

مذكرة بعنوان :

فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

- دراسة حالة "ببلدية برج بوعريريج" -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذ :

صالح بلخيري

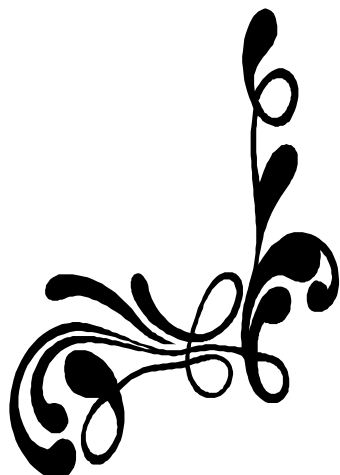
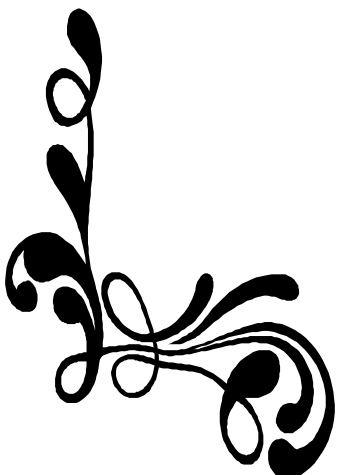
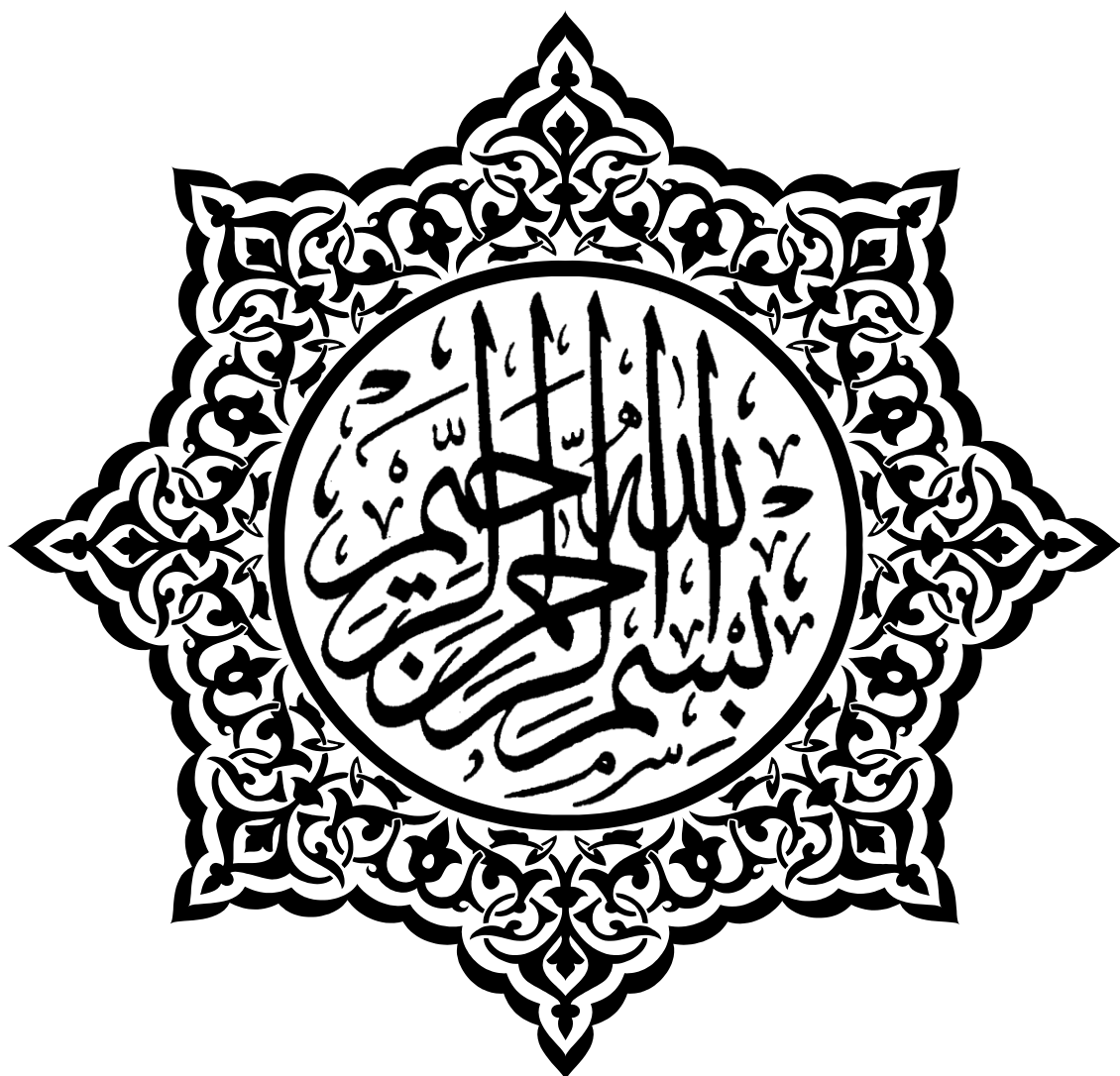
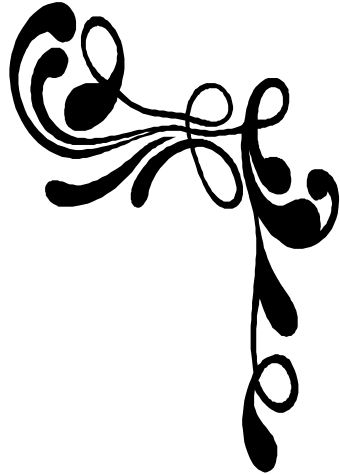
إعداد الطالب :

