليغات أو نشرات أو تقارير أو غيرها"<sup>(2)</sup>.

فالالاتصالات التي تتم بصفة دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها وزنها لدى العمال، ولهذا

(1): محمد صاحب سلطان: المرجع السابق، ص 187.

(2): حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: مرجع سابق، ص 361.



فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل التعليمات اللوائح، الأوامر، المنشورات ... الخ.

وتبرز أهمية هذه الوسائل في كونها تتميز بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، فهي أيضاً تمكن العمال من دراستها بإمعان ودقة وسرعة إيصالها إلى عدد أكبر من العمال، كذلك كونها أقل عرضة للتحريف والتشويه<sup>(1)</sup>.

ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر:

- **التقارير:** يوصف التقرير بأنه: "عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة يجب عرض تحليلها بطريقة متسلسلة ومبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل"<sup>(2)</sup>.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة و قد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناءً على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد، دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات، وهي تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل.

- **لوحة الإعلانات:** هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين العمال وتقلل من الشائعات والمعلومات الخاطئة، وهذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية والإرشادات والأوامر الموجهة إلى العاملين، فضلاً عن مواعيد الدوام والإجازات، وتفويض الصلاحيات ... الخ، فهي أداة تنفيذية تهتم بشؤون العاملين.

- **المذكرات:** وعادة ما تنقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح وتقدم المعلومات.

(1): محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 3، 2006، ص 301.

(2): محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص 166.

- **النشرات الدورية والخاصة:** وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمؤسسة وتستخدم لنقل البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة ... الخ.

وتنقسم النشرات إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

- **المجلات الخاصة أو الكتيبات:** تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الكتابية، وهي صورة مصغرة للكتاب وهي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المؤسسة (الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية، الدليل التنظيمي) وعملها بطريقة سهلة بغرض تقليص الفجوة بين العامل والإدارة هذا من جهة، والجمهور الخارجي من جهة أخرى، كما تتضمن شرحاً مفصلاً عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وتظهر مزايا ومواصفات منتجاتها، وتصدر هذه المجلات بشكل دوري وخاصة عن المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصناعية والتجارية فتقوم بطباعة دفاتر بيان خاصة تتضمن تفاصيل عن منتجاتها مع أسعارها تسمى "بالكتالوجات" التي تؤمن الاتصال الفعال بين المؤسسة والزبائن<sup>(1)</sup>.

- **الفاكس:** هو عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطة شبكة الهاتف وذلك خلال ثوانٍ محدودة.

- **الشكاوي:** تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي<sup>(2)</sup>.

- **ملصقات الحائط:** تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي اللفظية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة، وتوجه إلى العاملين داخل المنظمة أكثر من اهتمامها بالجمهور الخارجي وتضم هذه الصفحة معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة تهم العاملين.

<sup>(1)</sup> فاطمة مروة: مرجع سابق، ص 49.

<sup>(2)</sup> عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1

2011، ص ص 283، 284.

كما يجب مراعاة التنسيق والجاذبية عند العرض سواءً أكان من ناحية الشكل أو المضمون إضافة إلى أنها يجب تعرض في مداخل المنظمات وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع أو على حامل.

كذلك ينبغي أن تتجدد المعلومات التي تتضمنها كل مدة زمنية، بحيث تتضمن دائماً آخر الأخبار والمعلومات والتعليمات والنشاطات المختلفة للمنظمة.

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يجب مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة واستعمال الخرائط والرسوم، وذلك للتوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية.

من أهم مزايا هذا النوع من الاتصالات:

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفهي.
- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.
- ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب أهمها:
- أنه لا يسرع في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى (1) عمال التنظيم أو الرئيس الإداري.
- تتطلب جهد كبير في الإعداد والصياغة.
- عدم دقة التعبير فيها يؤدي إلى سوء فهم الرسالة.
- التكلفة العالية المطلوبة للحفظ والحماية.

### 3- وسائل الاتصال الحركية:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم في إرسال الرسائل وتتمثل في إحياءات وتعبير الوجه وخصائص البيئة التي يتم من خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية (2) وتشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات وتتمثل في:

(1): حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: مرجع سابق، ص 261.

(2): أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1

- الإشارات: هي مختلف الإشارات التي يستخدمها الشخص أثناء اتصاله بغيره سواء كانت بسيطة أو معقدة، وكل ثقافة لها إشارتها التي يفهمها أفرادها.
- الحركات: وتشمل جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء اتصاله بغيره مثل حركات الجسم الإيماءات، الإيحاءات وغيرها، سواء كانت حركات مقصودة أو غير مقصودة<sup>(1)</sup>.
- الأشياء: هي كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركة لنقل رسالته إلى المتلقي كالصورة والملابس.

ومن مزايا هذا النوع من الوسائل:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً وإقناعاً، يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات.
- ومن بين مساوئه:
- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة من العمال.
- قد يحرف مضمون الرسالة، خصوصاً في المؤسسات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

#### 4- وسائل الاتصال الإلكترونية:

- يعتمد هذا النوع على استخدام الحاسبات الإلكترونية في إيصال المعلومة ويمتاز بالسرعة والكفاءة
- الانترنت: هو عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة تضم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم.
- البريد الإلكتروني: يعتبر البريد الإلكتروني الأكثر شيوعاً في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع العمال والرؤساء التواصل فيما بينهم.

<sup>(1)</sup>: منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 36.

ومن مزايا هذا النوع من الوسائل سرعة الحصول على المعلومة في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة ومن بين مساوئها تأثيرها بالدرجة الأولى على صحة من يستخدمها بكثرة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك عدة وسائل إلكترونية تسمح بالتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم كشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، الفايبيوك "Face book"، اليوتوب "YouTube" السكايب "Skype" ... الخ.

والملاحظ أنّ هناك وسائل مختلفة وكثيرة للاتصال التنظيمي، ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة ونشرها داخل التنظيم، لكن استعمال أي وسيلة يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وعلى نمط التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة.

ويمكن القول في الأخير أنّ استعمال أكثر من أسلوب من وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحاً من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان أبلغ أثراً في نقل الرسالة إلى الآخرين.

### ثامناً: شبكات الاتصال التنظيمي

إن الاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات، وإنما تتخذ أشكالاً أكثر تعقيداً تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد وهذا ما يسمى بشبكات الاتصال، وفيما يلي أهمها:

#### 1- شبكة السلسلة:

هذا النمط من الاتصال يمثل إمكانية الرئيس من الاتصال بالمرؤوسين، حيث أنّ كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المؤسسات صغيرة الحجم حيث يستطيع المدير من الاتصال بمرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدداً عادة<sup>(1)</sup> أي أنه داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري.

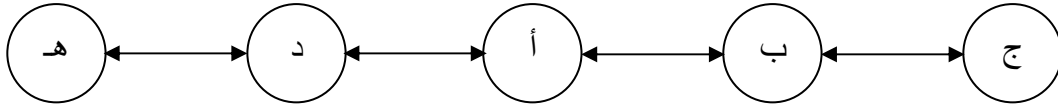
والمستوى الذي يوجد به العضو يتحدد حسب مدى بعده أو قرابه من منتصف السلسلة، حيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير (أ) ثم يليه المستوى الإداري لكل من (ب) و(د) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كل من (ج) و(هـ) مستوى الأداء التنفيذي.

(1): خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 46.

ولا يمكن لكل من (ج) و(هـ) باعتبارهما الرؤساء المباشرين الاتصال المباشر بالمدير (أ) إلا من خلال الرئيسين المباشرين (ب) و(د).

ويكون الأفراد في هذا النمط من الاتصال على خط واحد حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبيه في المستوى الإداري الأعلى والأدنى، لكنه لا يمكنه الاتصال بالآخرين، وما يلاحظ على هذا النوع أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يمتلك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الواسطي<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (04): يوضح شبكة اتصال السلسلة



المصدر: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط3، 2005، ص 249.

2- شبكة العجلة: يميز هذا النمط شبكة الإدارة الأوتوقراطية، حيث تكون المركزية كبيرة فالمدير هو المركز الوحيد للقرار وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين المراكز مباشرة.

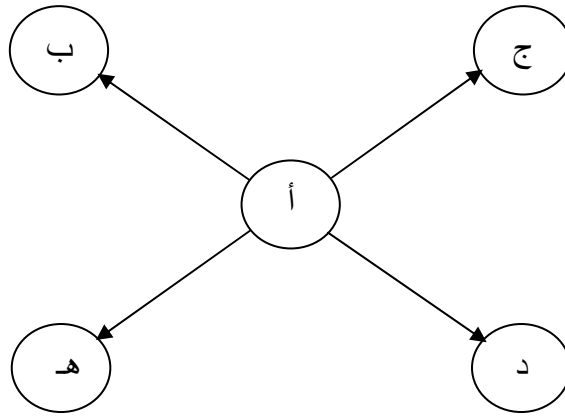
وتتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذا النمط من الاتصال حول شخص واحد وهو المدير أو القائد يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين، ويتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات ويكون الاتصال في ممر واحد والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً<sup>(2)</sup>.

ولكن اتصالاتهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور - المدير - وذلك كما يوضحه الشكل

التالي:

(1)، (2): صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 260.

الشكل رقم (05): يوضح شبكة اتصال العجلة



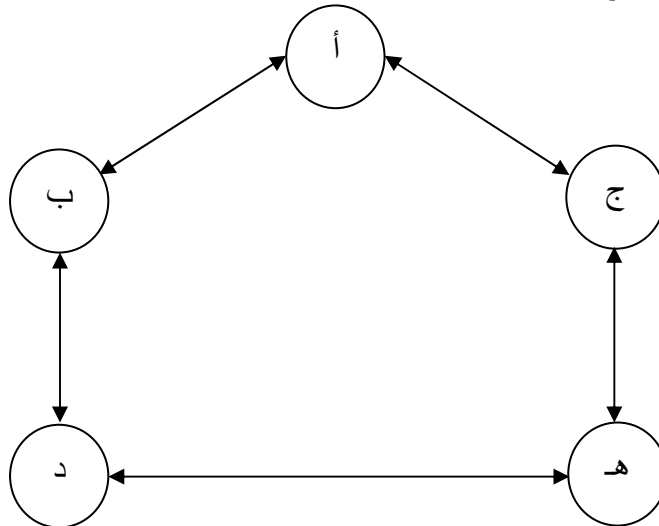
المصدر: خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال، مرجع سابق، ص 46.

ونلاحظ في شكل الدولاب أو العجلة أن الصلة تكون مباشرة مع المدير ووجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشك والصراع.

ويمكن القول أن هذا النمط قد يؤدي إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين.

3- شبكة الاتصال الدائرية: وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالات مباشرة بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً<sup>(1)</sup>، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يوضح شبكة الاتصال الدائرية



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 47.

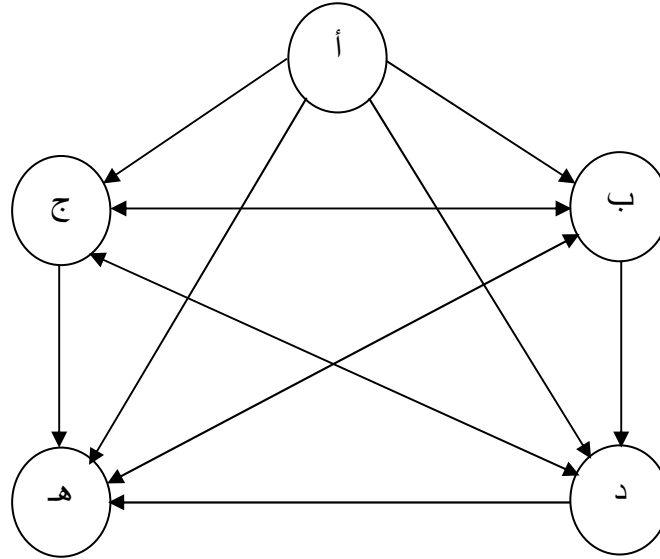
<sup>(1)</sup>: صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 260.

4- شبكة النجمة:

وهو ذلك النمط من الاتصال الذي يميز العلاقات الديمقراطية، وقنوات الاتصال فيه مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، وكل المراكز لها إمكانية الإطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها، وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الوضعية ضياع الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات.

وبالتالي ففي هذا النمط يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين (ب، ج، د، هـ) والرئيس الأعلى المباشر (أ) أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب) و(ج) للمرؤوسين (د) و(هـ) فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزهم، فيكون بذلك نمط الاتصال الذي يربط بين جميع أفراد المجموعة<sup>(1)</sup>، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح شبكة اتصال النجمة



المصدر: صالح خليل أبو أصبح: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2004، ص 60.

<sup>(1)</sup> صالح خليل أبو أصبح: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص60.

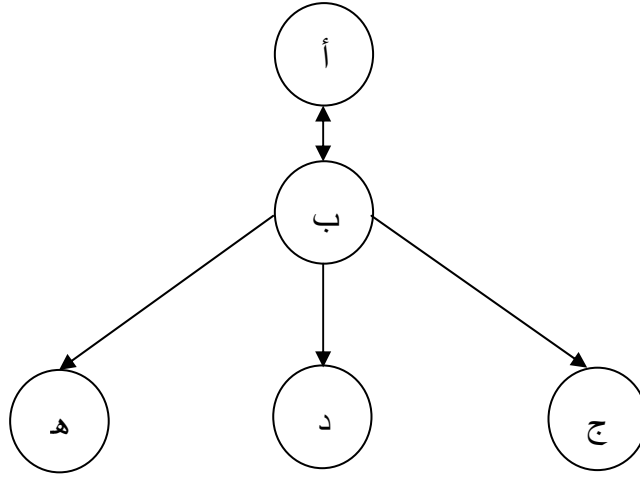


## 5- شبكة العنقود:

يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بأربعة آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، والمدير يتصل بمساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين، إلا من خلال مساعده الذي بالنسبة له يمثل عنق الزجاجة لفعالية الاتصال.

وقد نوضح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يوضح شبكة اتصال العنقود



المصدر: عامر سعيد ياسين: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، ط1، 1986، ص 214.

وفي الأخير نستنتج أن الشبكات المركزية لها فعالية كبيرة في حل المشكلات الروتينية واليومية التي تعتمد على جمع البيانات، أما الشبكات اللامركزية والتي تمثلها الشبكة النجمية والدائرية فهي تفيد في مواجهة المشكلات الطارئة غير الروتينية، بحيث تتحقق إمكانية الاتصال المباشر بين كل أعضاء المجموعة، ودرجة أكبر من الحرية في التعبير عن الآراء ووجهات النظر.

## تاسعاً: معوقات الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل والبناء في إطار

تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها<sup>(1)</sup>، غير أن هذه العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والعراقيل والتي تحد من فعاليتها، وتؤدي في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، لذا لا بد لنا من الوقوف أو التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

### 1- معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي تتعلق بالفرد ذاته سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا حيث أن الفروقات الفردية تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال وأهم هذه المعوقات ما يلي:

- التباين في الإدراك: إنَّ هذا التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني بصورة مختلفة، ومن ثم إن الأحكام التي يصدرونها للأشياء مختلفة.

- الاختلافات الثقافية: إنَّ التمايز والتباين بين الثقافات والفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ويكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة والتعقيد، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها<sup>(2)</sup>.

ومنه يمكن القول أن الأفراد يتباينون في مدى قابليتهم واستعدادهم الذاتي في الإدراك والاستيعاب الفكري والذهني، لذا فإن تحقيق الاتصال لا يتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الفروقات الفردية والاستعدادات الإدراكية والذهنية للأفراد، فالذكاء والثقافة العامة والخبرة المتراكمة وغيرها من المتغيرات ذات أثر كبير في نجاح الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة وخرجها.

- الانطواء وعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها للزملاء لكي يظهر بمظهر المتميز.

- المبالغة في الاتصال: وهي عكس حبس المعلومات أي الإفراط في نقل المعلومات.

(1) خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 16.

(2) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان

- سوء العلاقات الفردية بين العاملين يعمل على عدم التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة الاتصال<sup>(1)</sup>.

وعليه يمكن القول أن اختلاف الأهداف وعدم تجانسها بين الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة يعد من العمليات المعرّقة للاتصال وانسياب المعلومات وتبادلها.

- تشويه المعلومات سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد فإن ذلك يؤدي بدوره إلى انحراف عملية الاتصال عن مسارها، ومن ثم عدم تحقيق الهدف من ورائها.

## 2- معوقات تنظيمية:

قد تكون عوائق الاتصالات تنظيمية، ويمكن حصرها فيما يلي:

- اختلاف المكانة: إنّ اختلاف مكانة الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة، ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلاً أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيته نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب محتوى الاتصالات.

- لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

- لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعابه للمعلومات، إذ أنّ العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع محتوى الرسالة بتفاصيلها، كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال عن طريق مختلف القنوات، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين، حيث قد تتعدم بعض وسائل الاتصال الضرورية<sup>(2)</sup>.

وعموماً من أهم المعوقات التي تحدث في بيئة الاتصال عدم توفر معلومات مرتدة أثناء عملية الاتصال، لأن التغذية العكسية تشير إلى مدى فهم الرسالة، كما أنّ اتسام بيئة الاتصال بالثقة المتبادلة بين رؤساء المنظمة وعاملها يشوش ويعرقل عملية الاتصال.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 252.

(2) بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص ص 41.

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف يؤدي إلى تشويش الاتصالات المركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرًا كافيًا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

- كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرض هذه المعلومات لعملية تحريف وحذف ذهاباً وإياباً من القاعدة للقمة<sup>(1)</sup>.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من خلال الانتقاء الإدراكي والذي يمثل اتجاه الأفراد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطى لهم، وليس كل هذه المعلومات التي ينقلها الأفراد هي تلك التي تتفق وأهدافهم أو تلك التي تتفق مع معتقداتهم ومدرجاتهم السابقة، ويتوقف مقدار المعلومات المنتقاة أيضاً على قدرات الأفراد على إدراك واستيعاب المعلومات المتاحة<sup>(2)</sup>.

وهنا تحدث غرلة المعلومات من خلال تلاعب المرسل بالمعلومات المرسله لكي يجعلها أكثر قبولاً من قبل المستلم، ويظهر ذلك مثلاً حينما يبلغ المرؤوس رئيسه بما يعتقد أنه يرغب سماعه لذلك يغربل المعلومات.

- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات التنظيمي، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة<sup>(3)</sup>.

- التداخل في بعض الأحيان بين الاختصاصات الاستشارية والاختصاصات التنفيذية نظراً لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة.

(1): جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2009، ص 52.

(2): أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 273.

(3): شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دراسة أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 178.

- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة والمتتالية من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً سيئاً وغير ملائم لعملية الاتصال الفعال<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن هذه المعوقات تتمثل في عدم وضوح الأهداف، وفي ضعف السياسات، وفي نقص التخطيط، وفي بطء وعدم صحة التعليمات وفي عدم مراعاة الأصول العلمية في إعداد جهاز الاتصال الفعال.

### 3- معوقات بيئية:

تتمثل تلك المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش فيها الفرد سواء كانت داخل العمل أو خارجه ومن هذه المعوقات ما يلي:

- مشكلة اللغة ومدلولاتها، حيث أن الكلمة قد يكون لها أكثر من معنى ومفهوم ومن هنا تكون عائق أمام عملية الاتصال، حيث أن كل من المرسل والمستقبل يفهما بشكل مختلف.

إذن يمكن القول أنه عند كتابة أي رسالة اتصالية بلغة معقدة واستخدام المصطلحات الفنية يؤدي إلى تشويش عملية الاتصال، لأن المفاهيم والمصطلحات يمكن أن تحمل أكثر من معنى، مما يؤدي إلى تفسيرها وإعطائها معاني أخرى.

- التشتت الجغرافي: حيث أن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات وموقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب<sup>(2)</sup>.

إذن يلعب بعد المسافة جغرافياً بين المرسل والمستقبل دوراً في الإخفاق في تحقيق نتائج الاتصال، إذ أن المسافة الجغرافية البعيدة غالباً ما تشكل أداة قاهرة تحد من إمكانية استيعاب مدلولات الرسالة ومعانيها الضمنية الصحيحة.

- عدم كفاءة أدوات الاتصال، حيث أنها لا تستطيع التغلب على مشكلة التشتت الجغرافي.

- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات من قبل أجهزة الرقابة، مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة مما يؤثر على تحقيق الأهداف.

(1) :www.bayt.com/ar/specialties/q/132269, le: 12/02/2016 à 10<sup>h</sup>:20

(2): محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 253.

- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة، مما يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعاملين في المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى الحد من عملية الاتصالات الفعالة.

وعليه فإن هذه المعوقات تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب فيه، فهي تعد من أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

ومنه يمكن القول أن فعالية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات، أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال.

## خلاصة الفصل:

إن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات عملية ذات أهمية، حيث يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعطي أهمية بالغة للاتصال باعتباره مفتاح النجاح وضمان السير الحسن لأعمال المؤسسة وتحقيق أهداف الأفراد وأهدافها ككل.

وقد خصص هذا الفصل والذي تضمن أساسيات الاتصال التنظيمي لمجموعة من العناصر، بدءاً بأهمية الاتصال التنظيمي، أهدافه وخصائصه، وكذا عناصر الاتصال التنظيمي ووظائفه بالإضافة إلى الأنواع والوسائل، مع ذكر شبكات ومعوقات الاتصال التنظيمي، وفي الفصل الموالي سيتم التطرق إلى موضوع الفعالية التنظيمية.

## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة

تمهيد

أولاً: أهمية الفعالية التنظيمية

ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية

ثالثاً: أبعاد الفعالية التنظيمية

رابعاً: عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم

خامساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

سادساً: معايير الفعالية التنظيمية

سابعاً: قياس الفعالية التنظيمية

ثامناً: نماذج الفعالية التنظيمية

تاسعاً: معوقات الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل



تمهيد:

تكمن أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم على التعرف على مستوى أداء المؤسسة. فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة، في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها.

وسنتناول في هذا الفصل الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من العناصر متمثلة في أهمية الفعالية التنظيمية وخصائصها، أبعادها، وعناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم، كما سنتطرق إلى العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومعاييرها وقياسها بالإضافة إلى أهم نماذجها، كما لا نغفل التطرق إلى المعوقات التي تعترض سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية.

أولاً: أهمية الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية أداة حيوية في المنظمات وذلك لكونها الصفة الأساسية للتنظيمات والمعبرة عن القدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغها بكفاءة، وتعتبر الفعالية من أهم ما تصبو إليه المنظمات الحديثة وهدف كل مدير، بما يضمن له استمرار وبقاء ونمو منظمته، وتتبع أهمية الفعالية التنظيمية مما يلي:

- تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام، وهو أن المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسة إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كله ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة وإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة به.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المحقق لأهدافه، ومن ثم فهي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي معيار الحكم على نجاحه<sup>(1)</sup>.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن الفعالية التنظيمية أداة هامة في حياة المنظمات باختلافها على اعتبار أنها تحقيق لأهداف الأفراد الذين عجزوا عن تحقيقها والوصول إليها، ما يستلزم على هؤلاء الأفراد تقديم الدعم اللازم للمؤسسات سواء كان مادياً أو معنوياً الذي يضمن بدوره بقاء المجتمعات ودوامها واستمرارها من خلال تبني حركة التنمية وبناء التحدي إذ ترتبط فعالية المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع الذي تعمل فيه، كما تعتبر الفعالية التنظيمية سبب جوهري في وجود المنظمات وهي معيار الحكم على مدى بلوغ الأهداف المسطرة.

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

- تعتبر أيضاً بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

إذن يمكن القول أن قياس الفعالية التنظيمية يعتبر كمواز وكوسيلة لتقييم أداء المؤسسة، إذ يعتبر قياس الفعالية التنظيمية عنصراً أساسياً ومهماً في المؤسسة إذ يقف على انجازات المؤسسة، وتوفر عملية القياس كل المعلومات المهمة عند نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة في محاولة لمواصلة التطور أو معالجة أوجه القصور، إذ أن الفعالية التنظيمية هي مدى النجاح والتفوق الذي تحققه المؤسسة بناءً على مجموعة من الخصائص التي تظهر وتتجلى في الأبعاد المميزة للمؤسسة.

### ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية

تتسم الفعالية التنظيمية بخصائص متعددة تعكس سعي غالبية المنظمات إن لم نقل كلها إلى بلوغ أعلى درجات فعالية المنظمات، ويمكن إبراز خصائص الفعالية التنظيمية وحصرها في النقاط التالية:

- الاستمرارية: فالفعالية ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص 228.

(2) فريد النجار: التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، ط2، 1999، ص ص 399، 400.

- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية ... الخ.

- التنوع: حيث يستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين وغيرهم.

- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد<sup>(1)</sup>.

- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المؤسسة.

والفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معان مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية<sup>(2)</sup>.

وفي هذا الصدد يمكن الحديث عن خصائص التنظيمات الفعالة، إذ أن أهم مميزات وخصائص التنظيمات الفعالة، والتي يهدف كل مدير ومسير إلى وضعها كأهداف وإستراتيجيات يطمح إلى تحقيقها تتمثل في ثلاثة عناصر، وهي تكنولوجيا متطورة، موارد بشرية ذات كفاءة، إنتاج وافر ذو جودة عالية.

### 1- تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم:

- تكنولوجيا متطورة: من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة الآخذة باقتحام كل دول العالم.

- تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب أن يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن العمل ملائماً للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم<sup>(3)</sup>.

### 2- موارد بشرية ذات كفاءة:

- يد عاملة ذات كفاءة: على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.

<sup>(1)</sup> على السلمي: مرجع سابق، ص 230.

<sup>(2)</sup> الشواف سعيد علي: قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، إطار مفتوح للإدارة العامة، الرياض، 1989، ص 56.

<sup>(3)</sup> بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 102.

- **سيولة الاتصالات:** إيجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، وأفقياً بين مختلف المصالح.
- **فعالية القيادة التنظيمية:** بحيث تكون لها قدرة على الملاحظة والتعاون والاستفادة من الدروس والتجارب المهنية، والقدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر الفعال.
- **المساهمة في اتخاذ القرارات:** يجب إشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال، أي إشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات مما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم إليهم.
- **حل مشاكل العمال وتحفيزهم:** تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم إلى كسب رضاهم وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا المهني، انخفاض مستويات التغيب وترك العمل، والشعور بالاعتزاز والانتماء للتنظيم.
- **كمية الإنتاج ومستوى جودته:** يؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة ذات الكفاءة إلى مجموعة من الانعكاسات تتمثل في:
  - ارتفاع مستوى الإنتاج: إن توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة المؤهلة عوامل أساسية تساعد على رفع مستوى الإنتاج.
  - جودة الإنتاج: إن التحكم في تكنولوجيا الإنتاج وتوفر المواد الخام بالنوعية المطلوبة عوامل تساعد على الرفع من جودة الإنتاج.
  - انخفاض تكاليف الإنتاج: يكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصاريف وضعف مستوى الضياع.
  - القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: إن توفر الشروط الضرورية للإنتاج، يؤدي إلى مرونة وقدرة على التكيف مع الواقع ومواجهة الصعوبات والمستجدات، كما أن فعالية التنظيم تساعد على إيجاد ميكانيزمات تنظيمية، تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات والسرعة المناسبين<sup>(1)</sup>.

(1): بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص ص 103، 104.

### ثالثاً: أبعاد الفعالية التنظيمية

هناك ثلاث أبعاد رئيسية للفعالية التنظيمية نوجزها فيما يلي:

#### 1- البعد الاقتصادي:

يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها والتي تتمحور حول تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وقد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم "تاييلور" (F.Taylor) و"فايول" (H.Fayol)، وقد طبق "تاييلور" الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما: مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبراً أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:<sup>(1)</sup>

- تنمية علم حقيقي من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعاً للإداريين يسترشدون به عند الحاجة.

- الاختبار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص.

- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الإدارة والسلوك.

- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.

ومن خلال الدراسة التي قام بها "تاييلور" يمكن إعطاء مفهوم للفعالية التنظيمية حسب البعد الاقتصادي كما يلي:

<sup>(1)</sup>: بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 30.

- إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين.

- تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.

- ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلباً في ذلك الوقت، لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية)<sup>(1)</sup>.

كما يلاحظ أيضاً أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى "تايلور" ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة "على مستوى كل الورشات" وتتحقق من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.

- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف.

- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناءً على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.

- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري، أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفية تصل خارج حدود إدارته.

## 2- البعد الاجتماعي:

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة لمعالجة بعض أزمات المؤسسة وخاصة في مجال المشكلات العمالية وانخفاض كفاءة الأداء، تغيرت النظرة للأجراء في المؤسسة من كونهم كيانات ميكانيكية أو قطع غيار يمكن استبدالها، إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة، حيث دخل على الخط علماء النفس والاجتماع وركزوا اهتماماتهم على متغيرات جديدة للفعالية التنظيمية كطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (مادياً

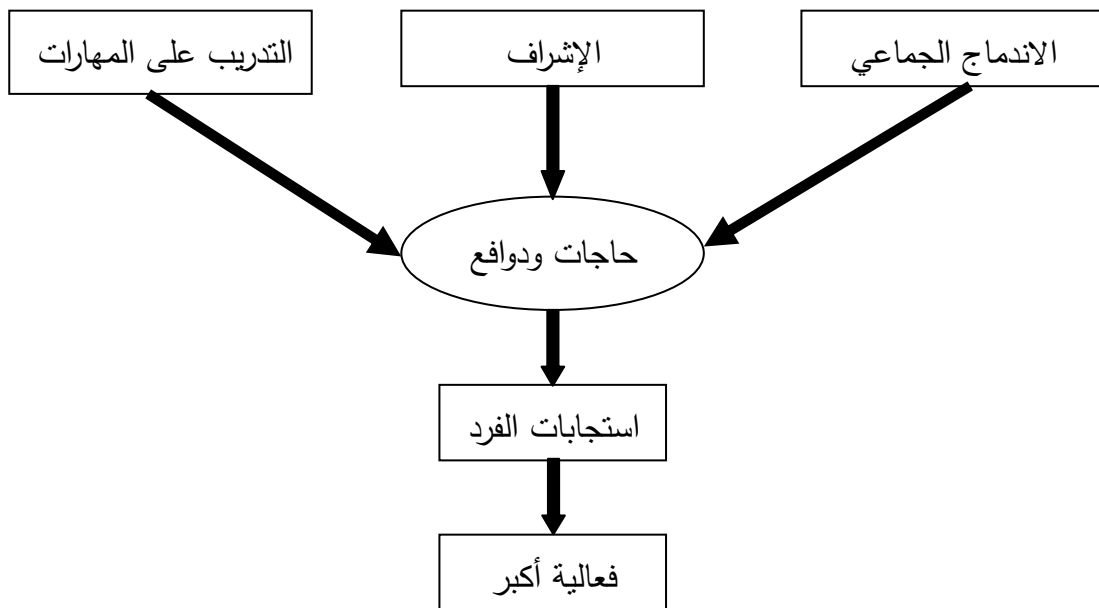
(1): بعاج الهاشمي: المرجع السابق، نفس الصفحة.

ومعنوياً) والرضا الوظيفي ... وهذا ما أعطى البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية والتي تبناه الاتجاه النيوكلاسيكي من خلال الدراسات التي قام بها رواد ومفكرو هذا التيار مثل:

"إلتون مايو" و"إبراهام ماسلو" وغيرهم، حيث اعتمدوا على مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل، والتي تقر بأن للعوامل النفسية تأثيراً في ارتفاع إنتاجية المؤسسة.

وقد اعتبر "إلتون مايو" أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بالاعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة، وتهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل، وأيضاً تهتم بالاتصال والتوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (09): منظور العلاقات الإنتاجية للفعالية التنظيمية



المصدر: بعاج الهاشمي، مرجع سابق، 32.

### 3- البعد الثقافي:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال الأيدي العاملة المتعددة الجنسيات، ثورة المعلومات، وظهور التكتلات ... الخ أصبح هناك أبعاد أخرى

(1): [www.dspace-univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123454789,1e:12/03/2016](http://www.dspace-univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123454789,1e:12/03/2016) à 10<sup>h</sup>:20.

للفعالية التنظيمية كالبعد الثقافي، حيث وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تكال بالنجاح والاستمرارية، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت كل أبعاد الفعالية التنظيمية، وخير دليل على هذا الكلام هو نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية، والمرتبط باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية مما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى القيادة والاتصال، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهي بين رواد البعد الثقافي للفعالية التنظيمية نجد الياباني "ويليام أوشي" الذي فسر الفعالية التنظيمية من خلال نظرية (Z) في الإدارة التي تعتمد في تغييرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها على الثقة، المصلحة العامة العدالة، الألفة والمودة كما يلي:

- **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

- **المصلحة العامة:** إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد توضيحات في سبيل تحقيق الصالح العام.

- **العدالة:** العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أوساط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد.

- **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

كما قام "ويليام أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان هي: (1)

- **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وهذا ما ينمي لديها أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: ص ص 107، 108.

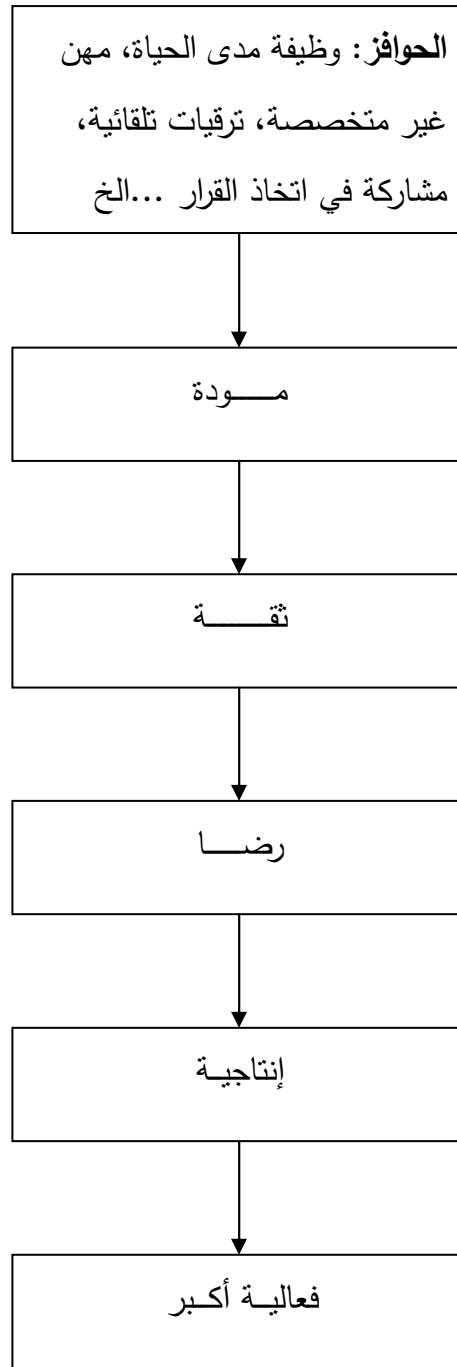


- **التقويم والترقية:** إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.
- **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات، ولكن ضمن مؤسسة واحدة، فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها، وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنما شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.
- **عملية المراقبة الضمنية:** إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الأهمية والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، لدرجة تبدو للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في الحقيقة موجودة وبأكثر فعالية من الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.
- **اتخاذ القرارات:** القرار في المؤسسة اليابانية ليس مسؤولية فردية، وإنما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته مسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام، وهذا ما يؤدي إلى المشاركة التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- **القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية.
- **النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:** تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين.
- **الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها:** حيث تعتمد الإدارة اليابانية على "حلقات الجودة"<sup>(1)</sup>.

ويلخص الشكل الموالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقتها بالفعالية:

(1): [www.dspace-univ-bouira.dz:8080/jspui/bit stream/123454789](http://www.dspace-univ-bouira.dz:8080/jspui/bit%20stream/123454789), le: 12/03/2016 à 13<sup>h</sup>:00.

الشكل رقم (10): يوضح علاقة الفعالية التنظيمية بنظرية (z)



**Source:** [www.dspace-univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123454789](http://www.dspace-univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123454789), le: 12/03/2016 à 13<sup>h</sup>:41.

رابعاً: عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن، إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا

كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة، ويمكن الحكم على فعالية التنظيم من خلال مؤشرات حيث نجد مؤشرات الفعالية على المدى القصير وتتمثل في:

- الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

- الكفاءة: يمكن تعريفها بنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائدة على رأس المال، ومعدل الضياع من المواد الخام، وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها كل عضو في المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، وتتضمن مقاييس الرضا معدّل الغياب والتأخير والشكاوي، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلا في موقف معين.

إذن فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماماً، كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فالروح المعنوية ورضا العاملين عن المنظمة والتطلع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.

أما عن مؤشرات الفعالية التنظيمية على المدى المتوسط فهي:

- التكيف: والذي يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل وخارج المنظمة.

- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي<sup>(1)</sup>.

إذن في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات الغير الناجحة والغير فعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار.

(1) أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص ص 196، 197.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

**1- مؤشرات داخلية:** ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

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

- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم، والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل<sup>(1)</sup>.

يمكن القول أن التحديد المسبق والتخطيط للأهداف من أجل الوصول إلى تحقيقها وتوفر مجموعة من المهارات والإمكانيات في المديرين يعمل على توضيح الرؤى ومساعدة المرؤوسين في حال تعرضهم لمشاكل تمنعهم من تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التنظيم.

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

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

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم<sup>(2)</sup>.

إذن يتضح مما ذكر أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرهون بخبرات المدير الفنية وما يمتلكه من مهارات تساعده على انجاز المهام والأعمال، ما يفضي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف المرجو بلوغها بكفاءة وجودة عالية من جهة، والقدرة على التحكم في سلوك العمال وتحريكه في الاتجاه الذي يخدم المنظمة، وتوزيع المهام والسلطات وتفويضها ورفض مبدأ مركزية السلطة وهو ما يدعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والاستفادة من آرائهم ما يؤدي في النهاية إلى فعالية التنظيم.

(1): أسامة خيربي: المرجع السابق، ص 197.

(2): نفس المرجع السابق، ص 198.

- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد، وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم في العمل.

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

- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون الكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي عن العمل أكثر إنتاجية من غيره.

مما سبق نستخلص الأهمية الكبيرة التي تكتسيها عملية التدريب من أجل تحقيق الفعالية، إذ أن قيام العمال بدورات تدريبية يزيد من كفاءتهم في أداء المهام المطلوبة منهم والرفع من أداء المؤسسة ككل ما ينعكس إيجابا على إنتاجيتها ومكانتها بين المؤسسات المنافسة، وهو ما يتطلب الرشد والعقلانية في استخدام موارد المؤسسة، وذلك من خلال خفض التكاليف ومحاولة رفع العوائد من المخرجات ما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والعامل، ما يخلق لدى هذا الأخير رضا كبير عن العمل، الذي يؤدي بدوره إلى دفعه إلى بذل المزيد من الجهد وتفجير طاقاته في سبيل خدمة المؤسسة التي يعمل بها.

2- مؤشرات خارجية: ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

- الجودة: إن ارتفاع الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

(1): أسامة خيري: المرجع السابق، نفس الصفحة.

إن ارتفاع الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة يعبر عن جودتها، إذ تعتبر الجودة عاملاً أساسياً في تطور المؤسسة، ما يجعلها ذلك مؤسسة منافسة تحقق عدداً كبيراً من الزبائن وقدراً كبيراً من الأرباح، وأن تحقيق الأرباح هو المساعد على نمو واستمرار المؤسسة ما يؤكد فعاليتها، لكن إذا كان العكس من ذلك وكانت أرباح المؤسسة قليلة فإن مآلها الزوال.

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

- المسؤولية الاجتماعية: تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

- القدرة على التكيف والتأقلم: يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

- التطور: يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي<sup>(1)</sup>.

يمكن القول أن المنظمة الفعالة هي التي تسعى دوماً إلى التجديد والتميز من خلال العمل على ابتكار أهداف جديدة ومحاولة تحقيقها، وكذا العمل على تقديم الحلول للمشكلات الاجتماعية وهو ما يكون صورة حسنة عنها لدى المستهلك وهو ما يعزز قدرتها على البقاء، كما أن قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة يعبر عن قدرة المنظمة في الاستمرار والبقاء كما أن إدخال مختلف التكنولوجيات الحديثة والمتطورة وتدريب العمال عليها وإنتاج سلع تتماشى مع هذه التطورات يزيد من فعاليتها.

وفي الأخير يتضح لنا الرابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلاً رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

(1): أسامة خيري: نفس المرجع السابق، ص 199.

### خامساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

لقد اختلف الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي من خلالها يمكن تحديد قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها، ويمكن حصر أهم العوامل المؤثرة في تحديد الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة إذ أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك التي بها درجة منخفضة من المختصين، كما أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل تكون أكثر فعالية من تلك التي فيها تقسيم العمل على درجة منخفضة.

- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي، فالالتزام العمال بالإجراءات وتنفيذها بالطريقة المثلى وفي الوقت المحدد من شأنه أن يزيد من فعالية المنظمات.

- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة، إذ أن تمركز السلطة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في جهة واحدة سوف يقضي على المشاكل المتعلقة بتعدد مراكز اتخاذ القرارات ما يؤدي بالضرورة إلى زيادة فعالية المنظمة.

- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية، فتفويض السلطة من شأنه أن يوفر الوقت والجهد من خلال توزيع المهام والأعمال بشكل متوازن بين المستويات التنظيمية المختلفة بما يسمح بتحقيق الفعالية، فأى منظمة تسمح بتفويض السلطات فيها تكون منظمة فعالة وتدفع جميع المستويات إلى تحقيق الفعالية.

- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي، حيث يلعب التنسيق بين أعلى الهرم وقاعدته في المنظمة دوراً في تحقيق الفعالية من خلال التنسيق بين كافة الأنشطة المتعلقة بجوانب العمل العديد والمختلفة.

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني<sup>(1)</sup>.

- نظام الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء أو عقاب فالمنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع ما يحدث بداخلها

(1): سعيد محمد المصري: الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 236.

لكن من جانب آخر المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات مندرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردية للوهلة الأولى.

- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة، فالمنظمة تكون أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات.

- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية والقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة والقدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تميز المؤسسة<sup>(1)</sup>.

- قد تكون مهارات وطاقات الأفراد غير مناسبة لمواجهة ومقابلة التوقعات التنظيمية، كما قد لا تتوافق الموارد التنظيمية مع إشباع حاجات وأهداف الأفراد أعضاء المنظمات.

- قد لا توافق مهارات وطاقات الأفراد التوقعات التنظيمية ولكن تتناسب الموارد التنظيمية الحاجات والأهداف التنظيمية<sup>(2)</sup>.

إذا وجد الفرد أن أهدافه لا تتحقق في المنظمة التي يعمل بها فسوف يترك هذا العمل ويبحث عن منظمة تحقق أهداف إذا أتاحت له الفرصة لذلك، إذن فالتوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية يحقق الانسجام والتوازن والتقدم والإنتاجية مما يزيد من فعالية المنظمة.

يمكن القول أن الفعالية التنظيمية ومن أجل تحقيقها تتأثر بمجموعة من العوامل قد تكون مساعدة لها وقد تكون غير مساعدة، وهذه العوامل يمكن تحديدها في عوامل متعلقة بالنظام الاقتصادي والنظام الداخلي للمؤسسة بما فيه أنظمة الرقابة، وكذا النظام البيئي أو البيئة الخارجية المحيطة.

#### سادساً: معايير الفعالية التنظيمية

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع، ولقد تعددت

(1): سعيد محمد المصري: نفس المرجع السابق، ص 286.

(2): فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية (الذكاء السلوكي)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الكويت، ط 1

(د.س)، ص 270.



معايير الفعالية التنظيمية، بل وتغيرت من وقت لآخر وأصبحت هناك معايير كثيرة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- **الفعالية الكلية:** وتعني القدرة التنظيمية في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.

- **الإجماع على الأهداف:** ويعني مدى موافقة الأفراد المعنيين على الأهداف وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف، وسبل تحقيقها وكمية ونوعية وتوقيت إنجازها وغير ذلك.

- **الإنتاجية:** وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج تكون وفقاً 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 المحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.

- **التكيف:** وهي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها ايجابياً.

- **الرضا الوظيفي:** ويعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المعنوي والمادي.

- **الجودة:** وتتمثل في مستوى وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقاً لمعايير محددة.

- **مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة (مشاركة العاملين):** وتتمثل في مدى إسهام كافة العاملين وإطلاعهم وتأثيرهم في مختلف الشؤون التنظيمية.

- **دوران العمل:** ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تتقلهم طوعياً أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى<sup>(1)</sup>.

- **الاستقرار:** ويتمثل في مدى التغير البيئي الداخلي والخارجي والتنبؤ بهذا التغيير والسيطرة عليه.

(1) ناصر قاسمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012، ص

- المعنويات أو الروح الجماعية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي سيعكس مادياً على سلوك العاملين.
- الاتصال وإدارة الصعوبات: وتتمثل في شبكة المعلومات والبيانات والاستفادة منها في مجال القرارات والأهداف والعلاقات التنظيمية المختلفة<sup>(1)</sup>.
- وفي محاولة حديثة لدمج أهم معايير الفعالية التنظيمية قدم كل من "توم بيترز" و"روبرت وترمان" محاولة رائدة في كتابهما "البحث عن التميز" ركز الكتاب على أن هناك ثمانية معايير للفعالية وهي:
  - إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية.
  - الاهتمام بالعملاء.
  - الاهتمام بالعاملين.
  - رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
  - ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة.
  - الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة.
  - بساطة الهيكل التنظيمي.
  - منح درجة عالية للإبداع والابتكار والتصرف<sup>(2)</sup>.

#### سابعاً: قياس الفعالية التنظيمية

إن اعتماد الفعالية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأنها وتكيفها البيئي ونموها وتطورها يتطلب اعتماد مجموعة من المؤشرات أو وسائل القياس والتي من أهمها ما يلي:

**1- تحديد نوع الأهداف وقياس تحققها:** هناك نوعان في مجال قياس فعالية المنظمة، أولهما الأهداف الرسمية التي يمكن معرفتها والإطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة مثل شهادة عقد التأسيس

<sup>(1)</sup> ناصر قاسمي: نفس المرجع السابق، ص 67.

<sup>(2)</sup> أحمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل التحليل التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2011، ص ص

نظامها الداخلي والمستندات التي تعتمد عليها إدارتها العليا في هذا الخصوص، أما الثاني فيمثل الأهداف العملية أو الفعلية التي تتمثل في مؤشرات الإنتاج والإنتاجية، وكمية ونوعية وحجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها، وذلك خلال مدة زمنية معينة، ويمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعيتها وبخاصة بعد إخضاعها للتحليل صورة حقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، سواء ما تعلق بالمؤشرات في الوثائق الرسمية للمنظمة، أو ما أفرزته في ميدان ممارستها العملية، لذلك فإن درجة الفعالية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار واستخدام الطاقات المتاحة لديها، وكذلك القدرة على التكيف البيئي من خلال معالجة المشكلات أو الظواهر الإدارية والفنية التي تواجهها في مضمار تحقيق الأهداف، فكلما استطاعت المنظمة تحقيق التفاعل الحركي الهادف و التوازن المتحرك والقادر على استثمار تلك الموارد كلما كانت أكثر فعالية<sup>(1)</sup>.

يمكن القول أن تحديد المنظمة لأهدافها وقياس مدى تحقيقها يعتبر وسيلة هامة لقياس الفعالية التنظيمية، فتحقيق الفعالية مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، وعلى المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف، فتحقيقها لهدف واحد فقط من الأهداف المعلن عنها لا يمكن أن يشكل معياراً للحكم على فعالية المنظمة، ويمكن التمييز بين نوعين من الأهداف أهداف رسمية يمكن الإطلاع عليها من الوثائق الرسمية للمنظمة، وأهداف عملية تتمثل في العائد من العملية الإنتاجية من خلال الاستثمار والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

**2- قياس القدرة على التكيف:** أشار "موت" "Mott" إلى أن التكيف مؤشر مهم في قياس الفعالية وهو يعني "درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، إذ أن ذلك يؤكد حقيقة أساسية تلازم نشاط المنظمة في تحقيقها للأهداف وقدرتها على تحقيق رضا الأفراد وتوفير الروح المعنوية العالية لهم.

وترتبط كل هذه النواحي بقدرة المنظمة على التكيف، فالتكيف للبيئة الخارجية حسب المفهوم أعلاه يعني أن المنظمة تواجه في إطار سعيها لتحقيق الأهداف متغيرات بيئية كثيرة تستدعي منها اتخاذ القرارات الموضوعية لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الاستقرار النسبي والاستمرار، ولا بد أن تعمل المنظمة على اعتماد أسلوب التنبؤ أو التوقع لما يصادفها من تغير بيئي غير منتظر وتعالجه وفقاً للأسلوب الذي من شأنه الحدّ من إمكانية الخسارة الناجمة عن عدم التكيف، هذا إضافة إلى أن مفهوم

<sup>(1)</sup>: خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 328.

الفعالية (أي مفهوم تحقيق الأهداف) ومفهوم التكيف هما غير متعارضين، وإنما يتكاملان في قياس إمكانية المنظمة في الاستمرار والاستقرار في ظل المتغيرات البيئية غير المستقرة<sup>(1)</sup>.

يمكن القول أن التكيف يتمثل في توقع المشكلات في وقت مبكر ووضع الحلول لها وملاحقة التطورات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها، ومدى قبول العاملين للتغيرات التي تحدثها إدارة المنظمة، ونسبة هؤلاء الذين يتقبلون هذه التغيرات، كما أن مفهوم تحقيق الأهداف ومفهوم التكيف يعتبر أحدهما مكمل الآخر على اعتبار أنهما يضمنان استمرار واستقرار المنظمة في ظل بيئة متغيرة وغير مستقرة.

كما أشار "ديسلر" إلى أربعة نماذج متعددة المعايير لقياس فعالية التنظيمات وهي:

- نموذج "سي شور Seashore" - "ياشمان Yachman" واللذان يقترحان معيارين أساسيين لفعالية المنظمة وهما:

- نجاح المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة التي تحتاجها.

- السيطرة على البيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>(2)</sup>.

- نموذج "باس Bass": حيث يقترح المعايير التالية:

- إلى أي مدى المنظمة منتجة، مربحة، تحافظ على نفسها؟

- ما مدى أهمية وقيمة المنظمة بالنسبة لأفرادها؟

- ما مدى أهمية وقيمة المنظمة وأهمية وقيمة أفرادها للمجتمع؟

- نموذج "بنيس Bennis": ومن المعايير المقترحة:

- مدى تكيف ومرونة المنظمة لمواجهة التغيرات.

- المقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات.

(1): خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 329.

(2): حسين حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000، ص 40.

- المقدرة على حل المشكلات لمواجهة التغيرات.
- نموذج "باترنز Peters" و "وترمان Waterman": حيث تبنيها منهجاً علمياً يدمج قضايا الربحية والنمو، والإبداعية ويعتقدان أن الفعالية تقاس بالربحية، والنمو/التوسع، التكيف، والإبداعية.
- نموذج "سكوت Scott": والذي يصنف معايير الفعالية إلى:
  - معايير النتائج.
  - معايير العمليات.
  - معايير الهيكل<sup>(1)</sup>.

### ثامناً: نماذج الفعالية التنظيمية

**1- النماذج التقليدية:** ركزت المداخل التقليدية لقياس فعالية المنظمات على أجزاء مختلفة من المنظمة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى مخرجات، ثم تسعى إلى تصريف هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث: الحصول على الموارد، القيام بالعمليات التحويلية، وتحقيق أهداف المخرجات، وذلك يكون على النحو التالي:

- **مدخل موارد النظام:** يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية بهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه موارد نادرة ذات قيمة<sup>(2)</sup>.

ويعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، وهي كالاتي:

- قدرة المنظمة على التجارب مع البيئة في الحصول على المدخلات.

<sup>(1)</sup>: حسين حريم: المرجع السابق، ص 41.

<sup>(2)</sup>: عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2001، ص 171.

- قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات (أي العمليات الإنتاجية).
- قدرة المنظمة على توصيل المخرجات إلى البيئة وضمان قبولها لها.
- وضع خطوط الاتصال (أي المعلومات المرتدة) والتي ستساعد على أي عمليات تصحيحية في المدخلات أو العمليات أو المخرجات<sup>(1)</sup>.

ويمكن الاستفادة من هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى، فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية، ولذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال قدرتها في الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد<sup>(2)</sup>.

ومن عيوب هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد، ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

ويمكن القول أن مدخل موارد النظام يركز في قياسه للفعالية التنظيمية على مدخلات المنظمة حيث يفترض تحقق تلك الفعالية عندما تتوافر القدرة النسبية أو المطلقة للمنظمة على استحواد مواردها من البيئة التي تعمل فيها، كما ينظر هذا المدخل إلى جانب المدخلات من الموارد والذي يمكن اعتباره قصوراً ينبغي تداركه لأنه يصعب اختزال الفعالية التنظيمية في جانب واحد من جوانب أنشطة المنظمات العاملة في بيئة حركية.

- **مدخل العمليات الداخلية:** يهتم مدخل العمليات الداخلية بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المنظمة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير والسلاسة وعدم وجود معوقات، وارتفاع درجة رضا العاملين عن عملهم والعنصر الهام في الفعالية وفقاً لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> أحمد ماهر: التنظيم - الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1 2004، ص 36.

<sup>(2)</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندرة"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 95.

<sup>(3)</sup> عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص 172.

ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل وجود مناخ عمل إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعية العاملين وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً، ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، فمن أوجه القصور فيه تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية<sup>(1)</sup>.

في مقابل تركيز مدخل موارد النظام على مدخلات المنظمة، ركز مدخل العمليات الداخلية على الأنشطة الداخلية والعمليات، حيث يتخذ من انسياب العمليات الداخلية، تدفق الأنشطة التشغيلية لخطوط الإنتاج، الصحة النفسية للعاملين بالمنظمة، الكفاءة والتنسيق بين الأقسام مؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية، أي اهتمامه بكيفية تشغيل المنظمة لمدخلاتها من الموارد، لكنه تجاهل البيئة الخارجية.

- **مدخل تحقيق الأهداف:** يرى هذا المدخل أن الفعالية التنظيمية هي تحقيق المنظمة لأهدافها، وقد يصعب أحياناً قياس الأهداف وبالأخص على مستوى الإدارة العليا، حيث تسعى إلى تحقيق رسالة ورؤية وإستراتيجية عامة معينة وكل ذلك يصعب قياسه كمياً، إلا أن مدخل تحقيق الأهداف يجد صداه جيداً في الأهداف الوظيفية (على مستوى الإدارات) وفي الأهداف التشغيلية (على مستوى الأقسام الأصغر)، ومن أهم الأهداف التي يمكن استخدامها لقياس فعالية المنظمة الربحية، نمو الأصول، معدل العائد من الاستثمار والحصة السوقية، وعلى المنظمة الفعالة أن تحدد المقاييس مثل التعارض بين الربحية والجودة مثلاً، كما أن عليها أن تبحث عن مقاييس لأهداف قد تأخذ شكلاً غير كمي مثل رضا العملاء والروح المعنوية للعاملين<sup>(2)</sup>.

وما زال هذا المدخل يجد صدقاً طيباً في ممارسات الإدارة حيث أن نظرية الإدارة بالأهداف تبني جزء كبير من ممارسات الإدارة على قدرة المديرين على تحديد الأهداف بشرط أن تكون هذه الأهداف واضحة، ومقبولة، وكمية، وقابلة للتنفيذ، ولها أبعاد زمنية، هنا يلتزم بها العاملون ويستطيعون تحقيقها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل<sup>(3)</sup>.

(1): محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 107.

(2): أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 35.

(3): صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية، 1987، ص 14.

وأهم المشكلات التي يواجهها هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية هي:

- تعدد الأهداف التنظيمية، وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر واحد يعتبر أمر غير مقبول، ويتطلب تقييم فعالية المنظمات في هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار العديد من الأهداف في نفس الوقت.

- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات الغير هادفة لتحقيق الأرباح، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها. مثال ذلك سؤال العاملين أو المديرين أو المستهلكين أو غيرهم عن رأيهم في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

- عدم إجماع أو اتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي تقاس بها تحقيق الأهداف في المنظمة<sup>(1)</sup>.

نستنتج مما سبق أن مدخل تحقيق الأهداف يتخذ من مدى تحقيق المنظمة الأهداف المتعلقة بالمنتجات من سلع وخدمات معايير لقياس الفعالية التنظيمية، واعتبار الأهداف سبب وجود المنظمات.

## 2- النماذج المعاصرة:

نتيجة لأوجه القصور التي تعاني منها المداخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لقياس فعالية المنظمات، وقد اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعد أطراف التعامل معها، ولذلك فقد سعت إلى دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعالية المنظمات، ومن أهم هذه المداخل مدخل أطراف التعامل ومدخل التوفيق بين القيم، وفيما يلي عرض للمفاهيم الأساسية التي اعتمدها كل منها:

- **مدخل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة:** يطلق على هذا المدخل أيضاً مدخل الأطراف الإستراتيجية، والفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على تحقيق رضا الأطراف المختلفة التي ترتبط بمصالح وتتعامل مع المنظمة، ويلاحظ أن هذه الأطراف لها رغبات مختلفة يمكن للمنظمة تحقيقها، ولكن عند تحقيقها يتبين أنها متعارضة، فأصحاب رأس المال قد يطلبون أرباحاً عالية مما قد يتعارض مع

(1): زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سابق، ص ص 97-98.



أهداف أخرى، مثل أهداف أسعار منخفضة للمستهلكين وأهداف أجور ورواتب عالية للعاملين والمدير ويوضح الشكل التالي أمثلة من الأطراف المختلفة للتنظيم و(1) رغباتها.

**الجدول رقم (01): أطراف التنظيم ورغباتها**

أطراف التنظيم	الرغبات
- المساهمون والملاك	- هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائدة على استثماراتهم
- المديرون والعمال	- هدفهم الحصول على أجور ومرتبات عالية، والرضا عن العمل
- العملاء	- سعر منخفض وجودة عالية
- الموردون	- هدفهم إلزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لهم
- الدائنون	- هدفهم دفع الديون في المواعيد المحددة
- الحكومة	- هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح وتجنب المخالفات

المصدر: أحمد ماهر مرجع سابق، ص 37.

وأهم ما يميز هذا المدخل:

- أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.

- الأخذ بعين الاعتبار مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه والذي يهدف بدوره إلى مشاركة في عملياتها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد تواجه المنظمة مشكلة تحديد الأطراف ذات المصلحة، فهل هم جميعاً بنفس الأهمية؟ أم هناك أهم من أخرى؟ وهب حينما تتغير الظروف ستتغير الأهمية النسبية لهذه الأطراف؟، والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة، مما يصعب عملية قياس الفعالية التنظيمية، ولذلك غالباً ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟، لقد قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يمكن أن يساعد المنظمة في الإجابة عن هذا السؤال ويجب أن تختار النموذج الذي يتناسب وطبيعة عملها<sup>(2)</sup>، حيث تتمثل هذه النماذج في يلي:

(1): أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 36.

(2): زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سابق، ص 99.

- **النموذج النسبي:** يرى أصحابه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها فلا تفضل مصلحة معينة على أخرى، وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

- **نموذج القوة:** يرى هذا النموذج من جهته أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى<sup>(1)</sup>.

- **نموذج العدالة الاجتماعية:** وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافها واحتياجاتها أولاً، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن المنظمة، وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

- **النموذج التطوري:** وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل، وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق<sup>(2)</sup>.

- **مدخل التوفيق بين القيم:** ويطلق عليه أيضاً مدخل القيم المتنافسة والتي قدمها كل من "كوين" و"روباغ" لتفسير ميل المديرين والمستشارين لوضع هياكل وأنشطة التنظيم، حيث وجد أن المديرين والمستشارين يفضلون بين النوعين التاليين من القيم أثناء تصميم الهياكل والأنشطة:

- المفاضلة بين المرونة في جانب والنظام والانضباط في جانب آخر.

- المفاضلة بين الناس في جانب والتنظيم في جانب آخر.

(1): صالح بن نوار: ، مرجع سابق، ص 208.

(2): زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 34.

وأول قيم ثنائية متنافسة هي إما الاختيار بين المرونة أو النظام، فالمرونة تعني سعي المنظمة إلى الإبداع والابتكار والتكيف والحركية وعدم التقيد بأنظمة، أما النظام فيعني الضبط والربط والاهتمام بأنظمة الرقابة والمتابعة التي توفر مقدار عال من الاستقرار والتنبؤ.

وثاني قيم ثنائية متنافسة هي إما الاختيار بين الاهتمام بالناس أو الاهتمام بالمنظمة، فالاهتمام بالناس يعني إعطاء وزن لمشاعرهم واحتياجاتهم ولرأيهم أو مشاركتهم، أما الاهتمام بالمنظمة فيعني الاهتمام بالإنجاز، الأهداف وتحقيق معدلات إنتاجية وكفاءة عالية<sup>(1)</sup>.

ويفترض مدخل القيم التنافسية وجود أربعة نماذج يمكن من خلالها قياس الفعالية التنظيمية، يضم كل مدخل منها عدداً من الأهداف تحمل قيماً تمثل مجالات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه النماذج هي:

- نموذج العلاقات الإنسانية: والذي يحمل قيماً تتعلق بتنمية الموارد البشرية، ويتبنى هذا النموذج عادة التنظيمات التي تتصف هيكلها بالمرونة وتركز اهتمامها في الوقت ذاته على ظروفها الداخلية، لذا فمن المتوقع أن يتم قياس فعاليتها التنظيمية من خلال معايير تتعلق بمدى القدرة على تنمية الموارد البشرية التي تضمنها المنظمة.

- نموذج العمليات الداخلية: والذي يحمل قيم تتعلق بالاستقرار، ويتبنى هذا النموذج التنظيمات التي تتصف هيكلها بعدم المرونة وتركز اهتمامها على ظروفها الداخلية، وبالتالي يتم اتخاذ مدى القدرة على توفير الاستقرار كمؤشرات للفعالية التنظيمية<sup>(2)</sup>.

- نموذج الهدف الرشيد: الذي يحمل قيم تتعلق بالإنتاجية، الكفاءة، الربحية، ويستخدم في قياس الفعالية التنظيمية للتنظيمات ذات الهياكل الغير مرنة والتركيز الخارجي.

- نموذج النظم المفتوحة: والمستخدم في قياس الفعالية التنظيمية من خلال قيم تتعلق بالنمو واستحواد الموارد لتنظيمات ذات هياكل مرنة وتركيز خارجي<sup>(3)</sup>.

(1): أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 37.

(2): طارق طه: التنظيم النظرية - الهياكل - التطبيقات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007، ص ص

123، 123.

(3): طارق طه: نفس المرجع السابق، ص 123.

تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض القيم التنظيمية وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة، فكل نموذج يتعارض تماماً مع النموذج المقابل له، فزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية قد تجعل المدير يتجاهل أهداف وخطط رشيدة لعمل، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية قد تجعل المدير يهمل العمليات الداخلية، لذلك يجب على المدير أن يعطي اهتماماً متوازناً لهذه القيم المتعارضة.

وكغيره من المداخل يعاني هذا المدخل من مشكلات أهمها طبيعة الأهداف وكيفية قياسها وكذا أهمية الوسائل وأثرها في إنجاز الأهداف، وأن التركيز على الوسائل قد يعني أهمية أقل لإنجاز الأهداف<sup>(1)</sup>.

#### تاسعاً: معوقات الفعالية التنظيمية

قد تكون أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الريج كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:

- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي، وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على دقة المعلومات، كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق.

فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر على الفعالية، وإنما هي نتيجة لوضعية احتكارية.

- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة والتفاعل الإيجابي مع مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب

<sup>(1)</sup>: زيد منير عبودي: مرجع سابق، ص 36.

إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تيررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة بالمؤسسة.

- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العمال ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

وبناءً على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميماً كبيراً، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال وبمعنى آخر، ما طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية؟

- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء المعايير الكمية أو السلوكية.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحكم إلى جانب ذلك صعوبة قياس المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص لآخر أو من مؤسسة إلى أخرى<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup>: عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 94، 95.

<sup>(2)</sup>: عبد السلام أبو قحف: نفس المرجع السابق، ص 95.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تناول جملة من العناصر تمثل في أهمية الفعالية التنظيمية ثم خصائصها أبعادها، عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم، كما تم التطرق أيضاً إلى معايير وقياس الفعالية التنظيمية، وفي الأخير تم ذكر أهم نماذج ومعوقات الفعالية التنظيمية، وبعد ما تم عرض كل ما له صلة بموضوع الفعالية التنظيمية، سنتطرق في الفصل الموالي إلى النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية.

# الفصل الرابع: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ثانياً: النظريات السلوكية

ثالثاً: النظريات الحديثة

رابعاً: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة والتنظيم والإدارة على وجه الخصوص، ولقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية واختلفت وجهات النظر حول الموضوع باختلاف اتجاهات أصحابها، فالباحث في الحقل المعرفي والنظري للموضوع سيجد عدد كبير ومتنوع من المداخل النظرية التي اهتمت وتناولت الموضوع بالدراسة وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع في عالم الإدارة والتنظيمات، وقد قسمنا هذه النظريات إلى ثلاث اتجاهات أولى كلاسيكية والتي تعتبر بدايات التنظير في هذا المجال، والثانية سلوكية والتي جاءت مخالفة للنظريات الكلاسيكية خاصة من حيث النظرة للعامل، وفي الأخير جاءت النظريات الحديثة والتي أخذت بعدا جديدا في تناول الموضوع وألقت الضوء على متغيرات مواكبة للتطورات الحاصلة في العصر الحالي.

هذا بالإضافة إلى التطرق في هذا الفصل إلى عنصر نتناول من خلاله العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية من خلال تناول مجموعة من مؤشرات الاتصال التنظيمي ذات الصلة بمؤشرات الفعالية التنظيمية والمتمثلة في نقل المعلومات والكفاءة، نمط الاتصال والرضا التفاعل وخفض معدلات دوران العمل، وأخيرا الكفاءة والفعالية التنظيمية.

#### أولاً: النظريات الكلاسيكية

لقد تأثرت النظريات الكلاسيكية للإدارة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية والرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية وأكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان اعتمادا على افتراض أن العامل عنصر ضمن المنظمة يمكن التحكم فيه، فهو عبارة عن متغير مادي وأنه كسول غير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، والدافع الوحيد له في العمل والرفع من الإنتاجية وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية هو العامل المادي، كما يعتبر الاتصال داخل المنظمة أحد العوامل التي يتم من خلالها السيطرة والتحكم في سلوك العمال لضمان تحقيق الأهداف المسطرة وتشتمل النظرية الكلاسيكية على اتجاهين أساسيين هما نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية<sup>(1)</sup>:

(1): محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 37.



## 1- نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية خاصة خلال الفترة الممتدة ما بين 1900-1920 بعد التوسع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي وتطور البحث العلمي والتكنولوجي وظهور مجموعة من المفكرين الذين انصب اهتمامهم على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية من أمثال "فردريك تايلور"، "هنري فايول" وغيرهم.

فقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توجه نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل، والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال مبدأ التخصص في العمل<sup>(1)</sup>، وتدريب الأفراد واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي، وكل هذا يتم من خلال وجود نظام اتصالي يمكن من خلاله تفجير طاقات العاملين من أجل الرفع أو تحسين الإنتاجية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

## - فردريك تايلور:

اقترن اسم هذه الحركة باسم "تايلور" والذي قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الحركة والزمن، ويمكن اعتباره أول من فكر تفكيراً علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل بذل جهد أكبر، وقد ركز "تايلور" على كيفية تقسيم العمل حيث ميز بين نوعين من التقسيم:

- **التقسيم الأفقي:** ويركز على طريقة مثلى للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن حيث تقوم افتراضات "تايلور" على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة، وتهيأة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بانجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل كلفة مادية ممكنة<sup>(2)</sup>.

- **التقسيم العمودي (التخصص الوظيفي):** والذي يركز على توزيع الأدوار هذا الأخير يبرز لنا اتجاه الاتصال في شكله الرأسي حيث يهدف من ورائه الرؤساء إلى إعطاء الأوامر والمعلومات عن المهام والواجبات المتعلقة بالعمل وهذا للوصول إلى الطاعة والتنسيق في مثل هذه الأعمال<sup>(3)</sup>.

(1): خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 44.

(2): نفس المرجع السابق، ص 47.

(3): ليمت ناجي وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012، ص 184.

وارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية عند "تايلور" بالمستوى الأسفل من المؤسسة والذي نجده "على مستوى كل الورشات"، وتتحقق الفعالية من خلال:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية: أي أن ينتج الفرد ما هو مطلوب منه بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة وتعبير الكفاءة الإنتاجية عن النسبة بين كمية المنتج وبين تكلفة إنتاجه.

- التخصص في العمل: حيث قام بتقسيم بين الإدارة والعمال.

- استخدام الأساليب العلمية: أي استخدام أساليب البحث العلمي المعروفة من أجل رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية، ومن أمثلة ذلك استخدام أسلوب الملاحظة والتجريب.

- القيام بدراسة عمل معين وتحليله إلى أبسط عناصره، ومن ثم اكتشاف أفضل طريقة لأدائه (دراسة الزمن، الحركات، المواد، الوسائل) ومن ثم الوصول إلى الطريقة الوحيدة والأفضل لإنجازه (The one best way) ومنها رفع مردودية إنتاج العمل<sup>(1)</sup>.

ومن هنا نستخلص أن مفهوم الفعالية التنظيمية عند "تايلور" ارتبط بالتنظيم العلمي للعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية، واعتبر العامل كآلة، وأن الإدارة الرشيدة هي التي تعمل على تحقيق الرشد في العلاقات بين مكونات التنظيم ما يستدعي ضرورة وجود نمط اتصال رسمي يكون ذو اتجاه واحد (الاتصال النازل) يضمن مراقبة العمال أثناء إنجاز العمل وتفجير طاقاتهم الإنتاجية مع حفزهم مادياً ومعاقبتهم في حال التقصير في إنتاج الكمية المطلوبة، غير أن ما يعاب على هذا الاتجاه هو إغفاله الاتصالات غير الرسمية والتي تنشأ نتيجة لوجود الأفراد داخل التنظيم وتفاعلهم بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء بهدف تطويره وتحقيق الكفاءة في القيام بالمهام.