عبد المالك لعمارة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
صالح بلخيري	أستاذ مساعد _ أ _	مشرفا
ابراهيم كرمية	أستاذ مساعد _ أ _	رئيسا
عبد الحميد بلعباس	أستاذ مساعد _ أ _	ممتحنا

السنة الجامعية : 2015 / 2016



شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

أتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان بالجميل والاحترام والتقدير لمن غمرني بالفضل واختصني

بالنصح وتفضل علي بقبول الإشراف على رسالة الماجستير أستاذي ومعلمي الفاضل الأستاذ

"صالح بلخيري" الذي سهل لي طريق العمل ولم يبخل عليا بنصائحه القيمة ، فوجهني حين الخطأ

وشجعني حين الصواب ، فكان قبس الضياء في عممة البحث وكان نعم الناصح ومنحني الثقة و

غرس في نفسي قوة العزيمة ولم يدخر جهدا ولم يبخل عليا من وقته الثمين

أبقاه الله ذخرا الطلبة العلم وجعل ذلك في ميزان حسناته وأرضاه بما قسم له

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال

وفي الأخير نشكر كل طاقم مكتبة المنتدى

الفهرسك



الصفحة	فهرس
	شكر وتقدير
	فهرس الموضوعات
أ	مقدمة
الفصل التمهيدي : الإطار المنهجي للدراسة	
03	1- الإشكالية
04	2- التساؤلات
04	3- فرضيات الدراسة
04	4- أهمية الدراسة وأهدافها
05	5- أسباب اختيار الموضوع
05	6- الدراسات السابقة
06	7- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11	8- نوع ومنهج الدراسة
12	9- عينة الدراسة
13	10- أدوات جمع البيانات
الجانب النظري	
الفصل الأول : الاتصال التنظيمي	
17	تمهيد
18	1- تعريف الاتصال التنظيمي
18	2- أنواع الاتصال التنظيمي
21	3- وظائف الاتصال التنظيمي
24	4- المدارس التنظيمية للاتصال
30	5- ديناميكيات التنظيم
33	6- معايير الاتصال التنظيمي
35	خلاصة الفصل

فهرس الموضوعات

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي	
37	تمهيد
38	1- تعريف الأداء
38	2- تعريف الأداء الوظيفي
38	3- أهمية الأداء الوظيفي
39	4- أبعاد الأداء
40	5- العوامل المؤثرة في الأداء
41	6- تقييم أداء العاملين
43	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
46	1- بطاقة فنية عن بلدية برج بو عريريج
46	2- الهيكل التنظيمي لبلدية برج بو عريريج
50	3- عرض وتحليل النتائج
79	4- نتائج الدراسة
80	5- الاقتراحات والتوصيات
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	الجداول	الرقم
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	04
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	05
55	توزيع اجابات افراد العينة على السؤال رقم(06)	06
56	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	07
57	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	08
58	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	09
61	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	10
62	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	11
63	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	12
64	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	13
66	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	14
67	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	15
68	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	16
69	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	17
71	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	18
72	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	19
73	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	20
74	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	21
75	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	22
76	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	23
77	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	24