إن اعتماد الأسلوب العلمي في العمل وضرورة دراسة كل حركة والزمن الذي تستغرقه من شأنه أن يزيد من تقليل الوقت والجهد المهدور في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق الفعالية، إلا أن هذا يعزز فكرة أن العامل عبارة عن آلة وهو ما يتنافى مع طبيعته البشرية، وأنه عبارة عن كيان يتكون من مجموعة من الأحاسيس والمشاعر التي يجب مراعاتها في بيئة العمل وأنه يحتاج إلى الاهتمام والتفاعل وعلاقات اجتماعية تربطه مع كافة أعضاء التنظيم، هذه العوامل مجتمعة تعمل على دفع العامل إلى العطاء وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية.

(1): محمود أحمد فياض وآخرون: مرجع سابق، ص 39.

- هنري فايول:

أسس "هنري فايول" نظرية المبادئ الإدارية أو التكوين الإداري، وقد شكلت دراساته جانباً مكملاً حاول من خلاله معالجة العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة، وتوصل إلى عدد من المبادئ والعناصر المحددة للعملية الإدارية من أهمها وحدة إصدار الأوامر، وحدة التوجيه السلطة والمسؤولية، تقسيم العمل<sup>(1)</sup>، تدرج السلطة، حيث تتركز السلطة في يد المدير أو في المستوى الإداري الأعلى وهو ما يعزز الخاصية التوجيهية للاتصال النازل، ويعتبر "فايول" أول من جاء بمصطلح المعبر الذي يقر بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السلمي (اتصال أفقي) ونظراً لعوائق الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم حيث يأخذ هذا الأخير إجراءات مكتبية طويلة ومعقدة وهو ما يؤدي إلى عدم الفعالية، اقترح "فايول" ما يمكن أن يطلق عليه بالجسر أو المعبر وهو بذلك يدعم الاتصالات الأفقية بدلاً من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت، وهو ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وبالتالي تحقيق الفعالية<sup>(2)</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل القيادة والرقابة على العمال والمنظمة ككل من خلال قنوات الاتصال الرأسية الرسمية، حيث رأت أن الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل ومرتبطة بالعمل فقط، والاتصال من أسفل إلى أعلى يكون من أجل التغذية العكسية فقط، والمتمثلة فقط في التقارير، بما يضمن أكبر قدر من الفعالية إلا أنه يمكن القول أن هذا المدخل أغفل الجانب الإنساني من حيث النظرة للعامل والعوامل النفسية والاجتماعية واعتبره مجرد آلة لتحقيق الأهداف، وكذا أغفل أهمية ودور الاتصال غير الرسمي في التنظيم، لكنه في المقابل قدم إضافات جديدة من حيث توضيحه لحدود السلطة والهيكل التنظيمي، ومن ثم ضرورة انسياب الاتصالات بناء على محددات السلطة والهيكل ما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المسطرة والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

## 2- نظرية البيروقراطية:

قدم نموذجها الألماني "ماكس فيبر" والتي تعني سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين وتشير إلى القوة والنفوذ، فتعتبر البيروقراطية أحد أنماط التنظيم المعقد، فكل التنظيمات الكبيرة الحجم

(1): حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010، ص 22.

(2): ليتم ناجي وآخرون: مرجع سابق، ص 184.

تتطلب تنظيماً دقيقاً من حيث تقسيم العمل، لأن تقسيم العمل والتخصص يعملان على زيادة المهارة وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن "ماكس فيبر" زعم أن البيروقراطية هي الطريقة المثلى و الأسلوب الإداري المتفوق على أي نظم إدارية أخرى، واعتبرها أفضل أشكال التنظيم وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية في معالجة المشكلات الإدارية واعتمادها العمل المكتبي بالإضافة إلى كونها تتميز حسب "فيبر" بالدقة والسرعة والوضوح وكذا انصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة<sup>(2)</sup>، ما يبين بوضوح اتجاه الاتصال داخل المنظمة البيروقراطية والمتجه من أعلى إلى أسفل حيث تبدأ الاتصالات من المستويات العليا وترتكز على الأنظمة والقواعد و الأوامر والتعليمات، والإجراءات تكون مكتوبة لهذا فالإتصال بين الإدارة العليا و العمال يرتكز على الإتصال اللفظي المكتوب، وهذا ما يدفعنا إلى معرفة ما إذا تم استيعاب الرسائل التي توجه من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين كتابياً وماذا عن انشغالات العمال وما هي الطريقة لإيصالها إلى الرؤساء، وكذلك غياب استخدام الاتصالات غير الرسمية وبالتالي تجاهل سلوكيات الأفراد من دوافع ورغبات واحتياجات، كما أن كبر الهرم الوظيفي والبيروقراطية المطبقة تؤدي إلى بطء عملية الاتصال وتشويشها ما يعيق تحقيق أهداف المنظمة<sup>(3)</sup>.

من خلال عرض أفكار نظرية البيروقراطية حول الاتصال والفعالية التنظيمية يتضح لنا أنه وعلى الرغم مما جاءت به من مبادئ تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية، إلا أنها أهملت الفرد وعاملته مجرد آلة وأغفلت طبيعته الإنسانية والاجتماعية، فالاهتمام به ومراعاة جوانبه الإنسانية والاجتماعية من شأنه أن يفجر طاقاته ويدفعه إلى العمل أكثر وبذل مجهود أكبر ما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وبالتالي تحقيق الفعالية، لكن ما جاء به "فيبر" ومن خلال تركيزه على أن التنظيم يحقق الفعالية متى قضى على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة والتركيز على البناء الرسمي القانوني والعلاقات القانونية المحددة وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده، قد ينعكس على انخفاض أداء المنظمة بدلاً من ارتفاعه، كما أن غياب الاتصالات الغير رسمية والتركيز على الرسمية بشكل مفرط قد يؤدي هو الآخر إلى انخفاض إنتاجية الأفراد وبالتالي عدم قدرة المنظمة على الوصول

(1): رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، ط1، 2006، ص 45.

(2): لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 66.

(3): لتيم ناجي وآخرون: مرجع سابق، ص 185.

إلى أهدافها وبالتالي إتاحة الفرصة للاتصالات الغير رسمية وكذا اتجاه الاتصال من الأسفل إلى الأعلى الأمر الذي سيشعر العمال بأهميتهم ما يدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من طاقات ومهارات لخدمة أهداف المؤسسة.

### ثانياً: النظريات السلوكية

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي ركزت بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي، والتأكيد على القوانين وغيرها، وأهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المنظمات، وتعتبر المدرسة السلوكية كمعالج لقصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر الإنساني في المنظمات وعدم إعطائه الاهتمام اللازم، حيث تعتبر اتجاهاً فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي من خلال تركيزها على الجوانب الإنسانية سواء كانت النفسية للفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

وتتضمن النظريات السلوكية مجموعة من المدارس الفرعية منها:

#### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية واحدة من أهم المدارس التي اهتمت بالعنصر الإنساني وأكدت خلافاً لما تقدمت به حركة الإدارة العلمية على أن العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية بينهم<sup>(1)</sup>.

وقد ظهرت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية واستمدت أفكارها من تجارب "هاوثورن" التي أجريت في شيكاغو من طرف "إلتون مايو" ورفاقه في الثلاثينيات تحت رعاية شركة "وسترن الكترينك" وبالاتصال بمدرسة "هارفرد" لإدارة الأعمال<sup>(2)</sup>.

وقد أكد "إلتون مايو" وزملائه من خلال هذه التجارب على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي وهذا من خلال اكتشاف أهمية

(1) رايح كعباش، مرجع سابق، ص 124.

(2) طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 101.

العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل، وهذا ما يؤكد ضرورة العمل على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم<sup>(1)</sup>، وأهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية و التركيز على قنوات الاتصال غير الرسمية وبشكل خاص التركيز على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية المعلومات الدقيقة، إذ أن ضرورة خلق اتصال مرن فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات من شأنه أن يعمل كمحفز يدفع العمال إلى بذل جهود أكثر تنعكس إيجابيا على إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق الفعالية<sup>(2)</sup>.

وقد قام الباحثون بإخضاع 6 فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج المتحققة هي حصول ارتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة اتضح أن الإنتاجية ظلت مرتفعة، إذ برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، حيث أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل<sup>(3)</sup>.

وقد أدت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى توسيع نطاق عمل الباحثين على النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم هذه الجوانب التي أكدها "إلتون مايو" ما يلي:

- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العامل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.
- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار لما له من دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

(1): علي السلمي: مرجع سابق، ص 90.

(2): علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 52.

(3): خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 65.

- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

لقد فتحت هذه الإسهامات أبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في إطار المنظمة<sup>(1)</sup>.

مما سبق يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت لتخطو خطوة إيجابية وتركز الاهتمام بالعامل الإنساني وأهمية العلاقات الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية ودور الجماعة في تحقيق أهداف التنظيم والأفراد معا وكذا العمل على تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تطوير نظام فعال من الاتصالات بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وعلى الرغم مما أضافته مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها بالغت في التركيز على الجوانب الإنسانية وجعلها تغفل عدة جوانب تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ويمكن القول أنه قد تمت استفادتنا من هذه النظرية في الكثير من الجوانب المتعلقة والتي تخدم موضوعنا وخصوصا في التحليل للدراسة الميدانية والتي ستأتي في فصول لاحقة من البحث، إذ أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت بأفكار وقيم جديدة تؤكد على إنسانية العامل وأنه ليس مجرد آلة تحفز ماديا (كما ترى المدرسة الكلاسيكية) بل هو كتلة من المشاعر والأحاسيس يجب تعزيزه وإشعاره بالأهمية من قبل الإدارة لرفع مستوياته وخلق بداخله روح الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل بها ومن ثم زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية.

كما استطاعت أن تثبت أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات السائدة داخل المؤسسة والتفاعلات ورضا الأفراد عن عملهم، وعليه انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد، وكوسيلة لتنمية ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.

لقد اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية واعتبار العامل محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق و ذلك بهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل ظروف مناسبة، كما أكدت أن نجاح التنظيم الرسمي يعتمد على إسهامات التنظيمات غير الرسمية والتزامها اتجاه التنظيم فهي تمنح الفرد مجالا أوسع للاتصال مع غيره من العاملين أو القادة

(1): خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص 69.

والتعبير عن الرأي، وأن المؤسسة التي تطمح إلى الاستمرار والنجاح لا بد أن تمنح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وكذا تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وضرورة وجود إشراف جيد يخلق الثقة بينهم، إذن يمكن القول الفعالية ترتبط بشكل كبير بالجوانب الإنسانية وضرورة الاهتمام بها في التنظيم.

إن تحقيق الفعالية التنظيمية مرتبط بشكل رئيسي بوجود نظام فعال من الاتصالات تسوده علاقات غير رسمية واتصال يتم في جميع الاتجاهات التي تجعله يحس أنه جزء من هذه المؤسسة فعلاً وأن المقابلات الشخصية التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم، وقد توصلنا إلى أغلب هذه النتائج في تحليلنا لبيانات الدراسة الميدانية.

## 2- نظرية الفلسفة الإدارية لماك غريغور:

يستند "دوغلاس ماك غريغور" إلى افتراض يقول بأن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، ويرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، وقد تناول "ماك غريغور" الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية (x) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (y).

ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين حسب الافتراضات التي وضعها كما يلي:

- نظرية (x): تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات السلبية حول طبيعة السلوك الإنساني وأبعاد هذه الافتراضات مستوحاة من الاتجاه الكلاسيكي وأهمها:

- الأفراد العاملون في التنظيمات سلبيون بطبيعتهم، ولا يحبون العمل ويحاولون تجنبه، والدليل على ذلك هو تنفيذهم للعملية الإنتاجية بأقل من طاقتهم الفعلية.

- يتميز الأفراد بالكسل ولا يرغبون في تحمل المسؤولية، كما أنهم يتسمون بتدني مستوى الطموح.

- يعتبر التهديد بالعقاب والإرغام على العمل شيء ضروري لتحقيق أهداف التنظيم من أجل ضمان تحقيق الأداء الإنتاجي.



- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، كما يعطي هؤلاء الأفراد أهمية لعنصر الأمن الوظيفي والاستقرار<sup>(1)</sup>.

ومن خلال هذه الافتراضات فإن عملية الاتصال تتسم بعدم الثقة والخوف وسوء الفهم، ويميل العاملون إلى النظر بالشك لكافة أنواع الاتصال، ويتبنى المديرون سلوكيات معينة تتحدد من خلال إبتاعهم لاتجاه الاتصال الرأسي ونقول النازل، كما أنهم يميلون إلى مركزية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات غير صحيحة أو ناقصة، أما سلوكيات العاملين فتتسم بقلة التفاعل بين العاملين ومن ثم يتولد الإحساس بالخوف، ونشوء شبكة من الاتصالات غير الرسمية لعدم انسياب الاتصالات خلال التنظيم الرسمي<sup>(2)</sup>.

عموماً يمكن القول أن نظرية (x) تنظر إلى الفرد أنه يتسم بالرشد والعقلانية، وأن "ماك غريغور" أكد على أن التنظيم الرسمي وحده لا يحقق الأهداف المطلوبة ما يعني ضرورة التنظيم غير الرسمي عن طريق التقليل من الاتصال النازل المتمثل في الأوامر والتعليمات، وإفساح المجال أمام الاتصال الصاعد ونشوء شبكة من العلاقات الاجتماعية بين العمال ما يخلق لهم حافزاً نحو بذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الفعالية.

- نظرية (y): تبرز هذه النظرية التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية والتي يؤمن بها "ماك غريغور" حيث لاحظ ضرورة إيجاد بديل فكري و نظري لما جاءت به الاتجاهات الفكرية الكلاسيكية القائمة على نظرية (x) والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين ونظام السيطرة المحكم، مما جعل "ماك غريغور" يطرح بالمقابل سمات نظرية (y) والتي تتضمن افتراضات ايجابية منافية للافتراضات الأولى والمتمثلة في:

- الأفراد العاملون في التنظيم لا يكرهون العمل بل يحبونه لأنه يمثل بالنسبة إليهم مصدر الرضا.
- لدى الأفراد العاملين القدرة على تحمل المسؤولية ويجتنبونها فقط حينما لا يحققون من خلالها أهدافهم.
- يمارس الأفراد التوجيه الذاتي لأن التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة الأهم لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، كما يملك عدد كبير من الأفراد درجة عالية من الابتكار والإبداع في العمل.

<sup>(1)</sup>: لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص ص 96، 97.

<sup>(2)</sup>: مرياح مليكة، ناصر قسيبي: إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011، ص 77.

- يعمل الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية منها حاجات التقدير وتحقيق الذات وقيام التنظيم بمساعدتهم على إشباع هذه الحاجات يساعد على إبراز طاقاتهم<sup>(1)</sup>.

أما خلال هذه الافتراضات فإن عملية الاتصال تتسم بجو يسوده الثقة والتفهم بين كافة أطراف الاتصال إلى جانب التعاون والصدقة الناجمة عن حسن الظن بين العاملين في التنظيم والمديرون الذين يتبنون نظرية (y) تتسم سلوكياتهم بالآتي:

- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال الصاعد والهابط ما ينجم عنه تحريك وانسياب المعلومات خلال جسر مفتوح الاتصالات<sup>(2)</sup>.

- إتباع المديرين لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث تعتمد على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات الإدارية.

- الاعتماد على المعلومات الواردة من كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مما يعمل على تحسين نوعية القرارات.

أما سلوكيات العاملين في إطار هذه النظرية فتتسم بما يلي:

- خلق جو الثقة والأمان بين العاملين لاستمرار التفاعل بينهم.

- إشباع حاجات العاملين نظرا لتزايد انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل وكذا أهمية الاتصال الصاعد نظرا لتشجيع المعلومات وإصغاء الإدارة لآراء العاملين<sup>(3)</sup>.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن نظرية (y) هي تجسيد للنموذج المرن والمفتوح في التنظيم حيث من خلاله يتحقق الاستقرار التنظيمي وبالتالي يكون أحد الأسباب لمنع حدوث أزمة في الاتصال التي تهدم الكيان الإداري، فالمرونة في الاتصال هي إحدى السبل لتحقيق الفعالية التنظيمية في حين نظرية (x) هي تكريس للنموذج المغلق وغياب الاتصال ما يؤثر سلبا على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها وبالتالي عدم تحقيق الفعالية التنظيمية.

(1): علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 85.

(2): مرياح مليكة، ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 78.

(3): مرياح مليكة، ناصر قاسمي: نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

## 3- نظرية النظام التعاوني:

وتدعى أيضا بنظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية، يعتبر "شستربرنارد" من المديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة لنمو هذا الفكر من خلال إضافتهم المتعددة ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية طور "برنارد" ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون والتي تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين<sup>(1)</sup>، حيث أكد على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري، واعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين وليس فقط استخدام القائد الإداري لسلطاته الرسمية وحقه في إصدار الأوامر وفرض العقوبات، وأكد أيضا على دور العوامل الاقتصادية الثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية<sup>(2)</sup>.

كما دعا "شستر برنارد" إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ودعوة "برنارد" هذه نابعة من إدراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي تنظيم، فهو يقول مثلا إن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد في الإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني، ويضيف إلى ذلك أن الفرد هو دائما العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم وعليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها وبالتالي لن تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية.

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الاتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي، فقد دعا "شستر برنارد" القادة الإداريين إلى توجيه اهتمامهم لها وضرورة العناية بها واستخدامها على أوسع نطاق، وهو يرى أنه يجب أن تتوفر فيها ما يلي:

- يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم.
- يجب أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة وسهلة ومعروفة.
- يجب أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن، حتى يتم الاتصال بسرعة ونفاذ الأخطاء.

(1): علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 53.

(2): لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 99.

- يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، حتى لا يحدث سوء فهم ازدواج في المعلومات.

- يجب أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على المستوى الملائم لتلقي المعلومات ونقلها بكفاءة.

- يجب أن يكون هناك أفراد في مراكز الاتصال حتى لا يتوقف بسبب التغيب<sup>(1)</sup>.

ومما سبق يتضح أن "شستر برنارد" يؤمن بأن الاتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أداؤها، ويعتبر أن المنظمات غير الرسمية تكون سبباً في ظهور المنظمات الرسمية وأن هذه الأخيرة ضرورية للتنظيم غير الرسمي وأي تنظيم اجتماعي كبير، بل إنه يعتبرها وسيلة للاتصال ومساهمة في تعاون الأفراد، كما أولى أهمية بالغة لدور التقنية في الاتصال إذ أن غياب تقنية ملائمة للاتصال قد تلغي إمكانية تحقيق بعض الأهداف التي تعتبر الغرض من تأسيس المنظمة أصلاً وهو ما يؤدي إلى عدم تحقيق الفعالية التنظيمية.

### ثالثاً: النظريات الحديثة

لقد تطور الفكر التنظيمي باستمرار وظهرت بوادر جديدة في نظرية المنظمة من خلال دراسات وبحوث عديدة أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً هادفاً والبحث عن الأسباب التي تدفع بالمنظمة والأفراد إلى بذل أقصى جهودهم من أجل المحافظة على المنظمات التي ينتمون إليها في ظل بيئة تتميز بالحركية والتغير والتجديد، ومن بين أهم نظريات المنظمة الحديثة نجد:

#### 1- نظرية النظم:

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها، وتعتبر المنظمة نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض إذ يشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها ببعضها

<sup>(1)</sup>: لوكيا الهاشمي: نفس المرجع السابق، ص 100.

البعض<sup>(1)</sup>، فنظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية في العمليات والوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة وقد وسعت هذه النظرة لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع بيئة المنظمة من أجل التعامل مع عدم التأكد، فالإتصال ضمن هذه النظرية هو تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية ، والاتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها<sup>(2)</sup>.

وبما أن المنظمة تتميز بكونها نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، وحتى تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو الاضمحلال فلا بد من وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية ويمكن إيجاز أهم خصائص النظام فيما يلي:

- يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر<sup>(3)</sup>.
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها بحيث يمكن القول أن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الموجودة.
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد المدخلات، كما يقوم بتصدير السلع والخدمات في شكل مخرجات بمعنى أن المنظمة في اتصال دائم مع البيئة التي تعمل فيها.
- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهدافه ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.
- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية<sup>(4)</sup>.

حيث أن دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل إلى المنظمة من البيئة الخارجية وتحويلها إلى منجزات تتمثل في السلع المنتجة والخدمات المقدمة، عن طريق مجموعة من الأنشطة والعمليات

(1): محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 49.

(2): علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 56.

(3): خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 83.

(4): خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نفس المرجع السابق، ص 84.

الإدارية من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات، ينتج عن كل هذا استجابة تتمثل في كافة عمليات الاتصال المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية، وما تحدثه فيه من آثار ايجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات كل هذا من شأنه أن يساعد المنظمة على رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء تتميز بالنشاطات المتفاعلة، وهي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف وطبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية كما يمكنها من التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

وبهذا نقول أن نظرية النظم قد أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة ولجميع المتغيرات التنظيمية متجاوزة بذلك النظرة المثالية في الفكر التنظيمي.

## 2- النظرية الموقفية:

جاءت الفكرة الأساسية لهذه النظرية وعلى خلاف ما تراه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة بأنه ليس هناك تنظيمًا مثاليًا أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف وأن هناك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقتضي التكيف معه<sup>(1)</sup>، ويعطي هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، وتؤكد النظرية الموقفية على أنه لا توجد طريقة مثلى لأداء الأعمال وإنما هناك طرق عديدة لذلك تستند على نوع الأفراد والعمل والظروف المحيطة من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغط الممارسة عليها، ويمكن للأفراد أن يصوغوا طريقة الأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها وإفهامها لهم<sup>(2)</sup>.

هذا وقد تطور هذا الاتجاه حديثًا بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه النظرية هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم والظروف التي تمر بها المنظمة بمعنى يجب

(1): محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010، ص 88.

(2): ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص 55.

اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة، وتحقق الفعالية التي تصبو إليها من خلال تلاؤمها مع البيئة التي تعمل فيها<sup>(1)</sup>.

إن يمكن القول أن علاقة المؤسسة من خلال هذه النظرية مع المؤسسات الأخرى ومع البيئة تعتمد على الموقف، بمعنى آخر أنه يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع واختيار النظرية التي تلائم ظروفها وأحوالها الداخلية والخارجية والتي تشمل العاملين والتغيرات المحيطة بالمؤسسة.

### 3- نظرية الإدارية بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث لم يعرف للإداريين إلا في بدايات الخمسينات على يد "بيتر دركر" وترتكز الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية وتحديدتها بحيث تكون واضحة وقابلة للتطبيق، فتوضع الأهداف وتحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها ثم توضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ويجب قياس إنجاز الأهداف للتعرف على مدى تحققها الأمر الذي يتطلب وجود تغذية عكسية مستمرة، وعلى فترات زمنية معينة أثناء عملية التنفيذ، ويكون للتغذية الراجعة انعكاس على الخطة أو الأهداف ذاتها.

ونظرية الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، وهي أن تسطر أهداف ونتائج يتفق عليها الرئيس والمرؤوس ليعملوا على تحقيقها، وتعتبر نظرية الإدارة بالأهداف من أفضل النظريات التي تمارس مبدأ الديمقراطية، وتنمي روح المشاركة وتحمل المسؤولية<sup>(2)</sup>.

وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، إذ يجب التركيز على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون الأهداف قابلة للبلوغ والتحقق وقابلة للقياس، وذلك من أجل تقييم النتائج المحققة وتقييم مدى تحققها، والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت<sup>(3)</sup>.

(1) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل،: مرجع سابق، ص 60.

(2) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 78.

(3) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 61.

يمكن القول أن الإدارة بالأهداف هي جوهر الإدارة باعتبار أن الغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف محددة، حيث أن الأهداف هي الموجه الرئيسي لقوى الإدارة ونشاطها، وأسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب ناضج ومتطور من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية راجعة مستمرة وتقويم يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوس، ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### 4- النظرية اليابانية:

هناك بعض الأساليب الحديثة في إدارة منظمات الأعمال التي أثبتت جدواها وكفاءتها، ومن بين الإدارات الإدارية اليابانية.

لقد فاقت الإدارة اليابانية كل التوقعات وأثبتت جدواها وكفاءتها وفعاليتها، وتطبق الإدارة اليابانية النظام الرأسمالي من حيث الفلسفة والمضمون، وهي تطبق مبادئ ونظريات الإدارة العلمية والإدارة بالأهداف، وتركز الإدارة اليابانية على فريق العمل بأسلوب إدارة الفريق، ودوائر الجودة لمراقبة الإنتاج، والتوظيف مدى الحياة، هذا إلى جانب اهتمامها بأسلوب الإدارة الجيدة والخبرات اللازمة للعمل، واتخاذ القرارات ابتداءً من أسفل إلى أعلى، والعمل على تحقيق أهداف المرؤوسين إلى جانب أهداف المنظمة، كما تولي الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للعاملين وتعمل على ترسيخ مبادئ الاحترام المتبادل بين المرؤوسين بعضهم مع بعض وبين الرئيس والمرؤوس، والمدير الياباني في معظم الظروف لا يصل إلى درجة مدير إلا بعد أن يقترب من سن الأربعين عاماً، مما يؤكد على حرص الإدارة اليابانية على توفير الخبرة الكافية إلى جانب العلم من أجل اتخاذ قرارات سليمة وناجحة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>.

وتعتبر مدرسة الإدارة اليابانية نموذجاً متميزاً في التركيز على مكونات العملية الاتصالية في الإدارة، ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية في:

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية الاطمئنان الكامل إلى أنه لن تضيق عليه الفرص الوظيفية وأن لن يستغنى عنه.

(1): ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 80.



- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل كذلك.

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات الدنيا ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا للتدقيق والرقابة عليها.

- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو جماعة ويساعد في ذلك توفير خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، وهذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني<sup>(1)</sup>.

إذن يمكن القول أن المدرسة اليابانية تعتبر مثار إعجاب جميع المفكرين الإداريين ونجاح هذه المدرسة في الإدارة بهذه الصورة وبهذه السرعة الفائقة راجع إلى مجموع القيم الروحية والثقافية والتربوية التي يتمتع بها الشعب الياباني وكذا القيم والممارسات الإدارية والقيم التنظيمية والمناخ التنظيمي في اليابان، وتعتبر نموذجاً يحتذى به في عملية الاتصال من خلال تدفق المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقات بينهم ما يعزز الالتزام بالعمل المشترك والشعور بالانتماء، ما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### رابعاً: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية

اتفقت معظم الدراسات التي اهتمت بموضوع الاتصال التنظيمي أن الاتصال الذي يتم داخل المنظمة له علاقة بإدراك العاملين لمحتوى العمل والذي يعزز بدوره مدى الرضا والأداء المحتمل للعاملين عن عملهم، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

لذا سنحاول من خلال العناصر القادمة إبراز العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية من خلال إبراز تأثير بعض مؤشرات الاتصال التنظيمي، مثل نقل المعلومات، نمط الاتصال

<sup>(1)</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: مرجع سابق، ص 70.

والتفاعل بين الإدارة والعمل، على بعض المؤشرات التي تقيس الفعالية التنظيمية والمتمثلة أساساً في الرضا، الكفاءة وكذا الاستقرار في العمل.

**1- نقل المعلومات والكفاءة:** إن تبادل المعاني والمعلومات في المنظمات يعتبر أمراً حيوياً للعاملين فيها وأي تقليل أو غموض في الاتصال له أثر سلبي على رضا العاملين وعلى قناعاتهم بالعمل وبالتالي التأثير على كفاءتهم في أداء أعمالهم، فوجود اتصال دائم بين الإدارة والعمال ووصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة ينعكس بالإيجاب على أداء العمال كما أن الوسيلة المتبعة في نقل وإيصال هذه المعلومات للعمال تعتبر أمراً حساساً وهاماً، إذ أن عملية الاتصال أو نقل المعلومات تتعرض للكثير من المشاكل، ومن أهمها عملية تشويه المعلومات في رحلتها من المرسل أو المصدر (الإدارة) إلى أن تصل إلى المستقبل، لذلك فإن فهم المشاكل التي تتعرض لها عملية الاتصال يمكننا من التغلب عليها<sup>(1)</sup>.

إذ أن البداية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وضوح المعلومة التي يريد الرئيس الإداري توصيلها وتبليغها إلى مرؤوسيه بإتباع خطوات تبدأ من إصدار التعليمات وصياغتها بشكل يمكن للمعني فهمها بسهولة ويسر، ما يمكنه من إنجاز الأداء المطلوب بكفاءة، إذ يجب أن يراعى في ما يتم إعداده من تعليمات البساطة والوضوح، بحيث تنقل ما في ذهن الإدارة بشكل مباشر ومفهوم ولا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة، وكذلك يجب أن يراعى في التعليمات الواقعية وإمكانية التنفيذ، فالتعليمات غير الواقعية أو التي تتعارض مع قيم العاملين لا تنفذ في غالب الأحيان.

بالإضافة إلى وضوح المعلومات لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء لا بد من ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب، بحيث لا يتم إصدارها قبل أو بعد وقت طويل من الحاجة إليها، وكذلك لا بد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات، بحيث يتم مراعاة مستوى الفئات التي توجه إليها التعليمات، فلا توجه تعليمات كتابية إلى عمال غير متعلمين بل يمكن الاعتماد في هذه الحالة على التعليمات الشفوية والتوضيحية لفعاليتها ومناسبتها، وتزداد فعالية التعليمات وضمان تنفيذها، إذا استطاعت الإدارة أن توفر حوافز لتطبيقها، بحيث يدرك المنفذون أن التزامهم بالتعليمات الموجهة إليهم يعود عليهم بفائدة سواء كان ذلك بما يلاحظونه من يسر وسهولة للأداء وقلة

(1): راوية حسن: مرجع سابق، ص 243.

المشاكل الناتجة بسبب ذلك الالتزام أو بما يترتب على فعالية الأداء من زيادة في الأجر أو في التقدير المادي والمعنوي الذي يتلقونه من الإدارة، وتأتي خطوة التأكد من متابعة التنفيذ والتقييم بعد الخطوتين السابقتين لتبين أن التعليمات ليست إلا وسائل لتحقيق غايات، ولا بد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهما بأعمالهم وفق المعلومات المتاحة والتعليمات الموجهة إليهم، وذلك لمعرفة آثار هذه التعليمات الموجهة إليهم من الناحيتين الإيجابية والسلبية، وبالتالي ملاحظة ما يلزم عمله لتلافي وتدارك ما لم تشمله التعليمات، وذلك أن عملية التوجيه عملية مستمرة لا تتوقف بل تستمر وتعديل لتواكب مختلف ظروف العمل<sup>(1)</sup>.

إذن يمكن القول أن هذه الخطوات الثلاث تبين المسار الذي يجب على كل مدير أن يسلكه من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج وبالتالي تحقيق وبلوغ الأهداف المسطرة.

وفي الأخير نلمس مما سبق أهمية نقل المعلومات داخل المؤسسات باعتبار المعلومات أحد أهم المتغيرات التي تؤثر على سير العمل وتؤثر على كفاءة العمال من حيث الكم والكيف معاً، فوضوح المعلومات وانتقالها بسرعة ودقة متناهية سيمنح التنظيم من تحقيق جميع الأهداف المرجوة، كما يجب اعتماد الاتصال ذو الاتجاهين (صاعد، نازل) نظراً لفعاليتها وتشجيعه للمعلومات المرتردة والاستفادة منها، وضرورة تجنب المركزية المفرطة في حال إعاقته عملية الاتصال وانسياب المعلومات والتعليمات وضرورة المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم وكل هذا يصب في مجرى واحد وهو تحسين كفاءة العمال ما بالضرورة يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

**2- نمط الاتصال والرضا:** تعتبر العوامل المؤثرة في الرضا لدى العمال ذات مصادر متعددة ومتشابهة كلها ترتبط بميدان العمل ومحيطه، حيث نجد الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي يؤثر على رضا الأفراد داخل المؤسسات على اعتبار أن الاتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات لها أثرها النفسي ورد فعلها الاجتماعي داخل المؤسسة، إذ يعمل الاتصال على تسهيل نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وتسيير المؤسسة وفقاً لشبكة من الاتصالات الداخلية والخارجية، ولذلك فإن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقات بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال يمكن من معرفة مشاكل العمال، وبالتالي تمنح للمشرفين فرصة للتعبير عن مشاكل العمال وإيجاد حلول لها، كل ذلك يؤدي إلى جو يسوده الرضا عن العمل والعمل على بذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

(1): محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 222، 223.

إن نمط الاتصال المعتمد من طرف المؤسسة يعتبر عاملاً حاسماً في تكوين الرضا لدى العمال وزيادة انتمائهم للمؤسسة، وتحسين أدائهم، فالاتصال الرسمي يعتبر أسلوباً مؤثراً في توصيل المعلومات إلى العمال خاصة من المشرف لهم في إطار ما يعرف بالاتصال النازل، وكذلك جمع العمال في اجتماعات وجلسات عمل تحظى باهتمام العمال لشعورهم باهتمام الإدارة والمشرفين بهم مما يزيد من ثقتهم بمؤسستهم، ما ينتج عنه ارتفاع الروح المعنوية والرضا لديهم، ما يؤثر إيجاباً على أدائهم ومردوبيتهم وزيادة إنتاجية مؤسستهم وبالتالي تحقيق الفعالية، كما للاتصال الصاعد دور مهم وحساس إذ تتمثل الاتصالات الصاعدة في نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى وتستخدم أساساً في التقارير والطلب والاقتراح وهي قد تكون من العمال في القاعدة إلى الإدارة الوسطى، أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا، أو من العمال إلى الإدارة العليا مباشرة، فاعتراف الإدارة بما يقدمه العمال من اقتراحات وآراء وشكاوي وأخذها بعين الاعتبار سيكون لدى العامل شعور إيجابي بمكانته داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى مستويات عالية من الرضا تجعل العامل يبذل كل ما بوسعه لخدمة المؤسسة.

ومن جهة أخرى يمكن القول أن الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصالات الرسمية وهي تتم خارج التنظيم من خلال الجماعات غير الرسمية والتي تهدف إلى إشباع حاجات الفرد والجماعات، وهذا راجع إلى وجود عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع تتمثل أساساً في وجود حاجات واتجاهات لدى الأفراد لا يمكن إشباعها من خلال التنظيم الرسمي نظراً لعدم تمتعه بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة، ورغبة الأفراد القياديين أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور وكذا عدم توفر مبدأ العدالة التنظيمية، وإشباعها لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة، بالإضافة إلى عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين، وعليه فإن عدم قدرة العمال على إشباع الحاجات والرغبات يخلق لديهم شعور بعدم الارتياح وعدم الرضا ما يدفعهم إلى تكوين هذه الجماعات غير الرسمية كتعبير عن ذاتهم والهروب من واقع العمل الذي يعيشونه.

وفي الأخير يمكن القول أن لنمط الاتصال السائد داخل المؤسسة علاقة وطيدة بمستوى الرضا لدى العمال، إذ أن وجود نمط من الاتصال يعمل على حل مشاكل التنظيم المختلفة واستمرارية المؤسسة لتحقيق أهدافها يقوم على قناعة تامة أن الأفراد يريدون أن يكونوا على معرفة ودراية بما يدور في

مؤسستهم وأن يكون لهم تأثير هام في قراراتها المختلفة والمتعلقة بهم، ولا شك أن الأفراد الذين تتاح لهم فرص المشاركة في صنع قرارات المؤسسة تتوفر فيهم دافعية أكثر ومعرفة أعمق مما تنعكس آثاره إيجاباً على تحملهم لنتائج هذه القرارات، فإنتاجية العامل وقناعته بالدور الذي يقوم به تكون أعلى في بيئة نظام الاتصال فيها فعال ويوفر له فرص المشاركة الإيجابية والفعالة ما يترتب عنه أعلى مستويات الرضا والفعالية.

**3- التفاعل وخفض معدلات دوران العمل:** يؤثر الاتصال التنظيمي على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والتي تؤثر بدورها على الفعالية التنظيمية، من بين هذه المتغيرات نجد تفاعل الإدارة مع العمال والذي يعتبر واحداً من مؤشرات الاتصال التنظيمي وأحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمؤسسة وزيادة الدافعية لديهم نحو العمل مما يدفعهم إلى الاستقرار في بيئة العمل، وانخفاض دوران العمل داخل المؤسسة، فتفاعل الإدارة مع العمال وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في كل ما يهم المؤسسة سيعزز شعور العاملين بأنهم ليسوا مجرد أداة لتحقيق أهداف المؤسسة بل أنهم شركاء حقيقيون في صنع هذه الأهداف ما يجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم للارتقاء بالمؤسسة وتطوير العمل وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

إن توفر جو من التشاركية والتفاعل يجمع الإدارة بالعمال من شأنه أن يكون دافعاً ومحفزاً للأفراد نحو العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافهم التي يسعون إلى بلوغها من خلال المؤسسة التي يعملون بها ما يدفعهم إلى مواصلة العمل والاستمرار فيها، إذ يعتبر دوران العمل أحد أهم مظاهر عدم الاستقرار، فعدم شعور العامل بالارتياح داخل المؤسسة وبأنه عضو غير مهم في تحقيق أهدافها سيدفعه إلى البحث عن إشباع هذه الرغبات في مؤسسة أخرى، غير أن التفاعل الذي يحصل بين الإدارة وعمالها سيحول دون حصول هذا وهو ما يسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بما تملكه من يد عاملة ماهرة وقادرة على الإعطاء وتقديم الأفضل للمؤسسة من أجل تحقيق التوازن الأعظم داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة ومن خلال شبكة جيدة من الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي وتواصلها مع العمال سيخلق لديهم شعوراً جيداً ورضاً عن العمل يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد من أجل التقدم وتحسين الإنتاجية وبالتالي تحقيق الفعالية، فالمؤسسة القادرة على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في تحقيق الأهداف المخططة والمطلوبة تكون بالضرورة مؤسسة فعالة<sup>(1)</sup>.

(1): فريد النجار: مرجع سابق، ص 270.

إن العمال عندما يجدون ويحسون أن هناك من يلح في طلب اقتراحاتهم وآرائهم بل أكثر من ذلك أن يضعها موضع اهتمام سرعان ما يتكون لديهم الإحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم أجزاء منها، وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المؤسسة لذلك يمكن الجزم أن الاتصالات ضرورية للمؤسسات فالفاعل الناتج عن هذه الاتصالات أحد أهم عوامل الاحتفاظ بالعمال وخفض معدلات دوران العمل.

**4- الفعالية التنظيمية والكفاءة:** من المصطلحات الأكثر ارتباطاً بمفهوم الفعالية التنظيمية هو مصطلح الكفاءة، فالفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية، أما الكفاءة فعلى العكس من ذلك فهي ترتبط بالمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي، بمعنى الأمور التشغيلية، ويعرف "بيتر داركر" الكفاءة بأنها: «استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة»<sup>(1)</sup>.

وعرفها "علي الشريف" على أنها: «العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع، كترك عمالة فائضة دون عمل يؤدونه، أو الاحتفاظ بمعلومات هامة دون استخدامها والاستفادة منها، كل ذلك أمثلة لنقص الكفاءة»<sup>(2)</sup>.

إذن يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ويختلف في ذلك مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة، ويمكن تعريف الكفاءة بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة تخفيض تكاليف الإنتاج. وتقاس كفاءة المنظمة بنسبة المخرجات على نسبة المدخلات كالاتي:<sup>(3)</sup>

$$\text{كفاءة المنظمة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

(1): أحمد ماهر وآخرون: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص 45.

(2): علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2000، ص 29.

(3): عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص 169.

وكلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، ولكن لا يعتبر ذلك مؤشرا على زيادة فعالية المنظمة، فقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها غير كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من المتغيرات الدالة على الفعالية، كما إن الكفاءة مرتبطة بالفعالية بشكل أساسي فهي تنظر إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف (نسبة المخرجات على المدخلات)، إذ يجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد والإمكانات المتاحة، وبما أن هذه الموارد تمتاز بمحدوديتها فإن هذا الأمر يستدعي إدارتها بشكل اقتصادي، وعليه يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الكفاءة تتلخص في إمكانية الحصول على أكبر قدر من المخرجات (سلع وخدمات) باستخدام كميات قليلة من المدخلات (عناصر الإنتاج، رأس المال، الوقت، الآلات).

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية ولكن يجب ألا يستخدم بالتبادل، إذ توجد فوارق جوهرية بين المفهومين لا يجب إغفالها، ويجب إظهار الفرق بينهما من خلال المعنى الذي يأخذه كل مفهوم فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المديرون ومن ثم يوصف التنظيم بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة، وعليه فالفرق بين الكفاءة والفعالية يتجلى في كون الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

بناءً على ما سبق نلاحظ أن مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، بمعنى أن فعالية التنظيم تأخذ بعين الاعتبار العديد من المكونات والعوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية فقط .

## خلاصة الفصل:

إن النظريات التي تم الاعتماد عليها كانت مختلفة في تفسيراتها للموضوع، إلا أنها كانت مكملة لبعضها البعض، ولهذا فإن المداخل النظرية مهمة جداً في تقرير وتوضيح الرؤى للموضوع المدروس وبذلك فقد تم الإلمام بجميع جوانب الموضوع، وبناء الإطار التصوري النظري للبحث الذي سيتم الاعتماد عليه أثناء عملية تحليل وتفسير نتائج الدراسة المتوصل إليها.

وقد تم في هذا الفصل تقديم وطرح أهم الأفكار والتصورات التي تضمنتها النظريات التي تناولت متغيرات بحثنا والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية، السلوكية والنظريات الحديثة، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم العناصر ذات العلاقة بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية، ويكون بذلك هذا الفصل هو آخر الفصول النظرية التي تم تناولها في معالجة هذا الموضوع، والفصول القادمة هي فصول تتناول الجانب الميداني والإحاطة بجميع الإجراءات المنهجية، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات المتوصل إليها والتعليق عليها، وأخيراً استخلاص النتائج ومقارنتها بالفرضيات.



# الجانب الميداني

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

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

## أولاً: مجالات الدراسة

يعتبر التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية، ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث ندرك أنه كلما كانت مجالات الدراسة محددة تحديداً دقيقاً كان بالإمكان مواجهة المشكلة المطروحة بالبحث، فكل دراسة ميدانية إلا ولها ثلاث مجالات وهي: المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني.

## 1- المجال المكاني:

نقصد بالمجال المكاني النطاق العام لإجراء الدراسة، أين بالتحديد المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية<sup>(1)</sup>، وقد قمنا بإجرائها في مؤسسة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط وهي مؤسسة إنتاجية وتجارية تقع بالمنطقة الصناعية "أولاد صالح - الطاهير"، على بعد 15 كلم من الجنوب الشرقي لولاية جيجل، و3 كلم من الشمال الغربي لبلدية الطاهير، وتوجد بالقرب من مطار فرحات عباس وميناء جن جن، وخط السكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43.

شرع في انجاز هذه المؤسسة سنة 1996، وكانت بداية نشاطها في 15 أكتوبر 1997، ويرأس مال قدر بـ 5000.000.00 دينار جزائري، وتتربع على مساحة إجمالية قدرها 1 هكتار منها 3200 م<sup>2</sup>

(1) محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار البحث العلمي، القاهرة، ط1، 2001، ص 211.

للبنائيات والمنشآت، وقد مرّت المؤسسة بعدة مراحل تطويرية، وصولاً إلى ما هي عليه الآن، كما أنها تحتل مراتب متقدمة في قطاع إنتاج البلاط وطنياً، ورائدة محلياً.

وتنتج المؤسسة مجموعة من المنتجات موجهة لتلبية رغبات جمهور المستهلكين وهي:

- **البلاط:** شرعت في إنتاجه ابتداءً من سنة 1997، ويعتبر الأكثر رواجاً، وهو منتج موجه إلى جمهور المستهلكين لتبليط المنازل والعمارات، وهو يحتوي على نماذج مختلفة لتلبية كافة الرغبات.

- **العارضات:** شرع في إنتاجها سنة 2013، وذلك لتلبية الطلب المحلي وكذا تحقيق شيء من التكامل بين البلاط والعارضات المناسبة.

أما عن أهداف المؤسسة فيمكن حصرها فيما يلي:

- تغطية السوق المحلية والجهوية حيث تغطي المؤسسة نسبة معتبرة من السوق المحلية والجهوية، فقد اكتسحت منتجاتها جميع الولايات الشرقية.

- تلبية الحاجيات المتزايدة في السوق وجمهور المستهلكين من خلال نماذج جديدة (تشكيلة منتوجات جديدة) وكذا منتجات مكملة.

- مسايرة التطور التكنولوجي من خلال التجديد الدوري للعتاد بالشركة، وإدخال الأنظمة الآلية في قطاع الإنتاج.

- المساهمة في التنمية المحلية من خلال اليد العاملة المشغلة وإبراز صورة جيدة عن الاقتصاد المحلي لولاية جيجل.

- التغلغل في مناطق وأسواق جديدة.

وحتى تحقق المؤسسة أهدافها لا بد من هيكلة تنظيمية معينة و فيما يلي شرح مختصر للهيكل

التنظيمي "المؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط:"

- **مسير المؤسسة:** وهو المسؤول عن المؤسسة وتتم أعماله مباشرة مع المسؤولين المستلمين للمصالح المختلفة.

- الأمانة: تتجلى أعمالها في:
  - تلقي المعلومات مثل المراسلات والمكالمات الهاتفية.
  - تبليغ الأوامر والمعلومات الصادرة عن المدير.
  - مراقبة حصيلة تسوية الزبائن.
  - أمن الشركة: وتتمثل مهامه أساسا في السهر على أمن الشركة.
  - دائرة المحاسبة والمالية: وتنقسم إلى مصلحة المحاسبة، ومصلحة المالية:
  - مصلحة المحاسبة: وتتمثل مهامها في إعداد المحاسبة اليومية، الجبائية والشهرية، والمصادقة على القيود المحاسبية وكذا القيام بعمليات الجرد.
  - مصلحة المالية: ومهامها هي تحصيل فواتير الزبائن، دفع فواتير الشراء وإعداد الميزانية اليومية الخاصة بالمدخلات والمخرجات، إعداد فواتير البيع والقيام بالمعاملات البنكية وكذا متابعة ديون الزبائن.
  - دائرة التسويق والتمويل: تعتبر الدائرة الأساسية فهي تشرف على كافة عمليات البيع والشراء تتكون من:
  - مصلحة التسويق: تتمثل مهامها في استقبال الطلبات من الزبائن، القيام بعمليات البيع والشحن تسيير مخزون المؤسسة من المنتجات، برمجة الإنتاج اليومي وفق طلبات الزبائن وإعداد الميزانية اليومية بالتنسيق مع مصلحة المالية.
  - مصلحة التمويل: وأهم مهامها هي شراء المواد الأولية وقطع الغيار، ومراقبة المخزون.
  - مصلحة المستخدمين: وتقوم أساسا بالمتابعة الميدانية للعمال، متابعة الحالة القانونية والمهنية للعمال وإعداد الأجور.
  - دائرة الإنتاج والصيانة: وتنقسم إلى مصلحة الإنتاج والتي تشرف مباشرة على ورشات الإنتاج ومصلحة الصيانة والتي تعمل على ضمان المساعدة التقنية لنشاطات الإنتاج والصيانة.
- والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

## 2- المجال البشري:

نقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة وهو "المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم النتائج فيما بعد"<sup>(1)</sup>.

ومجتمع البحث في هذه الدراسة يشمل عدد الأفراد العاملين في مؤسسة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط، حيث يبلغ عددها 77 عامل.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العمال داخل المؤسسة حسب المركز المهني

عدد العمال	المهنة
08	إطار
27	عون تحكم
42	عون تنفيذ
77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على معلومات المؤسسة.

## 3- المجال الزمني:

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة و تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج<sup>(2)</sup>، حيث استغرقت حوالي 06 أشهر بدءاً بجمع المعلومات والمراجع المكتبية بهدف الإحاطة النظرية بالموضوع، حيث قمنا بوضع إطار تصوري نظري لموضوع بحثنا وذلك في شهر جانفي، ثم استمرت هذه العملية وصولاً إلى الإشكالية وتزامن نهاية الجانب النظري للدراسة مع شهر مارس، وتم الشروع في الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط وذلك عبر مراحل زمنية وهي:

(1): محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2000، ص 112.

(2): محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1999

**المرحلة الأولى:** بتاريخ 24 جانفي 2016 قمنا بزيارة استطلاعية لمؤسسة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط وذلك على الساعة 10:00 صباحاً، وتقدمنا بطلبنا المتمثل في التسهيل لإجراء دراستنا الميدانية بالمؤسسة.

**المرحلة الثانية:** وكانت يوم 3 فيفري 2016 على الساعة 10.00 صباحاً وذلك لمعرفة رد المؤسسة حيث تم قبولنا لإجراء هذه الدراسة.

**المرحلة الثالثة:** يوم 07 أبريل 2016 قمنا بزيارة ثالثة وذلك على الساعة 11:00 صباحاً، وقد توجهنا إلى قسم الاستقبال والتوجيه من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بمجال الدراسة والمتمثل في المجال الجغرافي والبشري، والحصول على الهيكل التنظيمي لمؤسسة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

**المرحلة الرابعة:** يوم 19 أبريل 2016 على الساعة 9:30 تم توزيع الاستمارة في صورتها النهائية على المبحوثين وهذا بعد تحكيم الاستمارة من طرف الأساتذة الأفاضل، وذلك بغرض إتمام عملية البحث وفقاً لما تتطلبه المنهجية ليتم استرجاعها يوم 24 أبريل 2016.

**المرحلة الخامسة:** وهي المرحلة الأخيرة من البحث حيث تم التعامل مع البيانات الميدانية وتفسيرها والخروج منها بالنتائج العامة للدراسة.

### ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

إن أي دراسة علمية تتطلب منهجا علميا يحدد مسارها في البحث، إذ أن المنهج هو الطريقة والأسلوب الذي يستعان به في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة، ومن طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم مناهج عدّة في عملية المعالجة، وهذا راجع إلى الظواهر الاجتماعية التي تتناولها الدراسة، وعليه فإن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج محدد دون غيره، كما تختلف المناهج باختلاف طبيعة المواضيع، ولذا فإن التحديد الجيد للمنهج المراد اعتماده يعتبر خطوة هامة وضرورية وعليه فالمنهج يشير "إلى الطريقة التي يتبعها الباحث في التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل كشف الحقيقة"<sup>(1)</sup>.

(1) عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، 1990، ص 20.

إن عملية اختيار المنهج الملائم في دراسة الموضوع لا تكون صدفة أو عشوائية، أو لمجرد ميل الباحث لاختيار منهج دون غيره، بل هي عملية مبنية على أسس علمية وعملية، إذ أن طبيعة الموضوع تحتم على الباحث منهجا دون آخر، و من هذا المنطلق نجد أن المنهج المناسب لإشكالية الدراسة وفرضياتها يتمثل في المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع واعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتضمينها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات على الظاهرة"<sup>(1)</sup>، وعليه يمكن اعتبار المنهج الوصفي المنهج الأنسب والأكثر ملائمة لهذه الدراسة التي تتناول الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، والذي يعد موضوعاً يتطلب رصد معلومات كافية حوله، والقيام بتفسير هذه المعلومات وتحليلها تحليلاً كافياً حتى نتمكن من استخلاص النتائج لأن الدراسة الوصفية التحليلية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك من خلال تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها.

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

تعد صياغة الفرضيات خطوة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي فهي عبارة عن افتراض تتم صياغته بطريقة تجعله قابلاً للاختبار ويمكننا من التنبؤ بوجود علاقات خاصة بين متغيرين أو أكثر<sup>(2)</sup>، أو أنها إجابة محتملة للمشكلة التي يدرسها الباحث ونقطة تحول عن البناء النظري للبحث إلى التصميم التجريبي للإجابة عن المشكلة القائمة<sup>(3)</sup>، وعليه فالفرضية عبارة عن أفكار مبدئية تدرس العلاقات بين الظواهر قيد الدراسة والبحث والعوامل الموضوعية المؤثرة فيها<sup>(4)</sup>، ولدراسة موضوعنا قمنا بوضع الافتراضات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

يعمل الاتصال التنظيمي من خلال المرونة الاتصالية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

(1): أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006، ص 35.

(2): محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000، ص 25.

(3): مصطفى حسين باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر والتوزيع

القاهرة، ط1، 2000، ص 56.

(4): أحمد عياد: مرجع سابق، ص 84.



## الفرضيات الفرعية:

وتتدرج ضمن هذه الفرعية الرئيسية فرضيات فرعية تعبر عن المحاور الأساسية في الاستمارة وتتجلى فيما يلي:

## الفرضية الفرعية الأولى:

يساهم نقل المعلومات من خلال وضوح التعليمات في رفع كفاءة العمال داخل مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

## الفرضية الفرعية الثانية:

يعمل نمط الاتصال السائد على تحقيق الرضا لدى العمال داخل مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

## الفرضية الفرعية الثالثة:

يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال من خلال تدفق المعلومات على خفض معدلات دوران العمل داخل مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط.

## رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعددت أدوات جمع البيانات واختلفت باختلاف طبيعة المواضيع ومتطلبات كل نوع من أنواع البحوث، إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوعاً من الأدوات المناسبة لذلك، حيث تعتبر هذه الأدوات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق المناسبة التي يسعى الباحث للوصول إليها ويمكن للباحث استخدام أداة أو أكثر لجمع البيانات، ولهذا قد تم الاعتماد في دراستنا على الأدوات التالية:

## 1- الملاحظة:

وهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف<sup>(1)</sup>.

(1) رشيد زرواتي: منهجية البحوث الاجتماعية أسس عملية وتدريبات، دار الحديث، الجزائر، ط1، 2004، ص 143.

كما تعرف أيضا بأنها "الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها"<sup>(1)</sup>.

يمكن القول أن الملاحظة تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة في إنجاز أي بحث، وقد استخدمنا في هذه الدراسة الملاحظة البسيطة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة من أجل إجراء استطلاع أولي لموضوع الدراسة والتعرف على مجمع البحث وخصائص العينة المختارة، وقد استفدنا من أداة الملاحظة من خلال تسجيل ملاحظات متعلقة بسير العمل وأهمها تتجلى فيما يلي:

- العمل بمبدأ الفريق ووجود انسجام وتكامل بين العمال أثناء تأدية مهامهم.
- وجود لوحات إعلانية خاصة للتعرف بمنتج المؤسسة.
- ملاحظة ارتداء العمال نفس اللباس وعليه رمز SNC.
- المحيط الذي يعمل فيه العمال يسوده ضجيج الآلات المستعملة في إنتاج البلاط بالإضافة إلى انتشار الغبار الكثيف داخل المصنع.

## 2- المقابلة:

هي إحدى الوسائل البحثية الهامة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة وهي عبارة عن "حوار يدور بين الباحث والشخص الذي تتم مقابلته حيث يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المبحوثين وجها لوجه"<sup>(2)</sup>، وهي أيضا "عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم عن تلك الأسئلة المطروحة"<sup>(3)</sup>.

بمعنى أن المقابلة هي حوار مفتوح بين الباحث والمبحوث هدفه الحصول على بيانات محددة تتعلق بموضوع محدد لتوظيفها في أهداف أو أغراض البحث العلمي، قصد الاستعانة بها في تفسير

<sup>(1)</sup>: محمد عبيدات وآخرون: مرجع سابق، ص 72.

<sup>(2)</sup>: مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1

2000، ص 102.

<sup>(3)</sup>: منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 96.

وتحليل الظاهرة موضوع البحث أو اختبار فرضيات ومتغيرات البحث والتوصل إلى نتائج تساهم في تقديم الحل المناسب.

وقد استخدمنا المقابلة كأداة ثانية بهدف الإجابة عن جميع الأسئلة المطروحة، التي قد لا يجيب عنها المبحوث لتفادي عيوب الاستمارة، وللتأكيد على صدق الإجابات الموجودة في الاستمارة، وقد أجرينا مقابلات كانت الأولى بتاريخ 31 جانفي 2016 على الساعة العاشرة صباحا من أجل طلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية في شركة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط، أما المقابلة الثانية فكانت يوم 03 فيفري 2016 من أجل الحصول على طلب الموافقة على الساعة العاشرة صباحا، أما المقابلة الثالثة فكانت يوم 07 أبريل 2016 على الساعة الحادية عشر صباحا للقيام بالدراسة الاستطلاعية ومقابلة رئيس مصلحة المستخدمين والذي أفادنا بالمعلومات عن طبيعة العمل وزودنا بالوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، وطرحنا عليه جملة من الأسئلة وهي:

- كيف تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

- ما هو نمط الاتصال السائد في المؤسسة؟ وهل لهذا النمط تأثير على أداء العمال في إنجاز المهام المطلوبة؟

- ما هي وسائل الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة؟ وأيها أكثر فعالية؟

- هل يتم الاعتماد على آراء العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة؟

- هل تحتوي المؤسسة على نظام الحوافز؟

- ما طبيعة هذه الحوافز؟ وأيها تأثيرا على كفاءة أداء العمال؟

- هل يعمل الاتصال داخل المؤسسة كموجه لأداء العمال من أجل زيادة فعالية المؤسسة؟

- هل توجد عوائق تعرقل عملية الاتصال في المؤسسة؟ وفيها تتمثل إن وجدت؟

- كيف تقيم عملية الاتصال داخل المؤسسة وهل له دور في زيادة فعاليتها؟

وكانت الإجابة على أسئلة المقابلة كالتالي :

فيما يخص عملية الاتصال أجبنا رئيس مصلحة المستخدمين أنها تتم بطريقة مباشرة من المسؤول المباشر إلى أعوان التنفيذ، وتتميز بالمرونة والسهولة، وهو تأكيد لإجابته أن نمط الاتصال يكون في جميع الاتجاهات وبصفة مباشرة، ما يتيح للعمال إنجاز الأعمال المنوطة بهم وكذا التعبير عن كافة العراقيل التي يواجهونها.

أما عن وسيلة الاتصال المعتمدة في المؤسسة فهناك المقابلات الشخصية والتي تكون بين المسؤول المباشر والعمال، وهناك الوسائل الكتابية من خلال الطلبات.

وعن اعتماد على آراء العمال في عملية اتخاذ القرارات فإنه أجبنا بأن المؤسسة في أغلب الأحيان تأخذ آراء واقتراحات العمال بعين الاعتبار، حيث أنهم أهم جزء في العملية الإنتاجية وأن مشاركتهم في دراسة القرارات المتعلقة بسير العمل أمر بالغ الأهمية.

وحسب رأي رئيس مصلحة المستخدمين فإن المؤسسة تحتوي على نظام الحوافز المادية والمتمثلة أساساً في زيادة الأجر والعلاوات والتي تؤثر بشكل كبير على أداء العمال وكفاءتهم.

كما أجبنا أن الاتصال داخل المؤسسة يعمل كموجه لأداء العمال من أجل زيادة فعالية المؤسسة، إذ يسهل الاتصال في الشركة وصول المعلومات والتوجيهات والتنفيذ وتطبيق القرارات، ما يعني أن هناك انسيابية ومرونة في الاتصال.

وفيما يتعلق بعوائق الاتصال داخل المؤسسة نفى رئيس مصلحة المستخدمين وجود علاقة تحول دون السير الجيد والفعال لعملية الاتصال، وهذا ما يؤكد أن عملية الاتصال داخل الشركة تتم بطريقة سهلة وسلسة وبمرونة أكبر ما يساهم في زيادة الفعالية.

### 3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم الوسائل والأدوات شيوعاً وانتشاراً في جمع المعلومات في البحوث الاجتماعية، حيث تتعدد النتائج المتحصل عليها وفق ما تحتويه الاستمارة وتعرف على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2002، ص

كما تعني الاستمارة "تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء أفراد المجتمع وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"<sup>(1)</sup>.

ولالإشارة فإن نجاح الاستمارة وقدرتها على الوصول إلى البيانات و المعلومات التي تخدم البحث تتوقف على مدى التزام الباحث بجملة من القواعد المنهجية، وذلك بغرض اكتساب الاستمارة المصدقية العلمية، وتكون نتائجه أكثر قابلية للتعميم، كما يشترط في الاستمارة أن تكون شاملة لفرضيات الدراسة ومراحل البحث بدقة يتقيد بها الباحث ليتفادى الخروج عن الخطة المسطرة ويحقق الأهداف المرجوة.

وبالنسبة لاستمارة هذه الدراسة فقد اشتملت على محاور رئيسية تضمنت أسئلة فرعية من فروض البحث ومؤشراته، وقد حاولنا وضع أسئلة تكون في متناول كل أفراد العينة حتى يتمكنوا من تزويدنا بكل المعلومات اللازمة لإتمام بحثنا، وقد قسمنا هذه الاستمارة إلى أربع محاور كل محور تضمن مجموعة أسئلة موزعة كالتالي:

- المحور الأول: الذي خصص لتحديد البيانات الشخصية وتضمن 6 أسئلة.
- المحور الثاني: نقل المعلومات وكفاءة العمال، واشتمل على 10 أسئلة.
- المحور الثالث: نمط الاتصال والرضا الوظيفي، واشتمل على 09 أسئلة.
- المحور الرابع: التفاعل بين الإدارة والعمال وخفض معدلات دوران العمل، وتضمن 08 أسئلة.

#### صدق الاستمارة:

الصدق يعني "أن السؤال أو العبارة الموجودة في الاستمارة تقيس ما يفترض البحث قياسه بالفعل"<sup>(2)</sup>.

ويعني كذلك: "مدى قدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه، ويتطلب الصدق التام عدم وجود خطأ في القياس"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>: موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية، للنشر، الجزائر، ط2، 2008، ص 204.

<sup>(2)</sup>: فتحي عبد العزيز أبو راضي: الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، ط1، 1998، ص 41.

<sup>(3)</sup>: شيماء ذو الفقار زغيب: مناهج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2009، ص 80.

وهناك نوعان من الصدق: الصدق الداخلي والخارجي، ونعني بالصدق الداخلي صدق المحتوى أما الخارجي فيتمثل في الصدق الظاهري.

- الصدق الظاهري:

يقوم الصدق الظاهري على التقييم الذاتي المنظم لمدى تعبير مضمون المقياس عن الهدف منه وهو ما نطلق عليه أيضاً صدق المحكمين، فبعد انتهائنا من الصياغة الأولية لمحاور وأسئلة الاستمارة ومناقشتها مع الأستاذة المشرفة على البحث، قمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها ومناقشة بنودها مع مجموعة من الأساتذة المحكمين والمقدر عددهم (04) أساتذة لمعرفة مدى وضوح البنود وسلامتها اللغوية.

ومن خلال استطلاع آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين وهم أساتذة في ميدان العلوم الاجتماعية من جامعة تاسوست - جيجل الآتية أسماؤهم: "الأستاذ شربال مصطفى، الأستاذ بوربيع جمال، الأستاذ حيتامة العيد، الأستاذ كعبار جمال"، وتوجيهنا بضرورة تعديل ما يجب تعديله وتغيير ما يجب تغييره، ليتم بعد ذلك إخراج الاستمارة في شكلها وصورتها النهائية، وكانت أهم الملاحظات والتعديلات على النحو التالي:

- حذف السؤال المفتوح "أخرى تذكر" من طرف أغلب الأساتذة المحكمين.

- السؤال رقم (01): هل ترى بأن تبادل المعلومات يساعدك على القيام بعملك؟ نعم أو لا، في حالة الإجابة "نعم" يبرز ذلك في: - سرعة التنفيذ- إتقان العمل- تسهيل عملية الأداء.

ثم إعادة ترتيب الاحتمالات من طرف الأستاذ المحكم: تسهيل عملية الأداء- إتقان العمل- سرعة التنفيذ.

- السؤال رقم (24): كيف تقيم نوعية الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة؟

- جيدة  - متوسطة  - ضعيفة

تم تغيير الاحتمالات من طرف الأستاذ المحكم إلى: - حسنة  - مقبولة  - سيئة

- السؤال رقم (27): كيف تصف المعاملة التي تحظى بها من طرف رئيسك في العمل؟

- جيدة  - حسنة  - سيئة

تم تغيير الاحتمالات من طرف الأستاذ المحكم إلى: - حسنة  - مقبولة  - سيئة

- السؤال رقم (28): هل يؤثر الاتصال النازل على مهام العاملين بالمؤسسة؟

تم تغييره إلى: هل يساهم الاتصال النازل في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة؟

- السؤال رقم (33): برأيك ما هي العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى خفض دوران العمل في المؤسسة؟

تم تعديله إلى: برأيك ما هي العوامل التي تدفعك إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة؟

### صدق المحتوى:

يعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلاً جيداً للمجال المراد قياسه وكذلك التوازن بين هذه الفروع أو الميادين بحيث يكون من المنطقي أن يكون محتوى الاستمارة صادقاً طالما أنه يشتمل جميع عناصر الموضوع المطلوب قياسه وتمثيلها، ولذلك فإن الحصول على صدق الاستمارة من خلال الأسلوب يتوقف على تحديد المجال المراد قياسه تحديداً جيداً ثم بناء مجموعة من العبارات تغطي هذا المجال.

ومنه يمكن القول أن صدق المحتوى هو "مدى نجاح الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، وفي الإجابة عن التساؤلات التي قامت للإجابة عنها أو اختبار الفروض التي استهدفت اختبارها"<sup>(1)</sup>.

ولقد اعتمدنا على صدق المحتوى من أجل الاستدلال على خاصية الصدق للاستمارة وذلك من خلال طريقة استطلاع آراء المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته، ولحساب هذا النوع من الصدق لا بد من حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها "لوشي" ومفادها:

$$\text{ص.م.ب} = \frac{2ن - 1ن}{ن}$$

1ن ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس

2ن ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس.

ن ← عدد المحكمين الإجمالي.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

(1): نادر أحمد عباري: مناهج البحث التربوي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 184.

الجدول رقم (03): استجابات المحكمين على بنود الاستمارة وقيم صدقها.

قيمة الصدق	الأفراد		البنود	قيمة الصدق	الأفراد		البنود
	لا يقيس	نعم يقيس			لا يقيس	نعم يقيس	
0.5	1	3	18	1	00	4	01
0.5	1	3	19	1	00	4	02
0.5	1	3	20	1	00	4	03
1	00	4	21	1	00	4	04
1	00	4	22	1	00	4	05
1	00	4	23	1	00	4	06
0.5	1	3	24	1	00	4	07
1	00	4	25	1	00	4	08
1	00	4	26	1	00	4	09
0.5	1	3	27	0.5	1	3	10
0.5	1	3	28	0.5	1	3	11
1	00	4	29	1	00	4	12
1	00	4	30	0.5	1	3	13
0.5	1	3	31	1	00	4	14
0.5	1	3	32	1	00		15
0.25	3	1	33	0.5	1	3	16
مج: ص.ب = 25.75				0.5	1	3	17
عدد البنود = 33							

المصدر: من إعداد الطالبتين.

قيمة مجموع صدق البنود هو: 25.75 على عددها والمقدر بـ 33 فنحصل على قيمة الصدق المساوية لـ: 0.78.

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.60 يمكننا القول أن هذه الاستمارة فعلاً صادقة ويمكننا توزيعها على المبحوثين.

#### 4- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات التي تسمح للباحث الحصول على المعطيات الإضافية لبعض المحاور في البحث، فهي أداة مساعدة ومكملة ووظيفتها تبرز في التحليل والتفسير والتعديل.

وتعرف الوثائق والسجلات على أنها "الأدوات التي يتم الاستعانة بها في جمع المعلومات فالوثائق تعبر عن ذلك الانجاز الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، مستعملة في ذلك القراءة



التحليلية والنقدية لهذه الوثائق، أما السجلات فتعتبر أوعية محددة بالمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي مرتبطة بواقعة حالية، لهذا فهي من أهم الأدوات المستعملة في البحوث الوصفية<sup>(1)</sup>.

وقد استخدمنا الوثائق والسجلات في الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومعرفة بعض المعطيات عن البعد التاريخي من حيث نشأة مؤسسة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط، وهيكلها التنظيمي، وكذا الاستفادة من بعض السجلات في معرفة عدد العمال والانجازات وكذا تحديد المجال الجغرافي، كما أفادتنا في الاطلاع على القوانين المنظمة للمؤسسة.

### خامساً: عينة الدراسة

تعتبر العينة أهم شيء في البحث الميداني وهي "مجموعة من المفردات سواء أكانت أشخاصاً أو وثائق يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، على أن تمثل العينة المجتمع الأصلي أحسن تمثيل، وأن يكون لكل فرد فيها فرص متساوية في الاختيار ويقال أن العينة انعكاس كامل لصفات وخصائص مجتمع البحث كما يجب على الباحث أن يعطي الفرص المتكافئة لأفراد مجتمع البحث ممثلاً ذلك في عدم التحيز في الاختبار"<sup>(2)</sup>.

كما تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنه تؤخذ بمجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة"<sup>(3)</sup>.

ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في عمال مؤسسة عياشي لإنتاج البلاط والذي يتكون من (77) عاملاً، فقد قمنا باعتماد أسلوب "المسح الشامل" وذلك نظراً لقدرتنا على التحكم في مفردات مجتمع البحث باعتبار المجتمع صغير ويمكن دراسته واستجواب كل أفراد هذا من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة ومصداقية عن مجتمع الدراسة.

(1): محمد زايد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية، (د.ب)، ط1، 2001، ص 52.

(2): نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، (د.ب)، ط1، 2006، ص 216.

(3): رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 267.

وبعد توزيعنا للاستمارة التطبيقية على (77) عاملاً بالمؤسسة، تم استرجاع (70) استمارة من بينها (03) استمارات ملغاة غير قابلة للتحليل الإحصائي و (04) لم يتم استرجاعها بسبب طبيعة العمل التي تقتضي المناوبة في الليل والنهار.

وعليه يصبح حجم العينة المبحوثة هو (70) عامل.