الصفحة	الأشكال	الرقم
50	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
51	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03
53	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	04
54	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	05
55	اجابات افراد العينة على السؤال(06)	06
57	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	07
58	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	08
59	اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال(09)	09
60	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	10
61	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10 - 1)	11
63	اجابات افراد العينة على السؤال(11)	12
64	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	13
65	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	14
66	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	15
67	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	16
69	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	17
70	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	18
71	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	19
72	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	20
73	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	21
75	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	22
76	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	23
77	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	24
78	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	25

مَعْرِفَةٌ



مقدمة :

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الانسانية في المجتمع، مما يؤدي إلى التماسك والترابط بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات الاجتماعية، ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو التنظيم أن يخلو من الاتصال، و قد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف مدى فاعلية الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة (بلدية برج بوعرييج) ، و احتوت هذه الدراسة على مقدمة و اربعة فصول، الفصل الأول إشكالية البحث ، أهمية البحث ، أسباب اختياره ، أهدافه ، الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث و الفرضيات ، تحديد المفاهيم الواردة في البحث ، منهج و عينة البحث ، أدوات جمع البيانات ، أما الفصل الثاني فقد خصص ل: التمهيد للفصل ، التعريف بالاتصال التنظيمي ، أنواعه ، المدارس التنظيمية ، وظائفه ، ديناميكيات التنظيم ، و أخيرا معوقات التنظيم ، خلاصة الفصل .

وفي الفصل الثالث تضمن كل ما يتعلق بالأداء الوظيفي : بداية بالتمهيد للفصل ، تعريف الأداء ، تعريف الأداء الوظيفي ، أهميته ، محدداته ، أبعاده ، تقييم أداء العاملين وأخيرا خلاصة الفصل .

الفصل الرابع وقد تضمن الجانب التطبيقي للدراسة الذي يحوي التحليل الكمي و الكيفي للدراسة والنتائج العامة للدراسة و كذا جملة من التوصيات و الاقتراحات إضافة إلى الخاتمة و الملاحق .

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- التساؤلات
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهمية الدراسة وأهدافها
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- الدراسات السابقة
- 7- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 8- نوع ومنهج الدراسة
- 9- عينة الدراسة
- 10- أدوات جمع البيانات

تعاين المؤسسة الجزائرية العديد من المشاكل سواء في مجال التسيير أو في مجال الإنتاج و غيرها من المشاكل التي جعلتها في أزمة حقيقية . وهذا كله أدى بها إلى الفشل في استخدام التقنيات الحديثة في تسيير و إدارة المؤسسة (الموارد البشرية). ولعل ذلك الفشل يبدو واضحا خاصة في مجال انتقال المعلومات بين الإدارة و العمال و كذا الاتصال التنظيمي الممارس من طرف الإطارات و المشرفين الذي يكون في غالب الأحيان غير فعال و هذا بالضرورة يؤدي إلى التأثير سلبيا على عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

و يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عملية أساسية و ضرورية . و معيارا مهما لقياس مدى تطور و نجاح تلك المؤسسات أو فشلها وعدم تحقيق أهدافها . و هذا لأنه يعتبر وسيلة هامة للتعرف على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا و المعرفة العلمية , ولكن هذا لا يعني أن الاهتمام بموضوع الاتصال يقتصر فقط على جوانبه التقنية و المعدات و الوسائل التكنولوجية بل هو عملية إنسانية و اجتماعية تربط بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة الواحدة و بين مصالحها.

في واقع الأمر لا يوجد خلاف في الأهمية التي يكتسبها الإتصال التنظيمي الفعال و الجيد بين الأفراد داخل المنظمات أو خارجها لأن من طبيعة الإتصال التنظيمي الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية و روح الجماعة كما يحس العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها و الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الإتصال مع العملاء و غيرها من أشكال الإتصال التنظيمي داخل المنظمة .

ويعتبر الاتصال التنظيمي الفعال عميلة أساسية و ضرورية خاصة فيما يتعلق بتفعيل و ترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة ككل , وهذا و كذا التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها و عمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي و تفسير كامل للتوجيهات و التعليمات و القرارات و مبررات إتخاذها من طرف المسؤولين أي بمعنى آخر أن يكون هناك " تفاعل اتصالي " بين المسؤولين و العمال داخل المؤسسة .

و من هذا كله القول بأن الاتصالات التنظيمية عملية جد ضرورية و حيوية داخل المؤسسة , و هذا لأنها عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة و إنما تستمر طوال حياة المؤسسة فهي تنشط التخطيط والتنظيم و تعطي حيوية كبيرة في إتخاذ قرارات فعالة و ناجحة و رشيدة و خاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق و الإشراف و المتابعة و الرقابة و التقويم .