#### 1-5 خصائص عينة الدراسة:

تعتبر البيانات الشخصية لأفراد العينة المدخل المناسب لمعرفة خصائص وسمات المجتمع المدروس ومدى تجانسه أو تباينه، فضلاً على أنها تمكننا من فهم وتحليل البيانات والمعلومات الكمية الأخرى ويمكن توضيح هذه البيانات في جداول إحصائية تمكننا من الاقتراب الكمي من واقع مجتمع الدراسة، ومن أجل تحقيق هذا يمكن ذكر خصائص عينة دراستنا كما يلي:

#### 1-1-5 بالنسبة للجنس:

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
92.86%	65	ذكر
7.14%	05	أنثى
100%	70	المجموع

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس الواردة في الجدول رقم (04) أن فئة الذكور تمثل أكبر نسبة حيث بلغ عددهم 65 عامل والمقدرة بـ 92.86% من إجمالي العينة، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهم 05 عاملات بنسبة 7.14% من إجمالي العينة وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة بسابقتها.

إذا نلاحظ من خلال هذه النتائج أن من بين السمات المسيطرة لهؤلاء العمال أن غالبيتهم ذكور أي الجنس الذكوري يطغى على مجتمع الدراسة داخل المؤسسة.

يمكن إرجاع ذلك إلي طبيعة العمل في مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط والذي يتلاءم مع العنصر الرجالي أكثر خاصة في المصالح الإنتاجية ومصلحة الصيانة أين يلعب الجهد العضلي دوراً

محورياً كبيراً يتناسب مع طبيعة البنية الجسدية والفيزيولوجية للرجل مقارنة بالمرأة ومن جهة أخرى تلعب الجوانب النفسية مثل الجرأة والشجاعة والتركيز الشديد في المراحل الإنتاجية دوراً أساسياً في مثل هذه الأعمال، وهذه الصفات بلا شك متوفرة عند الرجال أكثر من النساء، ما جعل من نسبة الذكور هي المسيطرة.

في حين نجد فئة قليلة من العنصر النسوي يعمل في الإدارة لأنها تتلائم مع بنيتهم الفيزيولوجية فرغم تنوع مجالات وتخصصات الدراسة بالنسبة للنساء إلا أن العنصر النسوي ظل منخفضاً في القطاع الاقتصادي، ويمكن إرجاع ذلك إلى نظرة المجتمع الجزائري السلبية لعمل المرأة في القطاعات الاقتصادية.

#### 2-1-5 بالنسبة للسن:

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
8.57%	06	أقل من 25 سنة
50%	35	من 25 إلى أقل من 35 سنة
27.14%	19	من 35 إلى أقل من 45 سنة
14.29%	10	من 45 فما فوق
100%	70	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (05) نلاحظ أن معظم الباحثين تتراوح أعمارهم ما بين 25-35 سنة وتقدر نسبتهم بـ 50% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا دليل على وجود عنصر الشباب بكثرة في هذه المؤسسة محل الدراسة، لذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظراً لما تتميز به من فعالية و قدرة على الإنتاج تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 35 - 45 سنة بنسبة 27.14% وهم الأنسب لمثل هذه المناصب لأنهم تتوفر فيهم القوة العضلية التي تتماشى مع طبيعة العمل الواجب القيام به.

ثم تليها فئة الكهول الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة بنسبة 14.29% وهم فئة تتميز بالخبرة المطلوبة لمثل هذه الأعمال.

وأخيراً الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 8.57% ما تمثل 06 عمال والتي تعني أن المؤسسة تقوم بدور فعال في تشغيل العاطلين عن العمل من الفئة الشابة دون 25 سنة.

ومنه نستنتج أن غالبية عمال مؤسسة عياشي للبلاب بالظاهر، هم من الشباب باعتبار أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح باستغلال الطاقات الشابة المفعمة بالحيوية والنشاط والتي بإمكانها أن تعطي الكثير باعتبارها في فترة العطاء وعلى درجة عالية من القدرة والتحمل وشدة التركيز، ولكن بشرط تحفيزها على البذل والعطاء من خلال توفير جملة من الحوافز.

### 3-1-5 بالنسبة للمستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
22.86%	16	أمي
8.57%	06	ابتدائي
17.14%	12	متوسط
27.14%	19	ثانوي
24.29%	17	جامعي
100%	70	المجموع

تبين الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (06) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن نسبة 27.14% من الباحثين أي ما يقدر عددهم 19 عامل ذو مستوى تعليمي ثانوي وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل في المصنع، حيث لا يعتمد بدرجة كبيرة على ذوي الشهادات العليا لأن أغلب الأعمال التي يقومون بها تتطلب جهد عضلي أكثر منه فكري.

أما 24.29% من الباحثين تخص فئة الجامعيين وهذا يعني أنه بعد سنوات من الجد والمثابرة يجد خريجي الجامعات أنفسهم أمام شبح البطالة أو العمل في أماكن لا تتناسب مع مستواهم التعليمي فبعد الزيارات الاستطلاعية إلى مؤسسة عياشي للبلاب اكتشفنا أن بعض الأفراد ممن يملكون شهادات عليا يعملون كعمال تنفيذ نظرا للأوضاع الاقتصادية السيئة التي يعيشها المجتمع الجزائري وغياب فرص

العمل بما يناسب الشهادات، وعلية فإن المؤسسة الصناعية تستقطب الفئة الجامعية بغرض تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها.

في حين نجد 22.86 % من أفراد العينة أميين ويرجع ذلك لكون المؤسسة إنتاجية وتتطلب عمال بغض النظر عن مستواهم التعليمي من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.

كما أن نسبة 17.14% تخص فئة المستوى التعليمي المتوسط، وفي الأخير نلاحظ نسبة 8.57% من إجمالي مجتمع الدراسة ذو المستوى التعليمي الابتدائي، نظراً لطبيعة العمل الذي يتطلب جهد عضلي وليس جهد فكري.

#### 4-1-5 بالنسبة للحالة العائلية:

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة العائلية
41.43%	29	أعزب
55.71%	39	متزوج
2.86%	02	مطلق
00%	00	أرمل
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (07) والتي تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أن أعلى نسبة كانت للمتزوجين وقد قدرت بـ 55.71% من مجموع أفراد العينة تليها فئة العزاب بنسبة 41.43% في حين سجلنا 2.86% بالنسبة للمطلقين، أما بخصوص الأرامل فلم نسجل أية نسبة.

والملاحظ من هذه البيانات تواجد جميع الفئات من متزوج إلى أعزب إلى مطلق دون أرمل، وإن تفاوتت النسب حيث عادت النسبة الأعلى للمتزوجين كون معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 - 35 سنة وهو السن الذي يكون فيه غالبية الأفراد متزوجين، وهذا يدل على أنه أكثر من نصف أفراد العينة يعيشون في جو من الاستقرار، والمعروف أن هذه الفئة الأكثر ارتباطاً والتزاماً بأعمالهم نتيجة ارتباطاتهم الأسرية.

5-1-5 بالنسبة للمهنة:

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب المهنة

النسبة المئوية	التكرار	العينة المهنة
11.43 %	08	إطار
35.71 %	25	عون تحكم
52.86 %	37	عون تنفيذ
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 52.86 % من أفراد العينة هم عمال تنفيذ وهذا راجع لطبيعة العمل، كما يمكن ربطه بنقص المستوى التعليمي للعمال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن المؤسسة تركز كثيرا على هذه الفئة لزيادة إنتاجها، تليها نسبة 35.71 % من فئة عون تحكم والتي لها مكانتها داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 11.43 % من أفراد العينة هم إطارات وهي فئة قليلة مقارنة بسابقتها ومجال عملها الإدارة. ومنه فإن النسبة الأكبر كانت لفئة عمال التنفيذ وهذا راجع إلى أن المؤسسة تركز أو توظف عمال للعمل في المصالح الإنتاجية وأيضاً راجع لطبيعة مهامها والتي تقتضي التركيز على هذه الفئة ومنحها فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

6-1-5 بالنسبة للأقدمية:

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأقدمية
37.14 %	26	أقل من 5 سنوات
44.29 %	31	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
11.43 %	05	من 10 إلى أقل من 15 سنة
7.14 %	05	من 15 سنة فما فوق
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أكبر نسبة كانت 44.29 % والمتمثلة في أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات، فيما نجد أن نسبة 37.14 % تمثل خبرة

العمال لأقل من 5 سنوات، وقدرت نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم في العمل من 10 إلى أقل من 15 سنة 11.43%، وسجلت أدنى نسبة والمقدرة بـ 7.14% لمن خبرتهم في العمل أكبر 15 سنة، فالخبرة المهنية تساعد أكثر على التأقلم والتكيف مع ظروف العمل، كما أنها تساهم في معرفة أسلوب عمل المؤسسة، ويعود السبب في كون أغلب أفراد العينة تتراوح أقدمتهم في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات إلى تميزهم بعمر متوسط (من 25 إلى أقل من 35) وهي الفئة التي تمتلك قوة بدنية هائلة باعتبار المؤسسة إنتاجية.

من خلال هذا يمكن القول أن العمال في المؤسسة لهم أقدمية تمكنهم من الأداء الجيد للعمل والفهم السريع لكل ما يدور في المؤسسة، فالأقدمية تسمح لهم باكتساب الخبرة وتشكيل العلاقات الطيبة بين العمال، حيث تمكنهم من العمل بكفاءة وراحة وتفعيل عملية الاتصال فيما بينهم من أجل تحقيق الانسجام والتعاون داخل المؤسسة.

#### سادساً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

تعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي، باعتبارها خطوة علمية يقوم بها الباحث انطلاقاً من تفريغ البيانات المتوصل إليها عن طريق الأدوات المستخدمة في بحثه، على هذا الأساس وبعد الانتهاء من الدراسة الميدانية قمنا باستخراج المعطيات التي تضمنتها أدوات جمع البيانات من مقابلة واستمارة بغية تحليلها بشكل موضوعي عن طريق التحليل الكمي والكيفي.

**1- الأسلوب الكمي:** هو الأسلوب الذي يعبر عن البيانات رقمياً ومعالجتها حسابياً فهو يعتمد على الإحصاء في معالجة البيانات، إذ أنه يعتمد على النسب المئوية في الكشف عن فرضيات الدراسة ويعمل على تكميم المعطيات الواقعية التي حصلنا عليها من استمارة البحث بمعنى تكميم البيانات وجعلها نسب ووضعها في جداول، ومن خلال هذه الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تبويب البيانات وعرضها في جداول بسيطة ومركبة مع حساب تكراراتها ونسبها المئوية باستخدام المعادلة:

$$\frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{مجموع أفراد العينة}} = \text{النسبة المئوية \%}$$

- حساب صدق الاستمارة بالاعتماد على معادلة "لوشي" التي مفادها:

$$\frac{2ن - 1ن}{ن} = \text{ص.م.ب}$$

1ن ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس

2ن ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس.

ن ← عدد المحكمين الإجمالي.

- قياس العلاقة بين بعض المتغيرات إحصائياً باستخدام القانون:

$$\frac{\text{(التكرار المشاهد - التكرار المتوقع)}^2}{\text{التكرار المتوقع}} = \chi^2$$

$$\text{حيث: التكرار المتوقع} = \frac{\text{مجموعة العينة}}{2}$$

وتقارن  $\chi^2$  المحسوبة مع  $\chi^2$  الجدولية عند درجة حرية تحسب كما يلي:

$$\text{درجة الحرية} = (\text{عدد الأعمدة} - 1) (\text{عدد الصفوف} - 1)$$

ومستوى دلالة مقابل لدرجة الحرية المتحصل عليها.

## 2- الأسلوب الكيفي:

ويعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية بحيث محاولة التعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أعمق من الأرقام، فالتحليل الكيفي يزيد المحتوى بعداً إنسانياً معبراً يساعد على ارتباط وتكامل أجزاء البحث كما يساعد ويساهم في تدعيم البحث وتقويمه ورفع مستواه العلمي<sup>(1)</sup>.

يمكننا تدعيم التحليل الكمي بالتحليل الكيفي من خلال ما تم التطرق إليه ونقله في الدراسات السابقة والنظريات المتعلقة بموضوع الدراسة ليصبح البحث وحدة متكاملة ومتراصة.

(1): علي غربي وآخرون: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة، 2006، ص 144.



## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل والمعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة بتوضيح أهم الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد الإطار العام للدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعرف على نشأتها وتطورها وكذا مجالاتها الجغرافية والبشرية والزمنية، بالإضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي الذي تقوم عليه، ثم التطرق إلى المنهج المستخدم في دراستنا باعتباره الطريقة أو الأسلوب الذي اتبعناه للوصول إلى حلول واقتراحات.

بالإضافة إلى استعراض عينة الدراسة وكيفية اختيارها، والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والوثائق والسجلات وإبراز دورها في تحصيل المعلومات من الميدان.

وفي الأخير تم تناول أساليب التحليل الكمي والتحليل الكيفي ولتجسيد ما تم التطرق إليه في هذا الفصل سيتم في الفصل السادس عرض وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

## الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن معالجة المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها يعد خطوة ضرورية للإجابة عن التساؤل الرئيسي للإشكالية، والتأكد من صدق أو نفي فرضيات الدراسة أي تقديم إجابة لما طرحناه من تساؤلات وما افترضناه من فرضيات.

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

أولاً: عرض وتحليل البيانات في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

المحور الثاني: متعلق بنقل المعلومات والكفاءة

الجدول رقم (10): يبين وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
		نعم	لا
35.71%	25	دائماً	نعم
47.14%	33	أحياناً	
4.29%	03	نادراً	
12.86%	09	لا	
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلقة بوصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب، يتضح أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 87.14% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن المعلومات المرتبطة بالعمل تصل في الوقت المناسب، وتكون هذه المعلومات كما يلي:

- 47.14% من المبحوثين قد أكدوا بأنه "أحياناً" تصل المعلومات في الوقت المناسب.

- 35.71% من المبحوثين قد أقرروا بأنه "دائماً" تصل المعلومات في الوقت المناسب.

- 4.29% من المبحوثين قد أقرروا بأنه "نادراً" ما تصل المعلومات في الوقت المناسب.

وفي مقابل ذلك تجد 12.86% من أفراد مجتمع البحث أكدوا عدم وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب، ويمكن إرجاع ذلك إلى غياب الثقة وسوء الفهم باعتبار أغلب العمال ذو مستوى متوسط وثانوي.

وما نستنتجه من خلال هذه النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية أنه في أغلب الأحيان تصل المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول رقم (11): يبين العلاقات بيت متغير المهنة ووصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة

العينة و.ع.ن. المعلومات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
سريعة	00	00	12	48	16	43.24	28	40%
دقيقة وواضحة	08	100	12	48	11	29.73	31	44.29%
بطيئة	-	-	01	4	07	18.92	08	11.43%
غير دقيقة وغير واضحة	-	-	-	-	03	8.11	03	4.28%
المجموع	08	100%	25	100%	37	100%	70	100%

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلق بالعلاقة بين متغير المهنة ووصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة، نلاحظ أن نسبة 44.29% أقرروا بأن عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة دقيقة وواضحة وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لدقة ووضوح المعلومات التي يتم نقلها داخل المؤسسة والمتعلقة بالمهام والتعليمات الخاصة بالعمل، فمراعاة الدقة والوضوح في التعليمات المسنة للعمال يضمن التنفيذ اللازم لها، وبالتالي يتحقق الغرض من العمل، وتستطيع المؤسسة تحقيق الأداء المطلوب، وهذا ما تؤكدته النسب الواردة في الجدول من آراء المبحوثين باختلاف مركزهم المهني إذ يتفق أغلب أعوان التحكم والتنفيذ والإطارات في أن المعلومات داخل المؤسسة تتصف بالدقة والوضوح.

تليها نسبة 40% من أفراد العينة صرحوا أنّ نقل المعلومات يتسم بالسرعة، إذ أن التعليمات تصل في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة مما يؤدي إلى إنجاز المهام بأقل وقت ممكن وبالتالي زيادة

الإنتاج، فوصول المعلومات الخاصة بالعملية الإنتاجية في الوقت المناسب يضمن التنفيذ الفوري للتعليمات مما يستبعد وجود أي تعطيل أو تأخر، وهذا ما أجمع عليه أغلب العمال من مهن مختلفة مما يؤكد أن المؤسسة تعتمد مبدأ العدالة في إرسال المعلومات لعمالها باختلاف مراكزهم المهنية.

في حين يرى بعض الباحثين أن عملية نقل المعلومات بطيئة بنسبة 11.43 % وهناك من أقروا بأنها غير دقيقة وغير واضحة بنسبة ضعيفة قدرت بـ 4.28 % وهم في أغلبهم من أعوان التنفيذ والذين يمارسون أعمالاً روتينية لا تتطلب إعطائها أولوية كبيرة وأن طرق إنجازها واضحة وبسيطة.

وبناءً على ما سبق وللتأكد من هذه التحليلات قمنا بحساب  $\chi^2$  فوجدنا قيمتها تساوي 17.76 أما  $\chi^2$  الجدولية فتساوي 12.59 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 6، ومنه على اعتبار أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية فإننا نستنتج أنه توجد علاقة بين متغير المهنة ووصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم (12): يبين الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	العينة و.إ. المعلومات
20 %	14	الكتابية
38.57 %	27	الشفهية
5.71 %	04	الالكترونية
35.72 %	25	كلها معا
100 %	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) والذي يوضح الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات نجد أن أغلبية الباحثين أفادوا أن الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات هي الوسيلة الشفهية بنسبة 38.57%، وتعتبر هذه الوسيلة بالغة الأهمية إذ أنها تسمح بالاتصال المباشر بين الإدارة والعمال، مما يساعد على طرح وجهات النظر والاقتراحات ويسمح بالحصول على الرد المباشر دون انتظار وقت طويل، بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم، أما نسبة 35.72% فتعود إلى كلها معا وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد في إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل على الوسائل الشفهية والكتابية وحتى الالكترونية في بعض الأحيان، أما الوسيلة الكتابية فتحتل المرتبة الثالثة بنسبة 20% وهو تدعيم وإثبات لما ينتقل إلى الباحثين شفويًا

لضمان وصول التعليمات والأوامر لجميع العاملين بصفة مباشرة، أما فيما يتعلق بالوسائل الالكترونية فهي مستخدمة بنسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 5.71% خاصة في الأعمال الإدارية التي تضم فئة الإطارات باعتبار المؤسسة صناعية.

وتأسيساً على ما سبق ذكره نستنتج القول أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً هي الوسائل الشفوية وهذا ما يتيح الفرصة لإيصال المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول رقم (13): يبين مساعدة تبادل المعلومات في القيام بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
32.86 %	23	تسهيل عملية الأداء	نعم
30 %	21	إتقان العمل	
24.28 %	17	سرعة التنفيذ	
12.86 %	9	لا	
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

يتبين من خلال أرقام الجدول أعلاه أن نسبة 87.14% من الباحثين يؤكدون أن تبادل المعلومات يساعد على القيام بالعمل على أحسن وجه، وهذا يعني التأكيد على ما ورد في الجدول رقم (13).

وسبب ذلك أن سعي العمال لتطوير مداركهم وآلية التحكم في وسائلهم يدفعهم أكثر إلى تطوير المهارات، كما أن ذلك يساهم في تسهيل عملية الأداء بنسبة 32.86%، وإتقان العمل بنسبة 30% إضافة إلى سرعة التنفيذ بنسبة 24.28%.

أما نسبة 12.86% من الباحثين فأجابتهم كانت بـ "لا" وتمثل 9 أفراد وهم في الغالب الذين لهم قصور معرفي بالعودة إلى المستوى التعليمي.

ومنه فإن هذه الحركية في مجال تبادل المعلومات والمعارف تدفع إلى تسهيل عملية الأداء وإتقان العمل مع السرعة في التنفيذ.

الجدول رقم (14): يبين دور وضوح التعليمات في تحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
17.14 %	12	تحسين نوعية الأداء	نعم
22.86 %	16	زيادة المردودية في العمل	
18.57 %	13	السرعة في الانجاز	
35.71 %	25	كلها معا	
5.72 %	04	لا	
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (14) والمتعلقة بدور وضوح التعليمات في تحسين الأداء بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط، وهذا بناء إلى آراء أفراد العينة المدروسة وكما هو واضح فإن الإجابات تمثلت في:

أعلى نسبة قدرت بـ 94.28% من أفراد مجتمع البحث أجابوا "نعم" أي أن لوضوح التعليمات دور في تحسين الأداء، وهذا ما يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء وزيادة المردودية في العمل بالإضافة إلى السرعة في الانجاز حيث نجد 35.71% من المبحوثين أجابوا "كلها معا" وهذا يعني أنه كلما تم تحديد التعليمات بدقة ووضوح كلما ساهم ذلك في رفع الأداء، وزيادة المردودية في العمل بنسبة 22.86% تليها السرعة في الانجاز بنسبة 18.57%، ثم تحسين نوعية الأداء بنسبة 17.14%.

وفي المقابل نجد نسبة 5.72% من المبحوثين أجابوا بالنفي وهي نسبة ضئيلة، والسبب في ذلك يعود إلى تعقيد المعلومات من جهة وعدم وضوح البيانات نتيجة سوء فهم الرسالة من جهة أخرى.

ومن خلال هذه المعطيات الرقمية والبيانات الكمية المتعلقة بالدراسة الميدانية يمكن القول أن التعليمات في المؤسسة واضحة ما يعني السرعة في الانجاز وزيادة المردودية في العمل وهذا ما لاحظناه أيضا خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة.

الجدول رقم (15): يبين الاستفادة من الحوافز

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
7.15 %	05	دائماً	نعم
27.14 %	19	أحياناً	
10 %	07	نادراً	
55.71 %	39	لا	
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) المتعلقة بالاستفادة من الحوافز أن غالبية الباحثين المقدره نسبتهم بـ 55.71% ضمن إجمالي عينة الدراسة، ما يعادل 39 عامل يؤكدون أن المؤسسة لا تقدم الحوافز في العمل، إلا أنه تم تسجيل نسبة 44.29% من أفراد العينة أقروا بأنهم يستفيدون من الحوافز حيث نجد:

نسبة 27.14% من أفراد عينة الدراسة يميلون نحو "أحياناً" ما يتم الاستفادة من الحوافز وهذا يعني أن المؤسسة لا تقدم الحوافز بصفة مستمرة وعلى جميع العمال بل هناك قواعد معينة يتم الاعتماد عليها في تقديم المكافآت.

تليها نسبة 10% من الباحثين صرحوا بأنهم "نادراً" ما يتم الاستفادة من الحوافز.

والذين صرحوا بـ "دائماً" ما يستفيدون من الحوافز قدرت نسبتهم بـ 7.15% من الباحثين ما يعادل 05 عمال وهي نسبة قليلة جداً.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة لا تقوم بتقديم الحوافز في العمل، فهي لا تعتمد على سياسة تحفيزية واضحة، لكن الحوافز ضرورية في مثل هذا النشاط المتعب والشاق الذي تعتمد عليه في تحصيل الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية التي تعتبر محفز ضروري لدفع العمال لبذل أكبر جهد ممكن وتجديد نشاطهم للقيام بالعمل على أكمل وجه وتحقيق أكبر ربح للمؤسسة، في حين أن غياب هذه الحوافز يؤثر سلباً على الروح المعنوية للأفراد.



الجدول رقم (16): يبين مساهمة الحوافز في رفع كفاءة العاملين

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
% 21.43	15	المواظبة على العمل	نعم
% 15.71	11	تحسين المهارات	
% 5.71	04	تعلم خبرات جديدة	
% 38.57	27	كلها معا	
% 18.58	13	لا	
<b>%100</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

تبين المعطيات الإحصائية والشواهد الميدانية الواردة في الجدول الخاص بمساهمة الحوافز في رفع كفاءة العاملين أن النسبة المقدرة بـ 81.42% من إجمالي عينة الدراسة قد أقرروا بأن الحوافز تساهم في رفع كفاءة العاملين وهذا ما نلمسه في إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

حيث أن 38.57% من المبحوثين أي ما يقدر عددهم بـ 27 عامل أقرروا بأن الحوافز تساهم في رفع كفاءة العاملين ويظهر ذلك من خلال المواظبة على العمل وتحسين المهارات وتعلم خبرات جديدة مجتمعة مع بعضها البعض.

في حين نجد 21.43% من أفراد العينة يؤكدون أن الحوافز تزيد وترفع مواظبتهم على العمل من خلال التزامهم بمواقيت العمل والتقليل من التغيب عن العمل وتسمح لهم بتأدية المهام الموكلة لهم بأحسن الطرق.

كما نجد أن 15.71% من إجمالي العينة أقرروا بأن الحوافز تساهم في رفع كفاءة العاملين ويؤدي ذلك إلى تحسين المهارات من خلال تحمل المسؤولية في العمل وهذا بدوره يزيد من خبراتهم وقدراتهم على مواجهة وحل المشكلات الطارئة ما يجعلهم أكثر تركيزا في العمل خاصة وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للاعتماد على أنفسهم وبكفاءة عالية.

أما أقل نسبة فقدرت بـ 5.71% من المبحوثين الذين أقرروا أن الحوافز تدفعهم إلى تعلم خبرات جديدة من أجل تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم.

وفي المقابل نجد نسبة 18.58% من أفراد العينة أقرروا أن الحوافز لا تساهم في رفع كفاءة العاملين لأنه توجد عوامل أخرى تؤثر في الكفاءة والأداء.

وعليه وبناءً على تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن القول أن الحوافز تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمل وهذا ما يؤدي إلى المواظبة على العمل وتحسين المهارات بالإضافة إلى تعلم خبرات جديدة على اعتبارها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

**الجدول رقم (17): يبين شعور العمال بأنهم يعملون كفريق واحد**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
		17.14 %	12
30 %	21	وجود تكامل في أداء المهام	
2.86 %	2	التوزيع العادل للحوافز والمكافآت	
7.14 %	5	العلاقات الطيبة بين العاملين	
20 %	14	كلها معا	
22.86 %	16	لا	
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال تكميم البيانات المجمعة من الميدان والواردة في الجدول رقم (17) الخاص بشعور العمال بأنهم يعملون كفريق واحد نجد أن نسبة 77.14% من المبحوثين أجابوا بأنهم يشعرون بأنهم فريق واحد في العمل، ويرجع ذلك إلى وجود تكامل في أداء المهام بنسبة 30%، في حين يرى البعض الآخر أنه يرجع إلى التوزيع العادل للمهام ووجود تكامل في العمل كذلك التوزيع العادل للحوافز والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات الطيبة بين العاملين بمعنى "كلها معا" بنسبة 20%، كما أن البعض يقر أن التوزيع العادل للمهام بنسبة 17.14% هو الذي يزيد من شعور العمال بروح الفريق، تليها نسبة 7.14% تقرر أن العلاقة الطيبة بين العاملين هي التي تزيد من إحساسهم بالعمل كفريق واحد وفي الأخير نجد نسبة 2.86% من المبحوثين أقرروا أن التوزيع العادل للحوافز والمكافآت، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها باعتبار أن المؤسسة الصناعية لا تقدم حوافز إلا أحيانا.

في المقابل نجد نسبة 22.86% من المبحوثين أقرّوا بأنهم لا يشعرون بأنهم يعملون كفريق واحد وتعود في أغلب الأحيان إلى أسباب شخصية.

وعليه نلاحظ في الأخير أن أغلبية العمال يقرون بأنهم يشعرون بروح الفريق من خلال العمل الجماعي ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يقتضي العمل بروح الفريق من أجل أداء الأعمال بمهارة وفي أقل وقت وجهد ممكن وهذا ما شاهدناه في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (18): يبين تبادل الأداء بين العمال حول طريقة العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
14.29 %	10	تحقيق التعاون في العمل	نعم
18.57 %	13	التنسيق في العمل	
24.29 %	17	تحقيق الانسجام في العمل	
11.43 %	8	انجاز المهام في الوقت المناسب	
7.14 %	5	إتقان العمل	
4.28 %	3	تقليل الجهد	
5.71 %	4	ريح الوقت	
14.29 %	10		لا
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 85.71% من المبحوثين أقرّوا بأنه يوجد تبادل للآراء بين العمال حول طريقة العمل، وهذا يبين عمق العلاقات والتجاوب الموجود بينهم في مختلف المستويات.

ويؤدي تبادل الآراء بين العمال حول طريقة العمل إلى تحقيق الانسجام بنسبة 24.29%، يليها التنسيق في العمل بنسبة 18.57% وتحقيق التعاون بنسبة 14.29%، ثم في المرتبة الرابعة إنجاز المهام في الوقت المناسب بنسبة 11.43%، إتقان العمل بنسبة 7.14%، ريح الوقت بنسبة 5.71%، إضافة إلى تقليل الجهد في العمل بنسبة 4.28%.

في المقابل نجد أن نسبة 14.29% من المبحوثين أقروا بأنهم لا يتبادلون الآراء فيما بينهم حول طريقة العمل.

وعليه نلاحظ أن النسبة الأكبر للمبحوثين أقروا بأن تبادل الآراء بين العمال حول طريقة العمل يرجع إلى أن عمال هذه المؤسسة يفضلون العمل بروح الفريق، وهذا ما يجعلهم يتبادلون المعلومات فيما بينهم والقيام بالعمل بصورة أحسن وتحقيق الانسجام في العمل وهذا ما لاحظناه من خلال جولتنا الاستطلاعية لميدان الدراسة.

إذن نستنتج أن تبادل الآراء بين العمال حول طريقة العمل ينتج عنها علاقات طيبة يسودها الود والاحترام في إطار العمل.

الجدول رقم (19): يبين المعلومات التي تصل إلى العامل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
88.57 %	62	واضحة	
4.29 %	03	المعلومات معقدة	غير واضحة
-	-	اللغة غير مفهومة	
2.85 %	02	الوسيلة المستخدمة غير مناسبة	
4.29 %	03	افتقاد القائمين على العملية إلى الكفاءة اللازمة	
-	-	كلها معا	
100 %	70	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن المعلومات التي تصل إلى العامل واضحة ويمثلون نسبة 88.57%، في حين أن النسبة المتبقية ترى أن المعلومات التي تصل إلى العمال غير واضحة بنسبة 11.43% من مفردات العينة المدروسة، ويعود السبب في ذلك إلى أن المعلومات معقدة إضافة إلى افتقاد القائمين على العملية الاتصالية إلى الكفاءة اللازمة بنسبة قدرت بـ 4.29%، كما نلاحظ أن 2.85% من المبحوثين ينظرون إلى أن المعلومات التي تصل إلى العمال غير واضحة بسبب الوسيلة المستخدمة والغير مناسبة.

ونستنتج من خلال هذه النسب أن المعلومات التي تصل إلى العمال في المؤسسة الصناعية واضحة، وهذا ما يساهم في رفع كفاءة العمال وبالتالي تحسين الإنتاج وتقديم المؤسسة وقدرتها في الأسواق باعتبارها مؤسسة اقتصادية وتجارية.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات في ضوء الفرضية الفرعية الثانية

المحور الثالث: نمط الاتصال والرضا

الجدول رقم (20): يبين نمط الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة نمط الاتصال
24.29 %	17	النازل
11.43 %	08	الصاعد
5.71 %	04	الأفقي
58.57 %	41	جميع الاتجاهات
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (20) والخاص بنمط الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة أن نسبة 58.57% من إجمالي أفراد العينة والمقدرة بـ 41 عامل أفادوا بأن الاتصال يتم في جميع الاتجاهات أي أن جميع أنماط الاتصال سائدة في المؤسسة وهو ما يبرز مرونة الاتصال وعدم وجود أي صعوبات قد تعيق عملية التواصل مما يؤدي إلى سهولة الاتصال، في حين جاءت نسبة 24.29% والتي تعبر عن 17 عامل والذين صرحوا أن نمط الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة هو الاتصال النازل ويرجع ذلك إلى ضرورة إبلاغ الرئيس العمال بصفة رسمية بكل القرارات والأوامر التي تخص توجيه العمال نحو عملهم وكذا توضيح الأوامر والتعليمات من أجل ضمان تنفيذها، أما نسبة 11.43% والتي أجابت بنمط الاتصال الصاعد هو أكثر الأنماط استخداماً في المؤسسة وذلك يعبر عن وجود رغبة لدى فئة قليلة من العمال تفضل الاتصال بالإدارة وهذا كنتيجة لتجاوب هذه الأخيرة معهم وفتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وكذا الشكاوي إن وجدت.

أما النسبة الأخيرة فقدرت بـ 5.71% وهي أقل نسبة محققة وتدل على أن العمال لا يفضلون الاتصال الأفقي الذي يكون بين الزملاء في العمل ويعمل ذلك بعدم وجود علاقات طيبة بين العمال وكذا عدم مشاركتهم المعلومات حول المهام المنوطة بهم في نفس المستوى.

الجدول رقم (21): يبين الرضا عن علاقات العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
		مرتفع	نعم
50 %	35	مرتفع	نعم
31.43 %	22	متوسط	
00 %	00	منخفض	
18.57 %	13		لا
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق برضا العمال عن علاقات العمل داخل المؤسسة، أن نسبة 81.43% من إجمالي الباحثين قد أفادوا بأن لديهم رضا عن علاقات العمل السائدة داخل المؤسسة ما يؤثر عليهم إيجابياً، حيث أن 50% من الباحثين أي ما يقدر بـ 35 عامل أفادوا بأن لديهم مستوى مرتفع من الرضا، في حين أن 31.43% من الباحثين أفادوا بأن لديهم مستوى متوسط أما نسبة الباحثين الذين أجابوا بمستوى رضا منخفض فتتعدى، وهذا ما يؤكد أن العمال داخل المؤسسة لديهم رضا عن علاقات العمل السائدة والذي يمكن اعتباره عامل مهم في إحساسهم بالاستقرار ما يخلق لديهم القدرة على تقديم أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات من أجل خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها ورفع إنتاجيتها، فتميز العمل بجو يسوده علاقات طيبة تجمع العمال فيما بينهم من شأنه أن يخلق لديهم دافعا من أجل العمل أكثر ويحفزهم من أجل بذل المزيد من الجهد، فالعمال يعتبرون المؤسسة بمثابة البيت الثاني ويمكن القول أن الوقت الذي يقضونه في العمل أكبر من الوقت الذي يقضونه في البيت ولذلك لا بد من توفر جو من الارتياح والثقة المتبادلة فيما بينهم يزيد من شعورهم بالاطمئنان ويزيد من دافعيتهم نحو العمل، كما أن للعلاقات التي تجمع الإدارة بالعمال والاتصال الدائم بينهم هو الآخر من جهته يساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى العمال ويزيد من ارتباطهم بمؤسستهم ويحقق مستويات عالية من الرضا ما ينعكس إيجابياً على أدائهم وإنتاجيتهم.

أما نسبة 18.57% والمقدرة بـ 13 عامل والتي جاءت كتعبير عن العمال الذين صرحوا عن عدم رضاهم عن علاقات العمل السائدة داخل المؤسسة فيمكن إرجاعها إلى وجود خلافات بين هؤلاء الأشخاص بسبب العمل أو تعود لأسباب شخصية قد تؤدي إلى حدوث صراعات، أو يمكن إرجاعها إلى كون هؤلاء الأشخاص يحملون تصورات سلبية عن زملائهم أو عن الإدارة، ووجود اختلافات في وجهات النظر والآراء حول طريقة العمل والتنافس غير الشريف، هذا من شأنه أن يقف عائقاً أمام إمكانية تكوين علاقات جيدة وبالتالي ينعكس سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم ما يؤثر أخيراً على فعالية المؤسسة، وعليه فعلاقات العمل تساهم بنسبة كبيرة في تحسين أداء العمال وتحقيق الفعالية.

الجدول رقم (22): يبين إعلام العمال بأهداف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
8.57 %	06	إتقان العمل	نعم
10 %	07	سرعة إنجاز العمل	
10 %	07	الالتفاف حول أهداف المؤسسة	
5.71 %	04	قيام التعاون بين العاملين	
7.15 %	05	التعاون بين الإدارة والعمال	
58.57 %	41		لا
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) والمتعلق بإعلام العمال بأهداف المؤسسة أن نسبة 58.57% من أفراد مجتمع البحث، أي ما يعادل 41 عامل أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بإعلام عمالها بأهدافها، حيث أن أغلبية العمال أجابوا بـ "لا" ويمكن تفسير ذلك بأن أهداف المؤسسة تعتبر نهائية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن العمال في أغلب الأحيان لا يعترضون على هذه الأهداف بصفة رسمية أمام الإدارة ويقومون بالأداء المطلوب لتمكين المؤسسة من بلوغ وتحقيق هذه الأهداف، وهذا إن دلّ على شيء فإنه يدل على أن الإدارة لا تهتم بشكل كبير لآراء العمال حول الأهداف المرجوة بلوغها والتي قد يراها العمال غير مناسبة أو لا يمكن تحقيقها.

وفي المقابل نجد نسبة أقل والتي تقدر بـ 41.43% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن الإدارة تقوم بإعلامهم بأهدافها وذلك لتظهر بعض المرونة في تعاملها مع العمال، وفي نظرهم هناك عدّة فوائد

تنتج عن قيامها بالإعلام عن كافة الأهداف حيث أكد 07 عمال وبنسبة 10% من أفراد مجتمع البحث أن ذلك يساعدهم على سرعة إنجاز العمل وهي نفس نسبة المبحوثين الذين رأوا أن إعلامهم بأهداف المؤسسة يزيد من التفاهم حولها ومحاولتهم بلوغها، تليها نسبة 8.57% من المبحوثين صرحوا بأن ذلك يساعدهم على إتقان العمل بالمعايير المطلوبة بأقل جهد وأقل وقت ممكنين، في حين نجد أن 7.15% من مجتمع البحث رأوا أن إعلامهم بالأهداف يحقق التعاون بين الإدارة والعمال حيث يتيح هذا التعاون فرصة أكبر لمناقشة الأهداف وسبل تحقيقها وتعزيزها، ومعالجة القصور فيها إن وجد، في حين تأتي أقل نسبة و المقدرة بـ 5.71% من إجمالي أفراد العينة والذين رأوا أن إعلامهم بالأهداف يسمح بقيام التعاون بين العاملين وتحقيق التنسيق بينهم.

الجدول رقم (23): يبين طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة طبيعة العلاقات
52.86 %	37	رسمية
15.71 %	11	غير رسمية
31.43 %	22	كلاهما
100 %	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) والذي يبين طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة هل رسمية أم غير رسمية أم كلاهما، أظهرت البيانات الإحصائية أن غالبية أفراد العينة يرون أن العلاقات السائدة في المؤسسة هي رسمية بنسبة 52.86% من إجمالي العينة وحسب رأي هؤلاء المبحوثين العلاقات الرسمية تسود المؤسسة نظرا لطبيعة العمل والتي تستلزم من الإدارة تحديد المهام والأدوار الخاصة بالعمال واعتماد الاتصال النازل الذي يضمن تقيد العمال بتنفيذ هذه الأوامر من أجل ضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية وتحقيق المؤسسة فعاليتها.

في مقابل ذلك نجد نسبة 15.71% من المبحوثين الذين يرون أن العلاقات الغير رسمية هي السائدة في المؤسسة إذ أن وجود مثل هذه العلاقات يسمح بتبادل الأفكار والآراء بين العمال وبث روح الحماس في العمل، ويسمح بتجنب الوقوع في الخطأ، وهي علاقات شخصية تنشأ بين العمال وهي



خارجة عن تخطيط الإدارة، وتلعب هذه العلاقات دورا مهما في عملية صنع القرار ووسيلة لحل المشكلات الإدارية، كما يعمل التماسك وروح الألفة بين أفراد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

لكن تجدر الإشارة إلى أن نسبة 31.43% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تسودها علاقات رسمية وغير رسمية معا، وذلك راجع إلى أن مهام العمال المنوطة بهم تحددتها الإدارة وتتم في حدود السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، إلا أن هذه الرسمية لا بد أن يتخللها وجود علاقات غير رسمية تجمع العمال فيما بينهم وتعزز روح التعاون والفريق مما يزيد إحساسهم بالراحة ويدفعهم إلى تقديم الأفضل من أجل المؤسسة.

الجدول رقم (24): يبين العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والوسائل المعتمدة في الاتصال بالمؤسسة

م.ت و.م في إ	أمي		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
الاجتماعات	-	-	-	-	01	8.33	02	10.53	06	35.29	09	12.86
المقابلات الشخصية	16	100	02	33.33	03	25	02	10.53	03	17.65	26	37.14
اللوحات الإعلانية	-	-	-	-	-	-	-	-	08	47.06	08	11.43
الملصقات	-	-	04	66.67	08	66.67	09	47.36	-	-	21	30
الهاتف أو الفاكس	-	-	-	-	-	-	06	31.58	-	-	06	8.57
المجموع	16	100%	6	100%	12	100%	19	100%	17	100%	70	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (24) نجد أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 37.14% عامل أقرروا أن المقابلات الشخصية هي أكثر الوسائل اعتمادا من طرف المؤسسة في عملية الاتصال، وهذا نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب المراقبة الدورية للعملية الإنتاجية وتوصيل التعليمات والأوامر لضمان السير الحسن للمهام والأداء الجيد، كما أن أغلبية المبحوثين الذين اعتبروا المقابلات الشخصية هي الوسيلة الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة أميون ودون مستوى علمي ما يستدعي مقابلات تتم بين المشرفين وهؤلاء العمال لتقديم التوجيهات اللازمة للتأكد من فهمهم التعليمات لضمان إنجازهم العمل.

تليها نسبة 30% من إجمالي أفراد العينة والذين اعتبروا المصقات إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في الاتصال بهم، وأغلب المبحوثين لديهم مستوى تعليم ثانوي ما يمكنهم من فهم ما يأتي في هذه المصقات من معلومات وتعليمات، أما نسبة 12.86% من المبحوثين فاعتبروا الاجتماعات وسيلة ذات أهمية في عملية الاتصال بين الإدارة والعمال أين يتم مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وكان أغلب المجيبين ذوي مستوى جامعي يمكنهم من حضور الاجتماعات، أما نسبة 11.43% من أفراد مجتمع البحث أقرروا أن المؤسسة تعتمد في اتصالها بالعمل على اللوحات الإعلانية وغالبيتهم من الإطارات باعتبارهم يملكون مستوى علمي يؤهلهم لفهمها واستيعابها، في حين تأتي أقل نسبة والمقدرة بـ 8.57% من أفراد عينة البحث من قالوا أن المؤسسة تعتمد على الهاتف أو الفاكس في الاتصال معهم.

وللتأكد من هذه التحليلات قمنا بحساب  $\chi^2$  فوجدنا قيمتها تساوي 66.88% أما  $\chi^2$  الجدولية فقد قدرت بـ 26.30% عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 16، حيث نجد  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من  $\chi^2$  الجدولية وهذا ما يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ومنه نستنتج أنه هناك علاقة بين المستوى التعليمي والوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية الاتصال، ونستخلص أن المؤسسة تستعمل الوسيلة الاتصالية التي تتناسب مع كل عامل ومستواه.

الجدول رقم (25): يبين العلاقة بين متغير الأقدمية ورضا العمال عن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة

المجموع	من 15 سنة فما فوق		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		م. الأقدمية ر. و الاتصالية	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %		
نعم	48	68.57	05	100	05	62.5	28	90.32	38.46	10
لا	22	31.43	-	-	03	37.5	03	9.68	61.54	16
المجموع	70	100	05	100	08	100	31	100	100	26

تشير المعطيات الرقمية الواردة في الجدول (25) والمتعلق بالعلاقة بين الأقدمية ورضا العامل عن الوسائل التي تستعملها الإدارة في التواصل معه أن نسبة 68.57% من أفراد عينة البحث، ما يقابل 48 عامل أقرروا برضاهم عن الوسائل المستعملة في التواصل وهذا راجع إلى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة تساعد أغلب العمال في الحصول على المعلومات حول العمل وكيفية تنفيذه، إذ أن

الاختيار الأمثل للوسيلة التي تتواصل بها الإدارة مع عمالها لها مساهمة كبيرة في تحسين أداء العمال فالفهم الجيد من طرف العمال للمهام الواجب عليهم تنفيذها ووصول هذه التعليمات عن طريق وسائل وقنوات مناسبة يؤدي إلى نتائج جيدة على مستوى الأداء.

ونلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الرضا كانت لدى الأفراد الذين لديهم أقل من 10 سنوات أقدمية والذين لديهم أكثر من 15 سنة رغم قلتهم، وهي سنوات كافية لتتمكن المؤسسة من معرفة عمالها معرفة تامة وذلك من خلال اختيار الوسيلة المناسبة التي تصلح لشخص دون آخر، إذ يجب مراعاة الفئات التي توجه إليها التعليمات كل حسب مستواه حتى تضمن الإدارة أن تعليماتها تفهم بشكل جيد من قبل العمال وتتأكد أنهم سيقومون بتنفيذها كما وصلت إليهم، وفهم العمال للتعليمات ووضوحها ووصولها عن طريق وسيلة معينة تتسجم والعامل الذي أرسلت إليه من شأنه أن يحدث توافقاً بين الفهم والتنفيذ، ما يمكن العامل من الوصول إلى النتائج التي ترونها المؤسسة، فرضا العامل عن الوسيلة التي ينتقى عن طريقها المهام وفهمه لها سيدفعه إلى انجاز العمل المكلف به بمعايير أداء عالية تضمن زيادة فعالية المؤسسة وبالتالي وصولها إلى أهدافها المرجوة و تحقيقها.

في مقابل ذلك نجد أن 31.43% من أفراد مجتمع البحث أعربوا عن عدم رضاهم عن الوسيلة التي تتواصل بها الإدارة معهم وأغلبهم ممن لديهم أقل من 05 سنوات أقدمية ويرجعون ذلك إلى عدم توافق الوسيلة المستخدمة من طرف الإدارة مع مستوى العامل وبالأخص عمال التنفيذ الذين لديهم مستوى علمي متدني، فإرسال التعليمات كتابيا سيعيق تنفيذها إذا كان العامل أمي فهو لن يفهم ما كتب ما ينعكس سلبا على الأداء في الوقت المطلوب وبالمعايير المطلوبة، وأن عدم اعتماد المؤسسة على الوسيلة المناسبة سيخلق الشك لدى العمال أن الإدارة لا تهتم بهم ما إذا فهموا التعليمات أم لا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم والتي ستؤثر على أدائهم ومردوديتهم وفعاليتهم في العمل، وبالتالي فاستعمال وسائل الاتصال المناسبة ورضا العامل عنها يؤدي إلى زيادة رغبته في بذل الجهد المطلوب وتكيفه مع هذه الوسائل والرضا عنها سيساعده على السرعة في الإنتاج وتحسينه والعمل قدر المستطاع على تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق فعاليتها التنظيمية.

في ضوء تحليل هذه النسب وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب كا<sup>2</sup> فوجدنا قيمتها تساوي 20.15 أما كا<sup>2</sup> الجدولية فقدرت بـ 7.81، عند مستوى الدلالة 0.05، ودرجة حرية 3، نجد أن كا<sup>2</sup>

المحسوبة أكبر من كاً<sup>2</sup> الجدولية، ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين الأقدمية في العمل والرضا عن الوسائل الاتصالية المعتمدة في التواصل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (26): يبين مساعدة الوسائل الاتصالية في تكوين صورة حسنة عن المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
77.14 %	54	نعم
22.86 %	16	لا
100 %	70	المجموع

إن حرص المؤسسة على استعمال الوسيلة الاتصالية المناسبة مع العامل المناسب من شأنها أن تؤدي إلى نتائج جيدة، وأن الإدارة من خلال اهتمامها بوصول التعليمات لكل العمال باختلاف مستوياتهم التعليمية سيخلق رضا لديهم يدفعهم لبذل كل طاقاتهم من أجل خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها وهذا ما يؤدي إلى تكوين صورة حسنة لدى العمال عن المؤسسة.

وهذا ما تبينه الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (26) والمتعلق بمدى مساعدة الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة في تكوين صورة حسنة عن المؤسسة لدى العامل، إذ أن 54 عامل والمقدرة نسبتهم بـ 77.14% من إجمالي عينة البحث صرّحوا بأن لوسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة دور في تكوين صورة حسنة لديهم عنها، فالعامل ما إن يلمس اهتمام الإدارة به حتى يزداد لديه الشعور بالأهمية وأنه عضو فعّال بالرغم من مركزه المهني الذي يشغله ما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة وتحقيق أهدافها التي يعتبر أنها أهدافه الشخصية، فتكوين العامل نظرة حسنة عن مؤسسته والذي يبرز من خلال اهتمامها به ومراعاة أموره سيشعر العامل بدوره ويجعله يعمل على تطوير مهاراته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، ما ينعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة وفعاليتها.

في حين نجد أن نسبة 22.86% من أفراد عينة البحث أفادوا بأن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة لا تساعد في تكوين صورة حسنة عنها ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم رضا هؤلاء المبحوثين عن وسائل الاتصال في المؤسسة، أو لوجود بعض المشاكل والخلافات خاصة لدى عمال التنفيذ

ويرجعون عدم رغبتهم في العمل إلى سوء الوسائل وعدم فهمهم للتعليمات، وأن الإدارة لا تهتم بمدى ملائمة الوسيلة للشخص المرسل إليه التعليمات.

الجدول رقم (27): يبين تقييم نوعية الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة ت. الو. الاتصالية
48.57 %	34	حسنة
41.43 %	29	مقبولة
10 %	07	سيئة
<b>100 %</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) والمتعلقة بتقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الجواب "حسنة"، فقد قدرت نسبتهم 48.57 % من أفراد عينة الدراسة الذين اعتبروا أن الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة حسنة وأنها تساعد على إنجاز الأعمال وأن هذه الوسائل تعمل على توضيح التعليمات والأوامر مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف.

وفي مقابل ذلك نجد مجموعة من المبحوثين يميلون إلى جواب "مقبولة" وذلك نسبة وصلت إلى 41.43 % أي ما يعادل 29 عامل، والذين اعتبروا أن هذه الوسائل يمكن أن تساعد على إنجاز الأعمال لكن ليس بدرجة كبيرة، لكن ورغم ذلك استطعنا أن نلمس رضا ولو كان نسبياً عن هذه الوسائل.

في حين أن أقل نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 10 % كانت للذين صرّحوا أن الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة سيئة وهذا راجع إلى كون هذه الوسائل لا توفر لهم المعلومات الكافية حول المهام حتى يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالوجه المطلوب.

الجدول رقم (28): يبين منح العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
27.14 %	19	ارتفاع الروح المعنوية لديك	نعم
15.71 %	11	الشعور بالانتماء للمؤسسة	
18.58 %	13	بذل الفريد من الجهد من قبلك	
8.57 %	06	إعطاء الأهمية لأهداف المؤسسة	
30 %	21		لا
100 %	70	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (28) والمتعلق بمنح المؤسسة العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات "بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط" وهذا بناء على آراء الأفراد المدروسة وكما هو واضح فإن الإجابات كانت كالآتي:

أعلى نسبة تقدر بـ 70% من أفراد مجتمع البحث أجابوا "بنعم" أي تمنح لهم فرصة مشاركة رؤسائهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم وأن مشاركتهم في اتخاذ هذه القرارات يؤدي إلى شعورهم بأهميتهم كأعضاء فعالين في المؤسسة، فنسبة 27.14% من أفراد العينة أقرروا أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات ترفع من الروح المعنوية لديهم، ما يجعلهم قادرين على العطاء أكثر، وتليها نسبة 18.58% من أفراد مجتمع البحث أكدوا بأن منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج والربح، في حين أن نسبة 15.71% من المبحوثين أقرروا بأن شعورهم بالانتماء للمؤسسة يزداد في حال تم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، أما نسبة 8.57% من أفراد عينة البحث فقد أكدوا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من إعطائهم الأهمية لأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها.

وفي المقابل نجد أن نسبة 30% من إجمالي عينة البحث أقرروا أن المؤسسة لا تمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ويرجع ذلك حسب رأيهم إلى كون الرؤساء مستبدون بأرائهم وقراراتهم ما يجعلهم يشعرون أن دورهم يقتصر على تنفيذ الأوامر والإنتاج ما ينعكس سلباً على أدائهم ويضعف الشعور بالرضا لديهم.

وعلى ضوء تحليل مختلف البيانات الميدانية الواردة في الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بمنح عمالها فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهو ما تبينه النسبة العالية لإجابات المبحوثين، ذلك نظراً لأهمية هذا العملية في زيادة شعور العمال بالانتماء لمكان العمل وزيادة دافعيتهم والعمل بكل طاقتهم كما تجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية ما ينعكس إيجابياً على الزيادة في معدلات الإنتاج.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة لا يمكن لها أن تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها إلا إذا قامت بتوفير كل ما يلزم العامل من أجل أداء مرتفع وفعالية كبرى وعلى رأسها السماح للعمال ومنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات حتى تتحقق المسؤولية الجماعية وأن لا تكون هناك مركزية تعيق النجاح والرضا، هذا الأخير الذي يعد أهم معايير الفعالية التنظيمية.

### ثالثاً: عرض وتحليل البيانات في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

#### المحور الرابع: التفاعل بين الإدارة والعمال وخفض معدلات دوران العمل

الجدول رقم (29): يبين وجود اتصال بين العمال ورئيسهم في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
35.71 %	25	دائماً	نعم
22.86 %	16	أحياناً	
4.29 %	3	نادراً	
37.17 %	26		لا
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (29) والمتعلق بوجود اتصال بين العمال ورئيسهم في العمل أن نسبة 62.86% من إجمالي عينة البحث والمقدرة بـ 44 عامل أقرروا أن العمال على اتصال برئيسهم في العمل إذ أكدت نسبة 35.71% من المبحوثين أن الاتصال يكون دائماً لما يتطلبه العمل من مراقبة ومتابعة للعمال وسير العمل بطريقة مرنة وبصفة مستمرة من أجل أداء أعمالهم بالشكل المطلوب ما يجعلهم يحسون بالاهتمام ويدفعهم إلى العمل بكل إتقان وتحكم، في حين أن نسبة 22.86% من أفراد العينة أجابوا بأن اتصال رئيسهم بهم يكون أحياناً وهذا يعود إلى أن الرئيس في العمل يزود مرؤوسيه

بالتعليمات والأوامر وقرارات التنفيذ الواجب على العمال الالتزام بها، أو يقوم في بعض الأحيان بطلب آراء العمال في إطار الأمور والمسائل التي تتعلق بالأعمال الموكلة إليهم، أما نسبة المبحوثين الذين قالوا أنه نادراً ما يتصل رئيسهم في العمل بهم فقدرت بـ 4.29%.

في مقابل ذلك نجد أن نسبة 37.14% من إجمالي أفراد العينة أفادوا بانعدام وجود أي اتصال بينهم وبين رئيسهم في العمل، ويمكن إغراء ذلك لوجود صعوبات تمنع حدوث هذا الاتصال، ووجود علاقات غير جيدة تجمع العمال برؤسائهم، ما يؤدي إلى جو مشحون بالخلافات والمشاكل تعيق عملية الاتصال والتي بدورها تنعكس سلباً على الأداء المطلوب.

الجدول رقم (30): يبين العلاقة بين متغير المهنة والمعاملة التي يحظى بها العامل من طرف الرئيس في العمل

المهنة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
حسنة	7	87.5%	05	20%	3	8.11%	15	21.43%
مقبولة	1	12.5%	05	20%	10	27.03%	16	22.86%
سيئة	-	-	15	60%	24	64.86%	39	55.71%
المجموع	08	100%	25	100%	37	100%	70	100%

من خلال الأرقام الواردة في الجدول رقم (30) والمتعلق بالعلاقات بين متغير المهنة والمعاملة التي يحظى بها العامل من طرف رئيسه في العمل، كانت نسبة 55.71% من إجمالي عينة الدراسة والتي تمثل 39 عامل صرحوا أن المعاملة التي يحضون بها من رئيسهم سيئة وأغلبهم من أعوان التنفيذ ونسبة معتبرة من أعوان التحكم، مما يؤثر حسب رأيهم على مستوى أدائهم، إذ أن معاملة الرئيس للعمال بأسلوب غير لائق من خلال اعتماده الأسلوب التسلطي وعدم التشاور مع العمال من شأنه أن يخلف أثر نفسياً سلبياً في نفوس العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار أن العامل الجزائري حساس بصورة كبيرة من المعاملات السيئة وتميز جو العمل بالظلم وشعور العامل بالتفرقة في المعاملة يؤدي إلى نفوره من المؤسسة ما يؤثر بطبيعة الحال على أداء المهام وتعطيل الأعمال في المصنع ما يؤثر بصورة سلبية على أداء المؤسسة الكلي باعتبار أن أعوان التنفيذ هم الحلقة الأهم في العملية الإنتاجية.



في مقابل ذلك نجد أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن المعاملة التي يحظون بها من طرف رئيسهم في العمل مقبولة قدرت نسبتها بـ 22.86%، والذين يحضون بمعاملة حسنة قدرت بـ 21.43% وهي نسب متقاربة جداً تعبر عن العمال الذين تتم معاملتهم بطريقة جيدة وأغلبهم من فئة الإطارات وعدد قليل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، الذين أكدوا على أهمية المعاملة الحسنة التي يجب أن يعامل بها العامل داخل المؤسسة، فاعتماد الرئيس في العمل على أسلوب جيد من المعاملة واحترام وتقدير العمال وعدم التفرقة والوساطة في تعاملاته يشجع العمال ويزيد من دافعيتهم نحو أداء المهام الموكلة لهم بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة وضمان نجاحها وفعاليتها.

وعليه يمكن القول وبناء على النتائج التي أسفر عنها الجدول أن أي مؤسسة لا يمكنها أن تحقق أهدافها التي وجدت من أجلها إلا إذا أولت أهمية بالغة لطبيعة معاملة الرؤساء للعمال في العمل دون استثناء أو تحيز لجهة دون أخرى واعتبار أن كل عامل له دور يقوم به في المؤسسة من شأنه أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على تحقيق الأهداف.

وللتأكد أكثر من هذه التحليلات قمنا بحساب كا<sup>2</sup> فوجدنا قيمتها تساوي 25.26، أما كا<sup>2</sup> الجدولية فقد قدرت بـ 9.49، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة 4، وعليه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية وهذا ما يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ومنه نستنتج أن توجد علاقة بين المهنة والمعاملة التي يحظى بها العمال من طرف الرئيس في العمل.

الجدول رقم (31): يبين مساهمة الاتصال النازل في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
10 %	07	التميز في أداء العمل	نعم
14.29 %	10	تطوير المهارات	
5.72 %	04	يزيد من المعرفة	
21.43 %	15	يكسب الخبرة	
24.28 %	17	الأداء بكفاءة	
24.28 %	17		لا
100%	70	المجموع	

حسب الدلائل الرقمية للجدول رقم (31) والذي يتعلق بمساهمة الاتصال النازل في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة يتضح جلياً ومن خلال نسبة المبحوثين الذين أقرروا بمساهمة الاتصال النازل في

تسهيل المهام والمقدرة بـ 75.72% ما يعادل 53 عامل أن الاتصال النازل من شأنه أن يسهل مهام العاملين، إذ يعتبر ضروريا للإدارة حيث يتم من خلاله إعطاء التعليمات لتنفيذ الخطط لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعمل الاتصال النازل على مساعدة العمال في أداء أعمالهم ويبرز ذلك من خلال إجابات المبحوثين والتي كانت كالآتي:

- نسبة 24.28% من إجمالي أفراد العينة يقرّون أن الاتصال النازل يساهم في أداء الأعمال بكفاءة.

- نسبة 21.43% من أفراد العينة يقرّون أن الاتصال النازل يساهم في كسب العمال خبرات جديدة تساعد في إنجاز المهام تكون لها نتائج إيجابية على أداء المؤسسة.

- نسبة 14.29% من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال النازل يدفع العمال إلى تطوير مهاراتهم مما يزيد من الدقة والسرعة والجودة.

- نسبة 10% من أفراد مجتمع البحث أفادوا بأن الاتصال النازل يساهم في التميز في أداء العمل إذ تعمل ووضوح التعليمات على الفهم الجيد من قبل العامل ما يجعله يقدم أداء متميز.

- أما أقل نسبة فقدرت بـ 5.72% من المبحوثين الذين أقرّوا بأن الاتصال النازل يزيد من المعارف لدى العامل ويدفعه إلى تنمية معلوماته ومعارفه حول مجال عمله حتى يتمكن من تقديم الأفضل دائماً.

الجدول رقم (32): يبين فتح إدارة المؤسسة المجال أمام نقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
24.29%	17	الانضباط في العمل	نعم
11.43%	08	الالتزام بالمهام المسندة	
18.57%	13	احترام الوقت المحدد للعمل	
15.71%	11	زيادة الجهد في العمل	
30%	21	لا	
100%	70	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (32) والمتعلقة بفتح إدارة المؤسسة المجال أمام نقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد أن نسبة 70% من إجمالي أفراد العينة والمقدرة بـ 49 عامل أجابوا بـ

"نعم" أي هناك مجال أمام انتقال المعلومات وفق الاتصال الصاعد هذا الأخير الذي يعتبر أداة مهمة في تكوين علاقة وطيدة بين الإدارة وعمالها، فانتقال وتبادل المعلومات واستماع الإدارة لمختلف آراء واقتراحات وطلبات وحتى شكاوي عمالها من شأنه أن يشكل مزايا عديدة في نظر العمال ويدفعهم إلى الارتباط بالعمل بشكل وثيق وهذا ما نلمسه من خلال إجابات المبحوثين، إذ أن 24.29% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن فتح المجال أمام المعلومات الصاعدة يزيد من انضباط العمال وتقيدهم بالقوانين واحترامها والعمل على تطبيقها، كما جاءت نسبة 18.57% من المبحوثين رأو أن انتقال المعلومات وفق الاتصال الصاعد يدفعهم لاحترام الوقت المحدد للعمل والتقيد بساعات العمل المحددة فلا يغادر قبل وصول ساعة الخروج، وتليها نسبة 15.71% من المبحوثين الذين أقرروا أن زيادتهم الجهد المبذول في العمل يكون كنتيجة لفتح المجال أمام نقل وتبادل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، وأخيرا جاءت نسبة 11.43% من أفراد العينة الذين عبّروا عن أن التزامهم بالمهام المسندة إليهم يزداد كلما كان هناك تبادل المعلومات وفقاً للاتصال الصاعد.

في حين نجد في المقابل أن نسبة 30% من إجمالي عينة البحث صرحوا بأن الإدارة لا تفتح المجال أمام نقل المعلومات وفقاً للاتصال الصاعد ويمكن إرجاع ذلك لوجود بعض العقبات التي يخلقها أصحاب المراكز العليا في المؤسسة والتي من شأنها أن تحد من فعالية الاتصال الصاعد، وكذا عدم إدراك الإدارة للفوائد التي يمكن الحصول عليها في حال الاعتماد على المعلومات الصاعدة.

الجدول رقم (33): يبين أخذ المسؤولين المعلومات الصاعد بعين الاعتبار

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
18.57 %	13	دائماً	نعم
40 %	28	أحياناً	
00 %	00	نادراً	
41.43 %	29	لا	
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (33) والمتعلق بأحد المسؤولين

المعلومات الصاعد بعين الاعتبار وقد كانت استجابات المبحوثين كالاتي:

غالبية المبحوثين والمقدرة بـ 58.57% من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن المسؤولين يأخذون المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار، ولكن بنسب متفاوتة حيث نجد أن 40% من أفراد عينة الدراسة يميلون نحو "أحياناً" ما يأخذ المسؤول المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار، في حين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "دائماً" قدرت بـ 18.57% وهو يبين أن المؤسسة تبدي اهتمامها بتلقي المعلومات القادمة من العمال هذه الأخيرة تلعب دوراً هاماً في إطلاع الإدارة على جو العمل السائد في المؤسسة وخصوصاً فئة المنتجين من أعوان التنفيذ، ما يقيها على دراية تامة بكل ما يحدث داخل المؤسسة، كما تساهم المعلومات الصاعدة في معرفة الإدارة لمختلف اقتراحات العمال وطلباتهم وحتى تدمرهم من الأوضاع السيئة ما يجعل الإدارة تعمل على حل هذه المشاكل، مما ينعكس إيجاباً على أداء العمال إذ أن العامل وما إن يلحظ أن الإدارة مهتمة به يدفعه ذلك إلى العطاء أكثر وبذل المزيد من الجهد ما يحقق أهداف المؤسسة ويضمن فعاليتها.

في مقابل ذلك نجد نسبة 41.43% من المبحوثين صرحوا أن المسؤولين لا يأخذون بعين الاعتبار المعلومات الصاعدة ويمكن إرجاع ذلك أن هؤلاء العمال لا يحبذون التواصل مع الإدارة والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وأنهم لا يحاولون نقل انشغالاتهم للإدارة مما يبين عدم وجود تفاعل بينهم يدفع العمال للقول بأن الإدارة لا تهتم بما يرد من معلومات تأتي من طرف العمال.

الجدول رقم (34): يبين العلاقة بين متغير السن واعتبار اتصال الإدارة بالعمال دافعاً لبقاء العامل بالمؤسسة

المجموع	من 45 سنة فما فوق		من 35 سنوات إلى أقل من 45 سنة		من 25 إلى أقل من 35 سنوات		أقل من 25 سنة		م. السن إ.ع.د للبقاء
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	
نعم	56	80%	10	52.63%	30	85.71%	06	100%	
لا	14	20%	-	47.37%	05	14.29%	-	-	
المجموع	70	100%	10	100%	35	100%	06	100%	

تشير المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (34) والمتعلق بالعلاقة بين متغير السن واعتبار اتصال الإدارة بالعمال دافعاً لبقاء العامل بالمؤسسة أن نسبة 80% من إجمالي عينة الدراسة يعتبرون أن اتصال الإدارة بهم دافع لبقائهم في المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأثر الإيجابي الذي يتركه التفاعل الذي يحدث بين الإدارة والعمال في نفسية العامل ما ينعكس إيجاباً على أدائه في العمل، وهو ما يساعد

المؤسسة على بلوغ أهدافها، كما يعمل التفاعل القائم بين الإدارة والعمال على رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمؤسسة مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل، هذه العوامل مجتمعة تؤدي بالعامل إلى عدم الرغبة في مغادرة المؤسسة بل يدفعه هذا إلى بذل أقصى ما يملك من طاقات من أجل خدمتها وتحقيق أهدافها، ونجد هذا بنسبة كبيرة عند العمال الذين يتراوح عمرهم ما بين 25 إلى أقل من 35 سنة حيث تراعي هذه الفئة ضرورة وجود علاقة بينهم وبين الإدارة، فأغلبهم شباب متزوجون يطمحون إلى الاستقرار في العمل بحكم مسؤولياتهم.

إن منح المؤسسة عمالها فرص المشاركة في اتخاذ القرارات تعبير عن وجود اتصال وتفاعل بين الإدارة وعمالها، إذ لا بد عليها أن تكون على اتصال دائم ومستمر مع عمالها من أجل إطلاعهم بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، وكذا إطلاعها هي الأخرى على كافة انشغالات واقتراحات العمال الشيء الذي يعزز ولاء العمال للمؤسسة ويدعم بقاءهم فيها ومحاولتهم العمل بصورة مستمرة لبلوغ أهدافها وزيادة فعاليتها.

ومن جهة أخرى نجد أن نسبة 20% من عينة الدراسة صرحوا أن اتصال الإدارة بالعمال لا يعتبر دافعا لبقائهم في المؤسسة، وأغلبهم ممن تتراوح أعمارهم ما بين 35 و45 سنة، إذ أن ما يدفعهم للبقاء حسب رأيهم هو الحفاظ على مناصبهم، وإذا أتاحت الفرصة أمامهم للعمل في مؤسسة أخرى بظروف عمل وأجر مناسبين فإنهم لن يترددوا في مغادرة المؤسسة.

وللتأكد من هذه التحليلات قمنا بحساب  $\chi^2$  فوجدناها تساوي 13.59 أما  $\chi^2$  الجدولية فقد قدرت ب 7.81 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 3، ومنه نجد أن  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من  $\chi^2$  الجدولية وعليه نستنتج أنه توجد علاقة بين متغير السن واعتبار اتصال الإدارة بالعمال دافعا لبقاء العامل بالمؤسسة.

الجدول رقم (35): يبين أن اعتماد المرونة في التعامل يعمل على زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
17.14 %	12	الارتياح	نعم
28.57 %	20	الإحساس بالاستقرار	
8.57 %	06	الولاء للمؤسسة	
11.43 %	08	الشعور بالاطمئنان على المستقبل	
10 %	07	الشعور بالأمن	
24.29 %	17		لا
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>	

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول (35) والمتعلق بأن اعتماد المرونة في التعامل يعمل على زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة أن نسبة 75.71% من إجمالي عينة البحث أقرروا بأن اعتماد مبدأ المرونة في تعامل الإدارة مع العمال يعمل على زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة وهو ما يعزز استقرارهم فيها وهذا ما تبينه نسبة 28.57% من المبحوثين الذين عبروا عن أن المرونة والمعاملة الجيدة من قبل الرؤساء تدعم استقرارهم وبقائهم في المؤسسة، في حين أن نسبة 17.14% من المبحوثين عبروا عن شعورهم بالارتياح عند تعامل الإدارة والرؤساء معهم تعاملًا مرناً وجيداً، أما نسبة 11.43% من أفراد العينة فاعتبروا أن المعاملة المرنة التي يحضون بها من قبل الإدارة تزيد من شعورهم بالاطمئنان على مستقبلهم المهني وأن الإدارة لن تفكر في التخلي عنهم، وجاءت نسبة 10% لتعبر عن المبحوثين الذين تؤدي المعاملة المرنة من قبل الإدارة إلى شعورهم بالأمن، تليها نسبة 8.57% من أفراد العينة الذين اعتبروا أن اعتماد المرونة في التعامل يزيد من ولائهم للمؤسسة.

إن تطبيق المؤسسة لمبدأ المرونة في التعامل يتيح الفرصة للعمال للعمل أكثر من أجل خدمة أهداف المؤسسة، فشعور العمال بأن المؤسسة تهتم بالمعاملة المناسبة لهم، وأنهم ليسوا مجرد أداة للإنتاج سيعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة ويدفعهم هذا إلى مضاعفة الجهود، وتحسين أدائهم والرفع من إنتاجيتهم بهدف تحقيق فعالية المؤسسة وكفاءتها.

في مقابل ذلك نجد أن النسبة المقدرة بـ 24.29% من إجمالي المبحوثين جاءت كتعبير عن العمال الذين اعتبروا أن اعتماد المرونة في التعامل لا يعمل على زيادة انتمائهم للمؤسسة فهم حسب

رأيهم مجرد عمال لخدمة أهداف المؤسسة وأن التعامل المرن من قبل الإدارة لن يغير شيئاً وأنهم إن تحصلوا على فرص عمل تكون بمواصفات مناسبة فإنهم سيتركون المؤسسة.