و اعتبار الأهمية الكبيرة التي تكتسبها عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و كذا الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي الفعال في إنجاح القرارات التنظيمية في المؤسسة كذا البحث في هذا المجال أمراً محفزاً , و هذا من أجل فهم العملية الاتصالية المعقدة من جهة , و محاولة معرفة مدى تأثير تلك العملية الاتصالية على اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

و هذا كله من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة و كذا تحقيق الاستمرارية و التطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف أفرادها و أهدافها بصفة عامة.

و من هذا كله فإن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة هي:

- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة ؟

2- التساؤلات :

أ)- كيف و ماهي السبل و الطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

ب)- كيف نستطيع تحقيق الفاعلية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟

ج)- و إلى أي مدى تؤثر معرفات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة؟

3- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و أساسي في تفعيل و ترشيد القدرات التنظيمية .

الفرضيات الجزئية :

1- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و خاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

2- المعوقات الشخصية و التنظيمية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

3- إنجاح القرارات التنظيمية و نجاعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

4- أهمية الدراسة وأهدافها :

ترجع أهمية موضوع البحث إلى كون ما للاتصال من أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر مسمار الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري سواء تمثل هذا التنظيم في الجهاز الإداري للمؤسسة ككل أو في وحدة فرعية للجهاز العام للمؤسسة , كون اهتمام الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظيفة التقليدية من تخطيط و تنظيم و رقابة و إنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير و كيف ينفق وقته و كيف يؤدي عمله , و ماهي الأدوار و

الانشطة و المهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله, فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بان المدير يلعب أدوارا أخرى أكثر أهمية مثل الاتصال بالأوساط الداخلية و الخارجية معا . و تمثيل المنظمة رسميا . و تجميع المعلومات و تحليلها و نشرها و التحدث باسم المنظمة و حل المشاكل و غير ذلك من المهام و الادوار التي يقوم بها و بصفة عامة و ما يهمنا نحن هنا الأهمية التي يلعبها الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وخاصة بالنسبة للإطارات و المشرفين الذين يمارسون الاتصال بشكل أكبر من غيرهم , و إذا نظرنا إلى واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نجد أنه لم يعطى له دوره الحقيقي و هذا ما انعكس على عملية اتخاذ القرارات .

5- أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع :

- أ- انطلاقا من كون الاتصال داخل المؤسسة عبارة عن عملية لا يستهان بها وعليها يتوقف سير الحسن للمنظمة، ومنه فإننا نطمح إلى البحث عن فاعلية الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشأت من أجلها.
- ب- محاولة الوقوف على آراء العاملين اتجاه عملية الاتصال وعلاقتها بالجوانب السائدة بالمؤسسة.
- ج- محاولة تشخيص فاعلية وعوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من فاعلية القرارات التنظيمية المتخذة.

6- الدراسات السابقة :

1-دراسة"شانون"و" ويفر" 1949 SHANNON AND WEOVER:

هذه الدراسة قام بها لباحثان "شانون و ويفر" عام 1949, حيث كان العملاقان يعملان في مصنع تلفون "BELL" وقد أثار جونسون و كيلر "JOHNSON AND KLAR" أن دراسة شانون تعتبر من المساهمات ذات الانتشار و التأثير على دراسات الاتصال التي نراها اليوم ، بل و كانت صياغته هي البنية للكثير من الجهود التي بذلت فيما بعد في هذا المجال¹ ، و لقد تأثرت هذه الدراسة بطبيعة عمل الباحثين, حيث قاما بتطبيقها على المعمل الذي كانا يعملان فيه, و تركزت هذه الدراسة على النظرية الرياضية التي طبقت على العلوم الاجتماعية المختلفة, ولقد حدد "شانون" و" ويفر" عناصر لعملية الاتصال و هي:

أ-المصدر, ب-المرسل, ج-الرمز, د-المستقبل, هـ-المقصد أو الوجهة. المصدر هو المتحدث, والرمز هو اللغة, و المقصد هو المستمع و تشير هذه الدراسة إلى أن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال ممكن ان تتم من خلال الأسئلة التالية:

1-أي نوع من قنوات الاتصال يمكن أن تنقل أكبر عدد من الإشارات.

1 - أبو النجا محمد العمري ، الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، 1986، ص 92 .