الجدول رقم (36): يبين العوامل التي تدفع العامل إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة عوامل استمرار العمل في المؤسسة
17.14 %	12	التعاون في العمل
7.14 %	05	المشاركة في اتخاذ القرارات
22.86 %	16	مرونة القوانين
7.14 %	05	الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل
2.86 %	02	العلاقة الحسنة مع الرؤساء في العمل والمشرفين
8.57 %	06	العلاقة الطيبة مع الزملاء في العمل
10 %	07	اهتمام إدارة المؤسسة بانشغالات العاملين
24.29 %	17	كلها معاً
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

تبين البيانات الإحصائية في الجدول رقم (36) والمتعلق بالعوامل التي تدفع العامل إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة، أن هناك نسب متفاوتة بين العوامل التي تؤدي إلى بقاء العامل بالمؤسسة، وهذا ما توضحه النسب المتحصل عليها من إجابات المبحوثين، إذ أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 24.29 % من إجمالي العينة تبين أن لديهم اتفاق على أن كل هذه العوامل مجتمعة من شأنها أن تقنع العامل بالبقاء والاستمرار داخل المؤسسة.

في حين جاءت إجابات المبحوثين الباقية على نحو يتبين منه أن نسبة 22.86 % من أفراد العينة أكدوا أن مرونة القوانين المطبقة في المؤسسة هي أحد أهم الأسباب التي تدفعهم للاستمرار في العمل، تليها نسبة 17.14 % من المبحوثين الذين أرجعوا السبب الكامن وراء استمرارهم في العمل إلى التعاون بين العمال في انجاز المهام، في حين أعرب 10 % من أفراد مجتمع البحث عن أن اهتمام الإدارة بانشغالات العاملين من شأنه أن يدعم بقاءهم في المؤسسة، في حين عبر نسبة 8.57 % من المبحوثين عن أن للعلاقات الطيبة مع الزملاء في العمل أثر في عدم تفكيرهم بمغادرة المؤسسة، في حين تشترك نسبة المبحوثين الذين قالوا أن الدافع للبقاء في المؤسسة هو المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور

بالمسؤولية اتجاه العمل والمؤسسة والمقدرة بـ 7.14%، وأخيراً جاءت نسبة 2.86% كتعبير عن المبحوثين الذين أرجعوا دافع استمرارهم في العمل إلى العلاقة الحسنة مع الرؤساء والمشرفين.

نستخلص من هذه النتائج أن هناك عوامل محدّدة تدعم بقاء العامل في المؤسسة واستمراره في العمل، ومحاولة إدارة المؤسسة معرفة هذه العوامل ودعمها ومحاولة تعزيزها إذا وجد نقص بها من شأنه أن يحقق لها عدة فوائد تعود بالإيجاب على مردوديتها، فمن المؤكد أن العامل يتأثر بالجو السائد داخل المؤسسة وملائمة هذا الجو ومناسبته له لن يترك أمامه مجالاً للتفكير في ترك العمل بل سيدفعه هذا إلى بذل جهد أكبر من أجل بقائه واستمراره في العمل بكل طاقته على أن يكون مساهماً فعّالاً في ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما أن انخفاض دوران العمل بالمؤسسة يؤكد على أنها تشهد حالة استقرار ومحافظة على اليد العاملة المكونة بها يزيد من تحقيقها النجاح وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية .



## خلاصة الفصل:

تمحور هذا الفصل في مجمله حول تحليل البيانات المتعلقة بالاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية، حيث تم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد وربط هذه المتغيرات بفرضيات الدراسة في محاولة لمعرفة العلاقة القائمة بينهما، كما تم التطرق إلى أهم النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومحاولة التعرف على استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط كنموذج يعكس واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية، وسيتم في الفصل القادم مناقشة وتفسير هذه النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، في ضوء النظريات وفي ضوء أهداف الدراسة.

## الفصل السابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة

رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة

خامساً: التوصيات والاقتراحات الخاصة بالدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر عملية مناقشة النتائج من أهم العمليات التي يجب على الباحث القيام بها، وذلك بغرض معرفة مدى مطابقة النتائج ومقارنتها مع متغيرات الدراسة من جهة، ونتائج الدراسات السابقة من جهة أخرى، وكذا نتائج المقاربات النظرية، فهذه الخطوة مهمة وضرورية لمعرفة النتائج المتوصل إليها وسنحاول في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصلنا إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات وكذا في ضوء أهداف الدراسة.

### أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

من خلال كشف وتوضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج سيتم ذكرها في ما يلي:

#### 1- طبيعة مجتمع الدراسة: تميزت الدراسة بمجموعة من الخصائص التالية:

- لقد أظهرت النتائج أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث 92.86% من إجمالي العينة هم من فئة الذكور، أما فئة الإناث فقد بلغت نسبتها 7.14% من إجمالي العينة، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتلاءم مع الجنس الذكوري أكثر من العنصر النسوي حيث تميل الإناث إلى القطاعات الخدماتية (التعليم، الصحة) بشكل كبير منه عند الذكور.

- 50% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 25-35 سنة، وهذا يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في المؤسسة موضوع الدراسة، حيث تشكل هذه الفئة قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظراً لما تتميز به من فعالية وقدرة على الإنتاج.

- 27.14% من إجمالي المبحوثين ذوي المستوى الثانوي، وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة حيث لا يعتمد بدرجة كبيرة على ذوي الشهادات العليا، لأن أغلب الأعمال التي يقومون بها تتطلب جهداً عضلياً أكثر منه فكرياً.

- 55.71% من إجمالي المبحوثين متزوجين، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود استقرار نفسي واجتماعي وعائلي، كما أن الأفراد المتزوجون أكثر قدرة من غيرهم على تحمل المسؤولية وأحرص على

أداء الأعمال التي يكلفون بها، لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم لذلك فهم أشد حرصاً على تحقيق أهدافها.

- 52.86% من مجتمع البحث هم أعوان تنفيذ، وهذا راجع إلى كون المؤسسة محل الدراسة ذات طابع إنتاجي يقتضي العمل بها توفر عمال تنفيذيين أكثر من عمال التحكم والإطارات لأن طبيعة الأشغال بها تتطلب ممارسة عملية.

- 44.29% من مجتمع البحث تتراوح أقدميته من 5 إلى 10 سنوات، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على العملية الإنتاجية لأن الخبرة توفر السهولة في تحقيق الأهداف.

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن عينة البحث تتسم بأن أغلبية العمال:

- ذكور.

- السن من 25 إلى 35 سنة.

- المستوى التعليمي ثانوي.

- أغلبية العمال متزوجون.

- عمال تنفيذ.

- الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولها المحور الثاني من الاستمارة، والتي مفادها: "يساهم نقل المعلومات من خلال وضوح التعليمات على رفع كفاءة العمال داخل المؤسسة الصناعية" قد عكست مجموعة من النتائج تتجلى فيما يلي:

- 87.14% من المبحوثين أكدوا بأن المعلومات المتعلقة بالعمل تصل في الوقت المناسب في أغلب الأحيان، وهذا ما يؤدي إلى أداء عمل بطريقة جيدة ويساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة.

- 44.29% من أفراد مجتمع البحث وصفوا عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة بأنها دقيقة وواضحة فمراعاة الدقة والوضوح في التعليمات المسندة للعمال يضمن التنفيذ اللازم لها وبالتالي يتحقق الغرض من العمل وتستطيع المؤسسة تحقيق الأداء المطلوب.

- تشير الشواهد الكمية أن 38.57% من أفراد العينة أكدوا أن الوسيلة الشفهية هي وسيلة الاتصال المعتمدة في إيصال المعلومات داخل المؤسسة باعتبارها تساعد على طرح وجهات النظر والاقتراحات مما يسمح بالحصول على الرد المباشر دون انتظار وقت طويل بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم في الوقت المناسب.

- 87.14% من إجمالي أفراد العينة أكدوا بأن تبادل المعلومات يساعد في القيام بالعمل داخل المؤسسة، وتبرز هذه المساعدة في تسهيل عملية الأداء حيث تسمح بزيادة السرعة في العمل والقيام به في الوقت المحدد وتسمح بتحقيق الاستقرار في بيئة العمل.

- 94.28% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن لوضوح التعليمات دور في تحسين الأداء وهذا ما يؤدي إلى زيادة المردودية في العمل والسرعة في الانجاز.

- 55.71% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يستفيدون من الحوافز وهذا ما يؤثر سلباً على أداء العمال وانخفاض الروح المعنوية.

- تدل الشواهد الكمية أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن الحوافز تساهم في رفع كفاءة العاملين بنسبة 81.42% وهذا ما يؤدي إلى الانضباط والمواظبة في العمل بالإضافة إلى تحسين المهارات وتعلم خبرات جديدة.

- 77.14% من إجمالي العينة أكدوا بأن العمال داخل المؤسسة يشعرون بأنهم فريق واحد ويعود ذلك إلى وجود تكامل في أداء المهام.

- تؤكد الشواهد الإحصائية بأنه يوجد تبادل للآراء بين الزملاء حول طريقة العمل، حيث أن أغلبية العمال وبنسبة 85.71% من المبحوثين أكدوا على ذلك لأن تبادل الآراء يساهم في تحقيق الانسجام في العمل.

- 88.57% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا بأن المعلومات واضحة داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق وتبعاً لما تضمنته الفرضية الأولى يمكن التأكد على أن نقل المعلومات داخل المؤسسة يساهم في رفع كفاءة العمال، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى تحققت إلى حد كبير.

### 3- مناقشة الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

أما الفرضية الثانية التي مفادها: "يعمل نمط الاتصال السائد على تحقيق الرضا لدى العمال داخل المؤسسة الصناعية" وقد عكست مجموعة من النتائج:

- 58.57% من إجمالي عينة الدراسة يؤكدون أن الاتصال يتم في جميع الاتجاهات وهذا يعني المرونة في التعامل بين الرؤساء والعمال وبين العمال أنفسهم.

- تدل الشواهد الكمية أن غالبية المبحوثين راضين عن علاقات العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة 81.43% من المبحوثين وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً للمؤسسة، حيث يكون دافع العمال للاستقرار والتعاون.

وفيما يخص تقييم هذا الرضا نجد نسبة 50% من أفراد العينة يقرون أن مستوى هذا الرضا مرتفع، نتيجة العلاقات الطيبة التي تجمع العمال فيما بينهم وهذا ما يخلق لديهم دافعا من أجل العمل أكثر ويحفزهم من أجل بذل المزيد من الجهد.

- توجد نسبة 58.57% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بإعلامهم بأهدافها، على اعتبارها أهداف نهائية والعمال في أغلب الأحيان لا يعترضون عليها.

- 52.86% من إجمالي عينة الدراسة بينوا أن طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة رسمية، نظراً لطبيعة العمل والتي يستلزم من الإدارة تحديد المهام والأدوار الخاصة بالعمال واعتماد الاتصال النازل الذي يضمن تقيد العمال بتنفيذ هذه الأوامر من أجل ضمان تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وتحقيق المؤسسة فعاليتها.

- تبين نسبة 37.14% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المقابلات الشخصية هي الوسيلة الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاتصال، وهذا نظراً لطبيعة العمل الذي يتطلب المراقبة الدورية للعملية الإنتاجية وتوصيل التعليمات والأوامر لضمان السير الحسن للمهام والأداء الجيد.

- تشير البيانات الإحصائية أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 68.57% عن مدى رضا العمال عن الوسائل الاتصالية المعتمدة في التواصل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة تساعد أغلب العمال في الحصول على المعلومات حول العمل وكيفية تنفيذه وهذا ما يساهم في تحسين الأداء.

- تبين نسبة 77.14% من أفراد عينة الدراسة أن الوسائل الاتصالية تساعد في تكوين صورة حسنة عن المؤسسة.

- تبين الشواهد الكمية أن 48.57% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أن نوعية الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة حسنة على اعتبار أنها تساعد في انجاز الأعمال في الوقت المحدد.

- 70% من أفراد مجتمع البحث صرحوا أن المؤسسة تمنح العمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة باعتبارها تؤدي إلى زيادة شعورهم بأهميتهم كأعضاء فعالين في المؤسسة.

ونجد أغلب أفراد العينة أقرروا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية لديهم، ما يجعلهم قادرين على العطاء أكثر وبذل المزيد من الجهد.

وعليه فإن كل هذه المؤشرات تؤكد إلى حد بعيد أن نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة يعمل على تحقيق الرضا لدى العمال.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية محققة.

#### 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

أما الفرضية الثالثة والتي مفادها: "يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال من خلال تدفق المعلومات على خفض معدلات دوران العمل داخل المؤسسة الصناعية " فقد عكست مجموعة من النتائج:

- تؤكد الشواهد الكمية أن نسبة 62.86% من إجمالي عينة الدراسة عبروا عن وجود اتصال بين العمال ورئيسهم داخل العمل في أغلب الأحيان، اعتباراً أن هذا الاتصال يكون دائماً لما يتطلبه العمل من مراقبة ومتابعة داخل المؤسسة.

- تبين نسبة 55.71% من المبحوثين بأن المعاملة التي يحظى بها العمال من طرف الرئيس في العمل سيئة.

- تبين نسبة 75.72% من أفراد مجتمع البحث أن الاتصال النازل يساهم في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة ويبرز ذلك من خلال إجابات المبحوثين التي تؤكد أن هذا الاتصال يساهم في أداء الأعمال بكفاءة.

- توضح البيانات الإحصائية أن غالبية أفراد مجتمع البحث والتي تقدر نسبتهم 70% أن إدارة المؤسسة تفتح المجال أمام نقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد باعتباره أداة مهمة في تكوين علاقة وطيدة بين الإدارة وعمالها وهذا ما يؤدي إلى الانضباط في العمل والتقيد بالقوانين واحترامها والعمل على تطبيقها.

- 58.57% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن المسؤولين يأخذون المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار في أغلب الأحيان.

- تبين نسبة 80% من إجمالي عينة الدراسة أن اتصال الإدارة بعمالها يعطيهم دافعا للبقاء في المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأثر الإيجابي الذي يتركه التفاعل الذي يحدث بين الإدارة والعمال في نفسية العامل ما ينعكس إيجاباً على أدائهم العمل مما يساعد في تعميق الشعور بالانتماء والبقاء والاستقرار في العمل داخل المؤسسة.

- 75.71% من أفراد مجتمع البحث صرحوا أنّ اعتماد المرونة في التعامل يعمل على زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهو ما يعزز استقرارهم فيها على اعتبار أن المعاملة الجيدة من قبل الرؤساء تؤدي إلى الإحساس بالاستقرار.

- تبين نسبة 24.29% من المبحوثين أكدوا أن التعاون في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، مرونة القوانين، الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل بالإضافة إلى العلاقات الطيبة مع الزملاء في العمل واهتمام إدارة المؤسسة بانشغالات العاملين، كلها معا عوامل تدفعهم إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة.

وبناءً على ما سبق ذكره وتتبعاً لما تضمنته الفرضية الثالثة يمكن القول أن التفاعل بين الإدارة والعمال من خلال تدفق المعلومات يساهم على خفض معدلات دوران العمل داخل المؤسسة الصناعية.



## 5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

لقد تأكد من خلال الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها "يساهم الاتصال التنظيمي من خلال المرونة الاتصالية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل لمؤسسة الصناعية، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن نقل المعلومات يساهم من خلال وضوح التعليمات في رفع كفاءة العمال بالإضافة إلى أن نمط الاتصال له دور في تحقيق الرضا لدى العمال، كما أن التفاعل بين الإدارة والعمال يعمل من خلال تدفق المعلومات على خفض معدلات دوران العمل داخل المؤسسة.

## ثانياً: مناقشة الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد تعرضنا في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية وعرض التراث النظري الذي تناول الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية بمختلف مؤشراتهما في المؤسسة الصناعية، وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اختبار الفرضيات المطروحة وللتأكد من صدقها وبعد توصلنا إلى النتائج العامة للبحث، نحاول في هذا المحور من الدراسة إجراء مقارنة بين ما تم التوصل إليه من النتائج في البحث، وبين نتائج الدراسات السابقة التي تعرضنا لها بشيء من التحليل والتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة.

ويبدو من الواضح أن هناك العديد من نقاط ترتبط بالموضوع ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر وسوف نحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية أن نقارن بين ما تم التوصل إليه في دراستنا بنتائج بعض الدراسات السابقة.

والجدير بالذكر أنه برغم إسهام الدراسات السابقة في فهم الاتصال التنظيمي الفعال من حيث نقل المعلومات ورفع الكفاءة، ونمط الاتصال السائد داخل المؤسسة وتحقيق الرضا، وكذا التفاعل بين الإدارة والعمال وخفض معدلات دوران العمل من خلال تدفق المعلومات، وبالتالي الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، إلا أن الدراسة الراهنة تقترب في أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في سياقات اجتماعية متباينة، وتبتعد عنها في جوانب أخرى، وهذا يعود إلى كون الدراسات السابقة لم تتناول موضوع الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية كما تناولته الدراسة الراهنة.

تحاول هذه الدراسة التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى من خلال إجراء مقارنة بين الدراسة الراهنة وهذه الدراسات الأخرى المتناولة من حيث المنهجية المعتمدة في العمل وتشمل مقارنة المجال الجغرافي (المكاني)، المنهج المعتمد، أدوات الدراسة، نتائج الدراسة كالاتي:

## مجالات الدراسة:

إن دراسة كل من "ميلود طبيش"، "جلال بوعطيط"، "سريبط الشريف محمد"، "العربي بن داود"، "سليم كفان"، "سومية سعال"، "رضا قجة"، "تاوريريت نور الدين"، "ميلاط صبرينة"، "صالح بن نوار" تم إجرائها في نطاق البيئة الجزائرية (سطيف- عنابة- قسنطينة- الأغواط- جيجل) وبالتالي تتشابه من حيث المجال الجغرافي (المكاني) مع دراستنا الراهنة التي أجريت في البيئة الجزائرية (ولاية جيجل).

أما دراسة "فاطمة بنت عليان عطية السفيناني" فهي الدراسة الوحيدة التي تمت في إدارة التربية والتعليم للبنات بجدة السعودية، فهذه الدراسة تختلف عن البيئة الجغرافية لمجال دراستنا باعتبارها تمت خارج الجزائر.

## - المنهج:

لقد تنوعت المناهج التي اتبعت في الدراسات السابقة حسب طبيعة موضوع كل دراسة وحسب ما يتماشى مع أهداف الدراسة.

ففي دراسة "ميلود طبيش" اعتمد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لإجراء الدراسة لأنه قام بدراسته في إذاعة سطيف الجهوية، لأنه الأنسب للموضوع المتناول في هذه الدراسة. أما في دراسة "فاطمة بنت عليان عطية السفيناني" فقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

وفي دراسة كل من "جلال بوعطيط" و"ميلاط صبرينة" نجدهما اعتمدا على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة موضوع الدراسة.

دراسة "العربي بن داود" اعتمد على المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هذا النوع من الدراسة.

نجد أيضاً "صالح بن نوار" اعتمد على المنهج الوصفي حيث رأى فيه الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات الكافية والتي تفيد بحثه وذلك بعد تحديد وصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة التي استوفتها هذه الدراسة خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإنسانية في مجال التنظيم.

كما أن "سليم كفان" اعتمد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل المناهج المتعلقة بالإشكالية.

والباحث "رضا قجة" استعمل المنهج الوصفي والمنهج المقارن بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف في الأداء بين فئة العمال الدائمين وفئة العمال المؤقتين وإبراز أوجه الشبه والاختلاف في الأداء بين الفئتين في ضوء الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

وفي دراسة "شريبط الشريف محمد" اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع الوقائع.

في حين تبنى "تاويريريت نور الدين" المنهج الوصفي التحليلي حيث لم يقتصر على عملية الوصف فقط بل تعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات.

وبناءً على ذلك يمكن القول بأن معظم الدراسات تتشابه مع الدراسة الراهنة من حيث المنهج وخاصة وأنها اعتمدنا أيضاً على المنهج الوصفي، إذ أن كل هذه الدراسات تنتمي إلى الدراسات الوصفية.

#### - أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة وتمثلت في الملاحظة المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، وهي الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسات الأخرى باختلاف طبيعة موضوع كل دراسة، فمعظم الدراسات السابقة استخدمت الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات كأدوات للدراسة.

حيث نجد أن "ميلود طيبش" اعتمد على المسح الشامل في دراسته وهو ما يتشابه مع دراستنا ما مكننا من الاستفادة منها فيما يتعلق بكيفية استخدام الأدوات المعتمد عليها.

بينما تختلف دراستنا عن دراسة "جلال الدين بوعطيط" في أنه اعتمد على عينة عشوائية بسيطة دراسة "سليم كفان" و"صالح بن نوار" تختلف أيضاً عن دراستنا حيث تم الاعتماد في دراستهما على العينة الطبقية العشوائية، بالإضافة إلى اعتماد "ميلاط صبرينة" على الوصف بالعينة، "سومية سعال" تبنت "العينة الطبقية التناسبية".

في حين تختلف دراستنا عن دراسة "ميلود طيبش" في كونها طبقت على مؤسسة خدمتية بينما طبقت دراستنا على مؤسسة صناعية، وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة "فاطمة بنت عليان" التي أجريت في إدارة التربية والتعليم للبنات بجدة فهي تختلف عن دراستنا التي أجريت في مؤسسة صناعية.

أما دراسة كل من "جلال بوعطيط"، "العربي بن داود"، "سليم كفان"، "سومية سعال"، "رضا قجة"، "تاويريت نور الدين"، "ميلاط صبرينة"، "صالح بن نوار" فهي تتشابه مع الدراسة الحالية لكونها طبقت في مؤسسة صناعية لذا فهي تتشابه مع الدراسة الحالية.

#### - نتائج الدراسة:

- بالعودة لدراسة "ميلود طبيش" حول "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة"، فإنه توصل إلى أنه توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، وهو نفس ما توصلنا إليه من خلال إجابات المبحوثين حول تبادل الآراء فيما بينهم حول طريقة العمل، حيث لاحظنا أن 85.71% من إجمالي مجتمع الدراسة أقر بأن يتم تبادل الآراء فيما بينهم حول طريقة العمل وهذا ما يؤكد أن الاتصال هو الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي من تبادل المعلومات والآراء وتأثيره في المواقف والاتجاهات. وتوصلت الدراسة السابقة إلى أن الاتصال في المؤسسة يعمل على تنمية المهارات والعلاقات الاجتماعية، وهو نفس ما توصلت إليه دراستنا حيث أنه في إطار بحثنا عن التفاعل بين الإدارة والعمال وخفض معدلات دوران العمل، اتجه أغلبية المبحوثين بأنه يوجد اتصال بين العمال والرئيس في العمل، إضافة أن إدارة المؤسسة تفتح مجالاً لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة.

- دراسة فاطمة بنت عليان عطية السفياني بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي" توصلت الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون من وجهة نظر القادة أو الموظفين بإدارة التربية والتعليم للبنات بجهة السعودية، وهي نفس النتيجة تقريبا التي توصلنا إليها من خلال إجابات المبحوثين حول المرونة في التعامل وشيوع العمل بروح الفريق في المؤسسة، حيث نجد 77.41% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أن عمال المؤسسة يعملون كفريق واحد وهو ما يخلق روح التعاون بين العمال، مما يزيد في أدائهم وهو ما يحقق الفعالية التنظيمية، كما له أثر كبير في تحسين العلاقات الإنسانية وهذا ما يخلق جو مناسب للعمل يتسم بالرضا.

اختلاف مجال الدراستين حيث كانت الدراسة الميدانية بالنسبة لفاطمة بنت عليان عطية السفياني هي المؤسسة التعليمية الخدمائية، وفي بحثنا الراهن هي المؤسسة الصناعية، ورغم ذلك فإنهما توصلتا

لنتيجة واحدة مفادها أن الاتصال التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرضا وزيادة الكفاءة وبالتالي الفعالية التنظيمية.

- وفي دراسة جلال الدين بوعطيط: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي فقد تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال الصاعد والنازل داخل المؤسسة الصناعية، وأهمية وجود هذين النمطين في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال، وهو نفس ما توصلت إليه دراستنا من خلال إجابات المبحوثين حول التفاعل بين الإدارة والعمال حيث لاحظنا أن 75.72% من إجمالي أفراد الدراسة أقرروا بأن الاتصال النازل يساهم في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة، كما أن 70% من أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن إدارة المؤسسة تفتح مجالاً لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد، وبالتالي فهذا يتقاطع مع نتيجة دراسة جلال الدين بوعطيط.

وأخيراً تشترك الدراستين في أن نمط الاتصال المعتمد من طرف المؤسسة يعتبر عاملاً حاسماً في تكوين الرضا لدى العمال وزيادة انتمائهم للمؤسسة وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

- دراسة "شريبط الشريف محمد" بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات" دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى بعنابة.

إن القراءة الأولية لنتائج الدراسة المتعلقة بموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات "لشريبط الشريف محمد" ومقارنتها مع نتائج بحثنا الميداني حول الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية "عياشي سعيد لإنتاج البلاط" بولاية جيجل، تكشف لنا عن الاختلافات الواضحة بين نتائج كل من الدراستين.

ففي الوقت الذي توصل اليه الباحث "شريبط الشريف محمد" إلى قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى، واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها يمكن استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذه محتوى الرسالة، توصلت دراستنا الراهنة إلى عكس ذلك، حيث توصلنا من خلال إجابات المبحوثين أن الوسائل الشفهية هي أكثر الوسائل المعتمدة في إيصال المعلومات داخل مؤسسة "عياشي سعيد لإنتاج البلاط" بولاية جيجل، وهذا ما لمسناه أيضاً من خلال تصريحات المبحوثين في أن المؤسسة تعتمد على المقابلات الشخصية.

- دراسة "العربي بن داود" بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية العمومية" دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G بقسنطينة أظهرت نتائجها أن الإدارة تتصل بشكل دائم بعمالها في مختلف المستويات التنظيمية، وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية حيث لاحظنا أن أغلب أفراد مجتمع البحث أكدوا أن اتصال الإدارة بالعمال دافعا للبقاء في المؤسسة فالاتصالات إذن هي مفتاح فعالية الإدارة وعامل حيوي وأساسي في التأثير على سلوك الأفراد العاملين الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقائها.

لكن تختلف نتائج الدراستين في كون الباحث "العربي بن داود" توصل إلى أن العمال بمركب الرافعات والمجارف بقسنطينة غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة بالإضافة إلى عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.

أما دراستنا المتعلقة "بالاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية" عياشي سعيد لإنتاج البلاط" فقد لاحظنا أن 68.57% من إجمالي عينة الدراسة راضين عن الأساليب التي تتواصل بها المؤسسة مع عمالها، كما نلاحظ أيضا أن 70% من المبحوثين أقروا بأنه تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة "عياشي سعيد لإنتاج البلاط".

- أما دراسة "سليم كفان" بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" فقد تشابهت إلى حد كبير مع نتائج دراستنا الميدانية الحالية، ففعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

وكما أكدت هذه الدراسة السابقة تميز الأداء التنظيمي والفردية في المؤسسة بالفعالية وذلك بسبب السماح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرار، وعليه فالإتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية وهذا ما يماثل نتيجة دراستنا حول نمط الإتصال والرضا، حيث لاحظنا أن 70% من أفراد مجتمع البحث صرحوا أن المؤسسة تمنح للعمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

وأخيراً كانت النتيجة العامة لهذه الدراسة هي القول بأن الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة يساهم في اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة والرشيدة، وهي نفس النتيجة العامة التي توصلت إليها دراستنا بصيغة أخرى حيث أن الإتصال التنظيمي من شأنه أن يحقق الفعالية التنظيمية.

- دراسة "سومية سعال": التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط.

توصلت الدراسة إلى نسبة كبيرة من العمال يشعرون بالرضا الوظيفي وهذا راجع إلى الطبيعة الايجابية لظروف العمل والمناخ السائد نتيجة اهتمام والتزام المؤسسة بواجباتها اتجاه العاملين بها من خلال توفير الجو المناسب لإشباع مختلف الحاجات النفسية، الاجتماعية والمادية، وهذا يتقارب مع نتيجة بحثنا الحالي حيث توصلنا إلى أن أكثر من 81.43% من أفراد البحث الذين عبروا عن رضاهم عن علاقات العمل داخل المؤسسة ولا يرغبون في ترك العمل، حيث أن مرونة القوانين والتعاون في العمل بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات كلها عوامل تدفع إلى الاستمرار في العمل داخل المؤسسة الصناعية.

كما أن الدراستين تشتركان في غياب الحوافز والتشجيع من قبل المسؤولين وهذا يقلل لهم الدافعية في العمل وينعكس سلبا على الأداء الوظيفي.

- بالعودة إلى رسالة الدكتوراه "رضا قجة" حول "فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة" دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين، دراسة حالة مؤسسة صناعية قارورات الغاز سنة 2010-2011.

تقترب نتائج هذه الدراسة وإن كان ذلك بصورة غير مباشرة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة، فعلى الرغم من استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل العوامل التنظيمية المختلفة، بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خضم مناقشة اقتصاد السوق، إلا أن الواقع الامبريقي يكشف أن العوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسيرية الموروثة غير فعالة.

وفي الوقت الذي نجد فيه أن الاتصالات الفعالة لها دور إيجابي في الأداء المهني والرضا نجدها تساهم أيضاً في زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ومنه توجد صلة وثيقة بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

- وفي دراسة "تاويريريت نور الدين": النموذج المتكامل للتقييم الشامل لقياس الفعالية التنظيمية، دراسة التنظيمات الصناعية SONACOM بقسنطينة، و ENICAB,SONET بسكرة لسنة 2006.

إن القراءة الأولية لنتائج الدراسة المتعلقة بموضوع النموذج المتكامل للتقييم الشامل لقياس الفعالية التنظيمية لنور الدين تاوريرت، ومقارنتها مع نتائج بحثنا الميداني حول "الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية" عياشي سعيد لإنتاج البلاط بولاية جيجل يكشف لنا عن الاختلافات الواضحة بين نتائج كل من الدراستين.

ففي الوقت الذي توصل الباحث "نور الدين تاوريرت" إلى أن الفعالية التنظيمية تقاس من خلال نموذج التقييم للجوانب السلوكية للمنظمة، نلاحظ من خلال الدراسة الراهنة أن الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق الفعالية، إذن نتائج الدراستين تختلفان.

- دراسة "ميلاط صبرينة" بعنوان "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية بالمنطقة الوطنية للكهرباء والغاز وحدة الطاهير ولاية جيجل.

لقد اختلفت دراسة "ميلاط صبرينة" في المتغير الأول، حيث ربطت التكوين المهني بالفعالية التنظيمية، أما في دراستنا فقد ربطنا الاتصال التنظيمي بالفعالية التنظيمية، واتفقت الدراستين من خلال النتائج المتوصل إليها أن التكوين المستمر للعمال يرفع ويحسن مستوى أدائهم، ويتجلى ذلك في زيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق الاستقرار المهني.

- دراسة "صالح بن نوار": الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعات المحركات والجرارات الفلاحية بقسنطينة.

تتشترك النتائج التي توصل إليها "صالح بن نوار" مع نتائج دراستنا الميدانية خاصة فيما يتعلق بالعمل ضمن فريق واحد، حيث نجد أن 77.14% من أفراد مجتمع البحث أكدوا العمل بروح الفريق، وهذا يعتبر عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة والتعاون، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل المتعلقة بالأعمال الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

كما توصلت دراسة "صالح بن نوار" أيضاً إلى أن معظم العمال يشاركون في اتخاذ القرارات بصورة متوسطة، وهي نفس النتيجة تقريباً، حيث في دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن أغلب المبحوثين يشاركون في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.



ومما سبق يمكن القول أن دراستنا هذه انطلقت من الدراسات السابقة التي تضمن كل منها أحد متغيري الدراسة لتقوم دراستنا الحالية بالبحث عن مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية عياشي سعيد لإنتاج البلاط، وبالتالي فإن دراستنا هذه مكملة للنقص الذي جاء في الدراسات السابقة، ذلك أن دراستنا الحالية ربطت بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية كأهم نقطة في المؤسسة.

### ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة:

بعد التطرق إلى تفسير النتائج في ضوء الفرضيات، والدراسات السابقة وذلك لتوضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية، سيتم عرض مدى تطابق نتائج هذه الدراسة مع أساسيات النظريات التي تم تناولها في الجانب النظري، ومناقشة عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم من خلال تقديم تفسيرات وتحليلات علمية سواء كانت جزئية أو كلية لمتغيرات الاتصال التنظيمي من جهة والفعالية التنظيمية من جهة أخرى، وهذا ما أوضحه تحليل المعطيات الميدانية أين تم إبراز أن أهم النتائج تؤكد وجود علاقة قائمة بين متغيري الدراسة، وفي الدراسة الحالية تم تناول جملة من النظريات وبالاستناد إلى المقاربات النظرية والسوسيولوجية توصلنا إلى:

بداية مع النظريات الكلاسيكية والتي نادت باعتبار الاتصال كأداة للتحكم في سلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأنه يتم باتجاه واحد راسي من الأعلى إلى الأسفل، والعمل على استبعاد الاتصال الصاعد إلا من أجل التقارير الخاصة بالعمل، وترى أن سيادة العلاقات الرسمية، والتخصص في العمل، ووجود حوافز مادية هو السبيل الوحيد أمام تحقيق الفعالية، كما نادت بمركزية اتخاذ القرارات وضرورة محاربة التنظيم غير الرسمي لأن من شأنه أن يعيق العملية الإنتاجية، وكذا استبعاد العواطف والأحاسيس والعمل بروح الفريق لأن المؤسسة التي تسودها مثل هذه الأمور لن تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة ولن تبلغ درجات عالية من الكفاءة والفعالية، وهذا من خلال ما جاء به "تايلور" و"ماكس فيبر" هذا الأخير الذي رأى أن المؤسسة تكون فعّالة متى قضت على العواطف والعلاقات الاجتماعية وضرورة التركيز على البناء الرسمي والقوانين من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيقها.

إن النتائج الامبريقية للدراسة تؤكد أن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يختلف عما جاءت به هذه النظريات وذلك على اعتبار أن المؤسسة تعتمد الاتصال في جميع الاتجاهات وأنه وسيلة فعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يساعد نقل المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب واستعمال

الوسيلة المناسبة لذلك من شأنه أن يعمل على تحقيق الفاعلية، كما نجد من النتائج أن المؤسسة تعمل بأسلوب فرق العمل، وتولي أهمية كبيرة للعلاقات غير الرسمية بين العمال والزملاء وكذا المشرفين، كما تمنح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما يبين التفاعل الذي يحدث بين الإدارة والعمال في المؤسسة محل الدراسة وهو يرفع من مستوى الرضا لدى العمال والذي ينعكس بدوره على أدائهم ما يزيد من إنتاجية المؤسسة وقدرتها على بلوغ أهدافها، غير أن هذه النتائج تتفق مع أفكار النظريات الكلاسيكية وذلك في كون العلاقات السائدة في المؤسسة هي علاقات رسمية ولكن ليس بنفس الصورة التي نظرت إليها هذه النظريات وإنما لضمان السير الحسن للمهام وضرورة السهر على تنفيذها وتقيد العمال بها، وهذا ما يعني أنها رسمية مرنة تتخللها علاقات عمل غير رسمية، وهذا اعتماداً على إجابات العمال في المؤسسة ما يعمل على تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها وتحقيق فعاليتها التنظيمية.

وعلى عكس الاتجاه السابق فإن النظريات السلوكية جاءت بهدف تجاوز نقائص النظريات الكلاسيكية التي عاملت الفرد كآلة بحاجة لحوافز مادية فقط لبذل كل طاقاته وتحقيق أهداف التنظيم، فقد أولى هذا الاتجاه أهمية خاصة للعنصر الإنساني باعتباره فاعل أساسي في المؤسسة تركز حوله عمليات التنظيم كالحاجات الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي وجماعات العمل والرضا الوظيفي والروح المعنوية والاتصالات وذلك لجعله يبذل كل ما بوسعه لتحقيق أهداف التنظيم وتعزيز تحقيق الفاعلية، ومن أهم الإسهامات في الاتجاه نذكر مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" نظرية الفلسفة الإدارية لـ "دوغلاس ماك غريغور"، نظرية التنظيم التعاوني لـ "شستر برنارد".

ومما توصلت إليه دراستنا الميدانية هو العلاقة بين متغير الاتصال التنظيمي ومدى نجاحته في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية وهو ما يتفق مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعتبر أن العلاقات الاجتماعية هي تحدد اتجاهات العمال وسلوكياتهم وإنتاجيتهم، وأن الحوافز المادية وحدها غير قادرة على حفز العمال نحو بذل جهد أكبر، إذ أن الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية واعتماد المقابلات التي تتم بين المشرفين والعمال من شأنه أن يكون عاملاً مهماً في الرفع من شعور العاملين بالأهمية مما يزيد من رضاهم ودافعيتهم نحو العمل، إذ تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة اعتماد الاتصال وجهاً لوجه كوسيلة لضمان نقل المعلومات بدقة، فوجود اتصال مرن وفعال يتم بين العمال والمشرفين مما يعني وجود تفاعل قائم بينهما يعمل كمحفز يدفع العمال نحو بذل جهد أكبر، ما ينعكس على إنتاجية العمال وبالتالي تحقيق فاعلية المؤسسة.

كما تولي مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة للحوافز المعنوية والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء وعلى الروح المعنوية للعمال كما تؤكد على ضرورة تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وتطوير نظام الاتصال حتى تتمكن من بلوغ أهدافها وتحقيقها بكفاءة وفعالية، كما تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وذلك من أجل الرفع من الروح المعنوية لديهم وزيادة من رضاهم عن العمل.

وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى اتفاق شبه كامل مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من أفكار وذلك من خلال تناول نمط الاتصال، وكذا وجوب إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات وفتح المجال أمام نشوء العلاقات غير الرسمية واعتماد المقابلات الشخصية في نقل المعلومات وضرورة العمل بمبدأ الفرق وتبادل المعلومات بين العمال والتفاعل بين الإدارة والعاملين لزيادة شعور العمال بالأهمية وزيادة انتمائهم للمؤسسة وولائهم لها مما يجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وبلوغها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

أما فيما يخص نظرية الفلسفة الإدارية وحسب نظرية X رأى "ماك غريغور" أن العامل كسول ويكره بذل الجهد ومدام كذلك فإن أسلوب الاتصال المرن يحببه في العمل من خلال التقليل من الاتصال النازل والأخذ بعين الاعتبار فتح المجال أمام الاتصال الصاعد، ونشوء شبكة من العلاقات الاجتماعية تشعر العامل على درجة كبيرة من الأهمية ما يدفعه إلى العمل أكثر وبالتالي تحقيق فعالية أكبر، وهذا مشابه لما توصلنا إليه في الدراسة الراهنة إذ أن الإدارة تأخذ المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار وكذا وجود علاقات اجتماعية تجمع العمال فيما بينهم.

وبالعودة إلى مناقشة نتائج دراستنا في ظل محتوى نظرية التعاون لـ "شستر برنارد" يمكن القول أنه سعى إلى ضرورة وجود تعاون يعمل على إشباع احتياجات الفرد وهذا ما توصلت إليه الدراسة من خلال شيوع العمل بروح الفريق داخل المؤسسة الصناعية وتبادل المعلومات بين الزملاء وهذا راجع إلى عدد من المؤشرات تعمل على زيادة دافعيتهم للعمل مما يجعلهم يحققون نتائج أكثر.

يتضح من خلال الأفكار التي جاء بها رواد المدرسة السلوكية أن لها أثر على أبعاد الاتصال التنظيمي، إذ عملت على معرفة الحاجات الإنسانية وسعت إلى إشباعها، كما منحت الثقة لقدرات الأفراد من خلال فتح المجال أمام مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والمؤسسة، والاهتمام بما يتم نقله من معلومات صاعدة، واعتماد المرونة في التعامل من أجل المحافظة على بقاء العمال في المؤسسة

وهذا ما يزيد من تحملهم المسؤولية وإعطائهم الشعور بالأهمية ما ينتج عنه استقرارهم في المؤسسة والعمل على تنمية القدرات والمهارات لكسب ثقة الرئيس والمؤسسة.

كل هذه النقاط التي أشرنا إليها تتطابق مع ما جاء في فرضيات دراستنا الراهنة وهو ما يؤكد أهميتها وضرورتها في المؤسسة.

وفي المرحلة الأخيرة استعرضت الدراسة الحالية النظريات الحديثة والتي ركزت على العنصر البشري واعتبرت التنظيم نسق مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية، وأولت أهمية كبيرة لدور التنظيمات غير الرسمية، ويبرز هذا في نظرية النظم والتي تعتبر أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تتميز بالتفاعل مما يسهل انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية مما يعمل على تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفعالية، ويتبين هذا من خلال نتائج الدراسة في نقل المعلومات المتعلقة بالعمل بدقة ووضوح ووصولها في الوقت المناسب ما يسهم في القيام بالعمل وتحسين الأداء وكذا التفاعل بين الإدارة والعمال فيما بينهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما أن الاتصال يتم في جميع الاتجاهات داخل المؤسسة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الفعالية.

كما أكدت الإدارة بالأهداف ضرورة وضوح الأهداف وتحديدها والعمل على تحقيقها إذ أن العمل على تحقيق هذه الأهداف يتطلب وجود تغذية عكسية من خلال التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وتقوم أيضا على منطلق إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ورفع الروح المعنوية لهم وتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم، وهي بذلك تتفق مع ما توصلت إليه دراستنا من نتائج بالنسبة لمنح العمال المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بإعلام عمالها بأهدافها وهو يعتبر قصور فيها.

إذن يمكن القول أن الدراسة الحالية تبتعد في بعض أجزائها عن ما جاءت به النظريات الكلاسيكية وخاصة ما يتعلق بضرورة وجود نمط اتصال واحد يتجه من الأعلى إلى الأسفل، وكذا أهملت الجوانب الإنسانية للعامل وما قد يحققه الاهتمام بهذا الجانب من نتائج عالية علة مستوى الأداء، وتتفق في كون علاقات العمل السائدة هي علاقات رسمية لكن ليس بصورة مفرطة كما دعت إليها النظريات الكلاسيكية.

في حين تقترب بشكل كبير إلى ما توصلت إليه النظريات السلوكية وخاصة مدرسة العلاقات الإنسانية والتي فتحت المجال أمام الاهتمام بالاتصال المساعد ودوره في تحقيق رضا العامل، كما أولت الاهتمام إلى علاقات العمل داخل المؤسسة وضرورة العمل على اعتماد الاتصال في جميع الاتجاهات لتبادل المعلومات وتحقيق الانسجام والتوافق وهذا ما نادى إليه النظريات الحديثة.

#### رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة

على ضوء النتائج الميدانية التي توصلنا إليها حول موضوع دراستنا فإنه يمكن القول أن الدراسة قد حققت الأهداف التي حددناها سلفاً من اختبار الفروض مبدئياً، والوصول إلى تحليل العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالفعالية التنظيمية.

التوصل إلى فهم عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ومعرفة كيف يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية.

وكذا تمكنت الدراسة من التشخيص الفعلي لواقع الاتصال التنظيمي ومعرفة مدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

أما الهدف الأخير الذي سعت إليه الدراسة فهو محاولة لفت انتباه القائمين على إدارة هذه المؤسسة إلى الأهمية التي يؤديها الاتصال التنظيمي المناسب في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تقديم جملة من الاقتراحات في هذا المجال للمسؤولين، والتي من شأنها أن تجعل من الاتصال داخل المؤسسة عاملاً مهماً في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## خامساً: التوصيات والاقتراحات

بناء على ما أفرزته نتائج الدراسة الإمبريقية "بشركة التضامن عياشي السعيد لإنتاج البلاط"، واستناد إلى التراث النظري لموضوع الدراسات، وكذا الملاحظات المستقاة طيلة فترة تواجدها بالميدان والمقابلات التي تم إجراؤها خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن لفت الانتباه لها والاهتمام بتجسيدها في الواقع ومنها ما يلي:

- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بتقديم الحوافز بشقيها المادية والمعنوية التي اتفق أغلب المبحوثين على أن المؤسسة لا تقدم لهم الحوافز، رغم تأكيدهم على أولويتها ومساهمتها في تحسين الأداء.

- اهتمام المؤسسة بإعلام أهدافها لمرؤوسيهيها مما يساهم بالشكل الإيجابي والكبير في مضاعفة الجهود من أجل تحقيقها، وزيادة شعور العمال بأهميتهم وأن أهداف المؤسسة هي أهدافها الشخصية والتي تستوجب الوصول إليها ما يزيد من فعالية المؤسسة.

- يجب على الرؤساء في العمل مراعاة طبيعة معاملتهم للعمال والأخذ بعين الاعتبار أهميتها في رفع مستوى الرضا لدى العمال ما ينعكس إيجابيا على أدائهم.

- تدعيم مرونة الاتصال في المؤسسة والزيادة من استعمال المقابلات الشخصية كوسيلة للاتصال بالعمال لمساهمتها في وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت والدقة المناسبين ما يعمل على زيادة فعاليتهم وبالتالي تحقيق المؤسسة فعاليتها الكلية.

- العمل الدائم على تعزيز الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي ترد من العمال لمساهمتها في زيادة شعور العاملين بالانتماء ما يزيد من استقرارهم بالمؤسسة، ما يجنب المؤسسة خسارة ما تملك من يد عاملة ماهرة ومدربة وتجنب تبعات استقطاب يد عاملة جديدة وتكاليف تدريبها ما يكلف المؤسسة خسائر كبيرة من تنقص من كفاءتها وفعاليتها.

- إجراء المزيد من الدراسات حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية وتبنيه من خلال مؤشرات أخرى تبرز مساهمة أو الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- تناول موضوع الفعالية التنظيمية من خلال جوانب جديدة على اعتبار أنها أصبحت موضوع مؤثر في حياة المنظمات المعاصرة وكذا ارتباطه بمفاهيم عديدة وجب التعمق مستقبلاً في إجراء دراسات في مثل هذه المواضيع.

- اعتبار الدراسة الراهنة كمنطلق لإجراء دراسة مكملة بالاعتماد على النتائج التي توصلت إليها.

## خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بمناقشة وتحليل البيانات في ضوء الفرضيات وفي ضوء الأهداف بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة، ما تبين من خلاله أن فروض الدراسة محققة بناءً على النتائج المتحصل عليها، وبالتالي يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية عياشي لإنتاج البلاط.



الخاتمة

حاولت هذه الدراسة تقديم تحليل سوسيولوجي في شقيها النظري والميداني حول الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، إذ يعد الاتصال التنظيمي محددًا رئيسياً ومهماً للتحكم في فعالية المؤسسة، ويستهدف السلوك والأفكار والمعلومات والنظم الإدارية القائمة بأي مؤسسة مهما اختلف نشاطها وحجمها ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها.

فالهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المؤسسة، وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية.

ومن خلال الدراسة النظرية للموضوع الحالي تم التوصل إلى استنتاج أن الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تحرص الإدارات الحديثة على الاتصال الفعال على كافة المستويات التنظيمية بهدف تحقيق العلاقة الايجابية بينها وبين العمال، فكلما كان الاتصال فعالاً كلما أدى إلى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، باعتبار الاتصال التنظيمي عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، له تأثير على كافة الأنشطة بالمؤسسة، حيث يعمل على توصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات التي تبنى عليها القرارات، وبالتالي تحسين الأداء، وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها ونشاطها وتحقيق فعاليتها التنظيمية.

وفعالية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة، أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال، حيث تعتمد فعالية كثير من الإدارات على الأساليب المناسبة، إذن فالمرونة الاتصالية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من المعطيات النظرية والميدانية في هذه الدراسة تبين أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال المرونة الاتصالية داخل المؤسسة الصناعية، فكلما كانت التعليمات واضحة كلما زاد ذلك في مساهمتها في رفع كفاءة العمال، وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يساهم في زيادة الفعالية في العمل، فالاتصالات الفعالة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط، بل وتؤدي أيضاً إلى ارتفاع مستويات الرضا لدى العمال، وتشير نتائج البحث أيضاً أن التفاعل الايجابي بين العمال والإدارة يساهم في تحقيق الاستقرار وخفض معدلات دوران العمل وزيادة الفعالية.

أما أهم النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة فيمكن استعراضها في النقاط الأساسية التالية:

- يساهم نقل المعلومات من خلال وضوح التعليمات على رفع كفاءة العمال داخل المؤسسة الصناعية.
- وجود علاقة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقرار داخل المؤسسة الصناعية.
- يعمل نمط الاتصال السائد على تحقيق الرضا لدى العمال داخل المؤسسة الصناعية.
- العمل بمبدأ الفريق الواحد يساهم في زيادة دافعية العمال نحو العمل وبالتالي تحقيق الرضا والاستقرار في المؤسسة.
- يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال من خلال تدفق المعلومات على خفض معدلات دوران العمل بالمؤسسة الصناعية.
- اعتماد المرونة في التعامل يعمل على زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الاتصال الإنساني في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشر والتوزيع عمان، ط1، 1993.
- 2- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي- دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 3- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ط1، 2005.
- 4- أحمد عياد: مدخل المنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006.
- 5- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ط8، 2002.
- 6- أحمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل التحليل التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ط1، 2011.
- 7- أحمد ماهر: التنظيم- الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2004.
- 8- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2004.
- 9- أسامة خيربي: التميز التنظيمي، دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 10- الشواف سعيد علي: قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، إطار مفتوح للإدارة العامة، الرياض، 1989.
- 11- بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 12- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 13- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

- 14- بوفلجة غياث: فعاليات التنظيمات "تشخيص وتطوير"، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1 2003.
- 15- بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2015.
- 16- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، ط1 2006.
- 17- ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 18- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر، الجزائر، ط3، 2009.
- 19- جيرالد ينبرج، روبرت بازون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2004.
- 20- حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
- 21- حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 22- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010.
- 23- حسين حريم: تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، ط2، 2000.
- 24- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 25- حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2010.
- 26- خضير كاظم محمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2010.
- 27- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.

- 28- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2008.
- 29- خليل محمود حسن الشماع: مبادئ الإدارة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 1999.
- 30- خليل محمود حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 31- خليل محمود حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط4، 2009.
- 32- رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، ط1 2006.
- 33- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 34- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2002.
- 35- رشيد زرواتي: منهجية البحوث الاجتماعية أسس عملية وتدريبات، دار الكتاب الحديث للنشر الجزائر، ط1، 2004.
- 36- رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة - لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 37- رضوان بلخيري: مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال - نشأتها وتطورها، جسور للنشر والتوزيع الجزائر، ط1، 2014.
- 38- زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندرة"، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2011.
- 39- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديث في المنظمات الإدارية، دار الشروق النشر والتوزيع، عمان ط1، 2006.

- 40- سعيد السيد علي: العملية الإدارية التخطيط- التنظيم- القيادة- التنسيق والاتصالات- الرقابة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- 41- سعيد محمد المصري: الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002.
- 42- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 43- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 44- شيماء ذو الفقار زغيب: مناهج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2009.
- 45- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، ط1، 2006.
- 46- صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2004.
- 47- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002.
- 48- ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 49- طارق طه: التنظيم - النظرية- الهياكل- التطبيقات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية، ط1، 2007.
- 50- طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، (د.س).
- 51- طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.



- 52- عامر سعيد ياسين: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار المريخ للنشر، الرياض، ط1  
1986.
- 53- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي  
للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 54- عبد السلام أبووقف: اقتصاديات الأعمال، دار المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1993.
- 55- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع  
الإسكندرية، ط3، 2007.
- 56- عبد الفتاح الخواجة: الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية  
للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 57- عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية  
ط1، 1987.
- 58- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، دار زهران للنشر  
والتوزيع، عمان، ط1، 1999.
- 59- عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1  
2001.
- 60- عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، دار الكتاب الوطنية للنشر والتوزيع  
طرابلس، ط1، 2002.
- 61- عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع،  
عمان، ط1، 2013.
- 62- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الكويت، ط1  
1998.
- 63- علي غربي وآخرون: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة، 2006.

- 64- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004
- 65- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشري، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 66- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، ط2، 1990.
- 67- عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجية- الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 68- فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2004.
- 69- فرج النجار: التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الكويت، ط2، 1999.
- 70- فتحي عبد العزيز أبو راضي: الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار النهضة العربية للنشر بيروت، ط1، 1998.
- 71- فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية (الذكاء السلوكي)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، (د.س).
- 72- فضيل دليو: الاتصال - مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، (د.ب)، ط1، 2003.
- 73- فضيل دليو: أسس البحث العلمي وكيفية في العلوم الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الجزائر، ط1، 2003.
- 74- كامل محمد المغربي: السلوك - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004.
- 75- لحسن عبد باشيوة وآخرون: البحث العلمي - مفاهيم - أساليب - تطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2010.

- 76- لوکيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006.
- 77- لوکيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، (د.س).
- 78- ليتيم ناجي وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012.
- 79- محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتاب الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 1975.
- 80- محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2009.
- 81- محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2007.
- 82- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2008.
- 83- محمد زيدان حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية، (د.ب)، ط1، 2001.
- 84- محمد شطوطي: منهجية البحث، دار مدني للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003.
- 85- محمد شفيق: البحث العلمي - الأسس - الإعداد، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع الإسكندرية، ط1، 2008.
- 86- محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار البحث العلمي، الإسكندرية، ط1 2001.
- 87- محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2011.
- 88- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2000.

- 89- محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث - الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط3، 2009.
- 90- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1999.
- 91- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد علي الفقي: السلوك الإداري - مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 92- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2000.
- 93- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، ط3، 2006.
- 94- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010.
- 95- محمد مسن: تدابير المؤسسات، منشورات آفا، الجزائر، ط1، 2008.
- 96- محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2000.
- 97- محمد يسرى إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 1999.
- 98- محمد يوسف عقلة: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 99- محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 100- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط3، 2005.
- 101- مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للنشر والتوزيع الإسكندرية، ط1، 2009.

- 102- مرياح مليكة، ناصر قاسيمي: استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث القاهرة، ط1، 2011.
- 103- مصطفى حسين باهي، إخلص محمد عبد الحفيظ: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000.
- 104- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط1 1992.
- 105- مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 106- معن خليل عمر: مفاهيم البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1 1996.
- 107- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 108- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع الإسكندرية، ط1، 2002.
- 109- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 110- مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2006.
- 111- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2 2008.
- 112- نادر أحمد عباري: مناهج البحث التربوي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2010.
- 113- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية الجزائر، (د.س).

- 114- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط1، 2011.
- 115- ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.
- 116- نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2006.
- 117- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، ط1، 2000.
- 118- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط4، 2006.
- 119- وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 120- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، الجزائر، ط1، (د.س).

#### ثانياً: المقالات والدوريات العلمية

- 1- صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية، 1987.

#### ثالثاً: الرسائل والأطروحات الجامعية

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

- 2- بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
- 3- تاويريت نور الدين: النموذج المتكامل للتقييم التنظيمي الشامل لقياس الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع والعمل والتنظيم، قسنطينة، 2006.
- 4- جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 5- رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2010-2011.
- 6- سليم كفان: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2004-2005.
- 7- سومية سعال: التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عمار شليحي الأغواط، 2013.
- 8- شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطار الواسطي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
- 9- فاطمة بنت عليان السفياني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.

10- ميلاط صبرينة: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2005-2006.

11- ميلود طيبش: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع الاتصال في المنظمات جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

#### رابعاً: المعاجم والقواميس

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام دار الكتاب المصري للنشر، القاهرة، ط1، 1985.
- 2- زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2007.
- 3- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1 (د.س).
- 4- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1 2006.

#### خامساً: المواقع الالكترونية

- 1- [www.elearn2013.uni-ouargla.dz/document.php?com](http://www.elearn2013.uni-ouargla.dz/document.php?com)
- 2- [www.bayt.com/ar/specialties/q/132268](http://www.bayt.com/ar/specialties/q/132268).
- 3- [www.dspace-univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789](http://www.dspace-univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789).



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع



## الاستمارة

### الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية

- دراسة ميدانية بشركة التضامن عياشي سعيد للبلاب-

أولاد صالح الطاهير

نحن طلبة السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة وذلك بوضع العلامة (X) في المكان المناسب علماً أن المعلومات التي نتلقاها منكم سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتورة:  
سيساوي فضيلة

من إعداد الطالبتين:  
بوخونة خديجة  
خنوف فاطمة

الموسم الجامعي: 2016/2015

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 01- الجنس: ذكر  أنثى
- 02- السن: أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 35 سنة
- من 35 إلى أقل من 45 سنة  من 45 سنة فما فوق
- 03- المستوى التعليمي:
- أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 04- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 05- المهنة: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 06- الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

## المحور الثاني: نقل المعلومات والكفاءة

- 07- هل تصلكم المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، يكون ذلك:
- دائماً  أحياناً  نادراً
- 08- كيف تصف عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة؟:
- سريعة  دقيقة وواضحة  بطيئة  غير دقيقة وغير واضحة
- 09- ما هي الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات؟
- الكتابية  الشفهية  الالكترونية  كلها معاً
- 10- هل ترى بأن تبادل المعلومات يساعدك على القيام بعملك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يبرز ذلك في:

تسهيل عملية الأداء  إتقان العمل  سرعة التنفيذ

11- هل ترى بأن لوضوح التعليمات والأوامر دور في تحسين الأداء؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يؤدي ذلك إلى:

تحسين نوعية الأداء  زيادة المردودية في العمل  السرعة في الإنجاز  كلها معاً

12- هل تستفيد من حوافز في العمل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك:

دائماً  أحياناً  نادراً

13- برأيك هل تساهم الحوافز في رفع كفاءة العاملين؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" يظهر ذلك في:

المواظبة على العمل  تحسين المهارات  تعلم خبرات جديدة  كلها معاً

14- هل تشعر بأن عمال المؤسسة يعملون كفريق واحد؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" يرجع ذلك إلى:

التوزيع العادل للمهام  وجود تكامل في أداء المهام

التوزيع العادل للحوافز والمكافآت  العلاقات الطيبة بين العاملين  كلها معاً

15- هل يوجد تبادل للآراء بينك وبين زملائك حول طريقة العمل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يعمل ذلك على: تحقيق التعاون في العمل

التنسيق في العمل  تحقيق الانسجام في العمل  إنجاز المهام في الوقت المناسب

إتقان العمل  تقليل الجهد  ربح الوقت

16- كيف تصف المعلومات التي تصلك؟ واضحة  غير واضحة

في حالة الإجابة بـ "غير واضحة"، يعود ذلك إلى:

المعلومات معقدة  اللغة غير مفهومة  الوسيلة المستخدمة غير مناسبة

افتقاد القائمين على العملية إلى الكفاءة اللازمة  كلها معاً

### المحور الثالث: نمط الاتصال والرضا

17- ما هو نمط الاتصال الأكثر استخداماً في مؤسستك؟

النازل  الصاعد  الأفقي  جميع الاتجاهات

18- هل أنت راض عن علاقات العمل داخل المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يكون مستوى هذا الرضا:

مرتفع  متوسط  منخفض

19- هل يتم إعلامكم بكافة أهداف المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يؤدي ذلك إلى:

إتقان العمل  سرعة إنجاز العمل  الالتفاف حول أهداف المؤسسة

قيام التعاون بين العاملين  التعاون بين الإدارة والعاملين

20- كيف تصف طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة؟

رسمية  غير رسمية  كلاهما

21- ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاتصال؟

الاجتماعات  المقابلات الشخصية  اللوحات الإعلانية

الملصقات  الهاتف أو الفاكس

22- هل أنت راض عن الوسائل التي تتواصل بها المؤسسة معك؟ نعم  لا

23- هل تعتقد بأن هذه الوسائل الاتصالية تساعد في تكوين صورة حسنة عن المؤسسة؟ نعم  لا

24- كيف تقيم نوعية الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة: حسنة  مقبولة  سيئة

25- هل تمنح لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يؤدي ذلك إلى:

ارتفاع الروح المعنوية لديك  الشعور بالانتماء للمؤسسة  بذل المزيد من الجهد من قبلك

إعطاء الأهمية لأهداف المؤسسة

#### المحور الرابع: التفاعل بين الإدارة والعمال وخفض معدلات دوران العمل

26- هل يوجد اتصال بين العمال ورئيسهم في العمل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم": دائماً  أحياناً  نادراً

27- كيف تصف المعاملة التي تحظى بها من طرف رئيسك في العمل؟

حسنة  مقبولة  سيئة

28- هل يساهم الاتصال النازل في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يساهم ذلك في: التميز في أداء العمل  تطوير المهارات

يزيد من المعرفة  يكسب الخبرة  الأداء بكفاءة

29- هل تفتح إدارة المؤسسة مجالاً لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يؤدي ذلك إلى: الانضباط في العمل

الالتزام بالمهام المسندة لك  احترام الوقت المحدد للعمل  زيادة الجهد في العمل

30- هل يأخذ المسؤولون المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يكون ذلك: دائماً  أحياناً  نادراً

31- هل تعتبر اتصال الإدارة بالعمال دافعاً لبقائك في المؤسسة؟ نعم  لا

32- ترى أن اعتماد المرونة في التعامل يعمل على زيادة شعورك بالانتماء للمؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، يتمثل هذا الشعور في: الارتياح  الإحساس بالاستقرار

الولاء للمؤسسة  الشعور بالاطمئنان على المستقبل  الشعور بالأمن

33- برأيك ما هي العوامل التي تدفعك إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة؟

التعاون في العمل  المشاركة في اتخاذ القرارات  مرونة القوانين

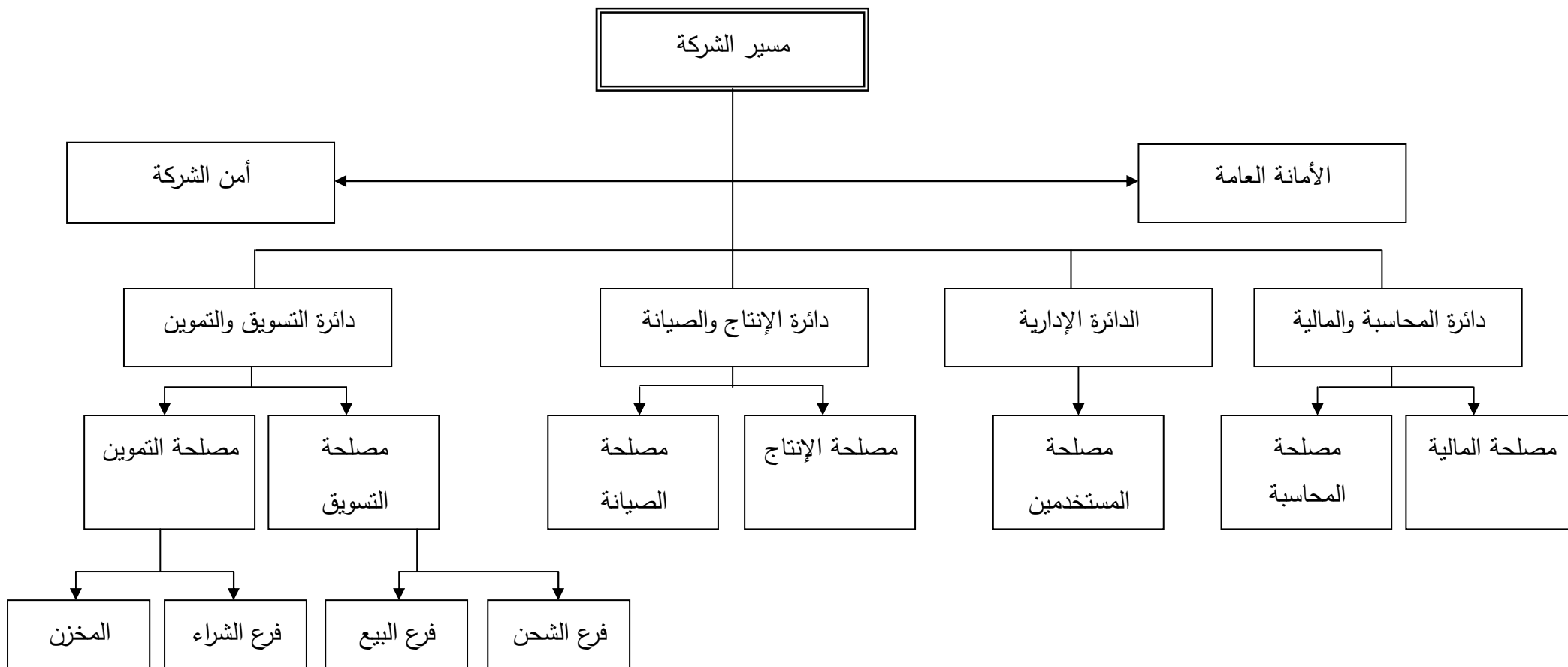
الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل والمؤسسة  العلاقة الحسنة مع الرؤساء في العمل والمشرفين

العلاقات الطيبة مع الزملاء في العمل  اهتمام إدارة المؤسسة بأنشطة العاملين

كلها معاً

شكراً على تعاونكم معنا

الشكل رقم (11) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إدارة مؤسسة عياشي سعيد



## ملخص

تحاول الدراسة الراهنة تتبع موضوع الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال الوقوف على واقع كلي للمتغيرين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ يعتبر الاتصال العصب المحرك للعملية الإدارية وعامل مهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، فدقة ووضوح المعلومات ووصولها في الوقت المناسب ضرورة حتمية لإنجاز المهام بالمعايير المطلوبة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي تفرض وجود علاقة وتفاعل بين الإدارة والعمال يعمل على خلق رضا ودافعية لديهم من أجل العمل لتمكين المؤسسة في الأخير من الوصول إلى أهدافها وتحقيق فعاليتها، وعليه فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية "عياشي سعيد لإنتاج البلاط".

وقد جاءت إشكالية الدراسة وفقاً للتساؤل الرئيسي التالي:

كيف يعمل الاتصال التنظيمي على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وهوالتساؤل الرئيسي الذي اندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم نقل المعلومات في رفع كفاءة العمال داخل المؤسسة الصناعية؟

- هل يعمل نمط الاتصال السائد على تحقيق الرضا لدى العمال داخل المؤسسة الصناعية؟

- كيف يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال على خفض معدلات دوران العمل داخل المؤسسة الصناعية؟

وبغرض الإجابة على هذه التساؤلات تم تقسيم الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي تضمن الجانب النظري أربعة فصول، حيث احتوى الفصل الأول والمعنون بموضوع الدراسة على الإشكالية وتساؤلات الدراسة، ثم الفصل الثاني والمتعلق بماهية الاتصال التنظيمي وأساسياته، والفصل الثالث والخاص بالمتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية والذي تطرقنا فيه أيضاً إلى ماهيتها ونماذجها، أما الفصل الأخير من الجانب النظري فقد اشتمل على نظريات الإدارة المفسرة للاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية.

أما الجانب الميداني فقسم بدوره إلى ثلاث فصول وهي الفصل الخامس والسادس والسابع، كان الفصل الخامس حول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تم تحديد المجال المكاني للدراسة وتحديد منهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي، وبعدها تم التطرق إلى الفرضيات حيث كانت الفرضية الفرعية الأولى يساهم نقل المعلومات خلال وضوح التعليمات على رفع كفاءة العمال داخل المؤسسة الصناعية، أما الثانية فجاءت يعمل نمط الاتصال السائد على تحقيق الرضا لدى العمال داخل المؤسسة الصناعية، وأخيراً تضمنت الفرضية الثالثة "يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال من خلال تدفق المعلومات على خفض معدلات دوران العمل للمؤسسة الصناعية، كما اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات جمع البيانات من ميدان الدراسة، كما قمنا بمسح شامل على عمال المؤسسة، واعتمدنا في اختبار صحة الفرضيات على أسلوبين كمي وكيفي، ثم جاء الفصل السادس ليتضمن عملية تحليل بيانات الدراسة المأخوذة من إجابة المبحوثين على الاستمارة، في حيث كان الفصل السابع والأخير يدور حول مناقشة النتائج والذي أثبت من خلاله تحقق الفرضيات الفرعية الثلاثة.

وهو ما أثبت صدق الفرضية الرئيسية، حيث يعمل الاتصال التنظيمي من خلال المرونة الاتصالية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

## Abstract

The present study is an attempt to shed some light on the organizational communication and organizational effectiveness within algerien industrial institution, through identifying the two variables in the institution, in wich the communication considered as the key of administration process as it is an important factor to achieve the underlying goals, the information accuracy, clarity and their conveying on time is an inevitability to do the works with the right createria so the achieving the organizational effectiveness. This latter imposes a relation and interaction betwin administration and workers wich creat their satisfaction and their motivation, in order to make the institution able to reach its goals and effectiveness. Therefore, the study has aimed at finding out the role of organizational communication in achieving the organizational effectiveness in the industrial institution of "tiales produce ayachy said".

The problem statment of this study has been stated according to the main question as follow:

How does the organizational communication work in order to achieve organizational effectiveness in algerien industrial institution?

In addition to the main question, there were other sub question wich stated as follow:

- How does information transmission contribute to the raising of labor efficiency in the industrial institution?
- Is the common communication pattern achieve the worker's satisfaction in the industrial institution?
- How does interaction betwin administration and workers work to reduce the instability average of work in the industrial institution?

In order to response these questions the study has been devided into two main sides theoretical and practical. The theoretical side composed of four chapters, the first chapter wich titled the study's subject composed of the problem statement. Followed by the second one wich devoted to identification of organizational communication and it's principles. Then the third has considered with the dependent variable wich is organizational effectiveness as it has devoted to its identification and its samples. Whereas the fourthone has comprised of organization theories and management wich has defined organizational communication and effectiveness.

The practical side has also divided into three chapters the fifth chapter has devoted to methodological procedures wich defined the fields of study and the method wich is descriptive. After that, it has dealt with the sub hypothesizes ,the first information transmission through it's instruction clarity conterbutes to raise the labor efficiency in the institution ,the second one common communication pattern works to achieve the worker's satisfaction in the industrial institution.the last one interaction betwin administration and workers works through supply information to reduce instability average of work in the industrial institution .In addition to that it has been relying on observation, interview and form as tooles to collect data. As we have been conducted all the institution workers. In order to test these sub hypothesizes, we have used quantitative and qualitative methods. The sixth chapter has considered with the analyzing the study data wich have been taken from the workers answers. Whereas in the seventh chapter the results have been discussed wich emphasized the main hypothesis in wich organizational communication through communication flexibility works to achieve organizational effectiveness in the industrial institution.