2- كم من الإشارات المرسله ستتعرض إلى الضوضاء التي تكون قادمة من المرسل على المستقبل, حيث أن هذه الدراسة تصف الاتصال على أنه عبارة عن عملية خطية ذات طريق واحد به وضائف تؤدي من خلاله عملية الاتصال و يكون هناك عاملا واحدا معطلا لهذه العملية و هو ما يعرف بالضوضاء.

و من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة ، أن هذه الدراسة تهتم بالجوانب الميكانيكية و التكنولوجية لعملية الاتصال أكثر من الجوانب الإنسانية و التفاعلات التي تحدث فيها ، وهذا راجع لطبيعة علم الباحثين ، في معمل الباحثين " تلفون bell .

2 - دراسة "كاتز كوبي" و "موريس" 1950 katez cobl et Maurice :

وخالصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها هذا البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحصار و جباتهم و مشروباتهم إلى مكان عملهم و أن يقضوا فترات و أن فترات الراحة بجوار آآتهم بدلا من الذهاب إلى الكفتيريا و تضييع الوقت . و كان مسؤولي الشركة واضحين و صريحين في هذا المجال بحيث بينوا و أوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال الخمسة عشرة دقيقة السابقة و اللاحقة لفترة تناول المشروبات و الوجبات و كانت الخرائط الإحصائية الذي أوح هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن و من هذا نستنتج أن ما للاتصال من أهمية و ضرورة قبل اتخاذ أي قرار أي أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتواجد مع جماعته و أن يضل قريبا منهم مثل هذا و الاتجاه يساهم في اتخاذ القرارات الواقعية و السليمة بالنسبة للمسؤولين¹.

7- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث ، من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث ، لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة ، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه ، و كذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة ، و تحديدها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة ، و أهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي :

1 / الاتصال :

لغويا : كلمة " اتصال " في اللغة العربية مشتقة من الجذر " وصل " ، و الذي يحمل معنيين اثنين . الأول هو الربط بين شيئين أو شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين ، أما المعنى الثاني فهو " البلوغ و الانتهاء إلى مرحلة معينة " .

1 - سيد عبد الحميد مرسي ، عن كيث ديفيز ، السلوك الانساني في العمل ، دار النهضة مصر للطبع و النشر ، 1974 ، ص 74 .

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية (communication) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (communis) ، و التي تعني الشيء المشترك و فعلها (communicate) أي يذيع أو يشيع ، و الاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة و بلوغ الغاية ، أما قاموس أوكسفورد فيعرف الاتصال بأنه " نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات ¹ .

اصطلاحا: يشيع استعمال " الاتصال " - كفعل أو كمفهوم - لدى عدد كبير من الناس ، و هم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا ، ف " الاتصال " اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت ، بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية و اجتماعية أولية ، الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي ، و معقد لأنه باستعمالاته و تطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الاختصاصات العلمية .
لقد تناول العلماء و الباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا ، كل حسب اختصاصه و حسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال دراسته .

فنجد مثلا أن علماء النفس و الإدارة يركزون اهتمامهم على قضايا اكتساب السلوك و التعلم ، و من هنا يعتبرون الاتصال و سيلة للتأثير و كذا عملية مهمة في التعلم و على هذا فإن الاتصال في نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر ² .
كما فيه مجموعة من الباحثين تركز على العمليات العقلية و الوجدانية الموجودة في الاتصال مثل : الترميز ، التفسير الربط ، الاختصار ، التلميح و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال و على ذلك فإن الاتصال هو " استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات ³ .

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية ، الإحصائية و الهندسية. فالشيء محل الاتصال هو المعلومات و يتم إرسالها أو استقبالها من خلال إشارات كهربائية ، و يتم تخزين المعلومات وفقا لنظام محدد للتوثيق ، و عليه فإن الاتصالات وفقا لوجهة النظر هذه هي عملية " استقبال و ترميز و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض و استرجاع و عرض و إرسال المعلومات ⁴ .
و عرفه " albert henry " بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين ⁵ .

1 - فضيل دليو ، تاريخ وسائل الاتصال ، دار أقطاب الفكر ، قسنطينة 2007 الجزائر ، ص 17 .

2 - أحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ، ص 23 .

3 - نفس المرجع ، ص 23 .

4 - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

5 - ناصر دادي عدون / الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار الحمديّة العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 13 .

الاتصال هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته ، داخل الجماعة التي ينتمي إليها¹ .
و عرفه pierre-g-bergeron " هو سيورورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير على سلوكه² .

أما جمعية الإدارة الأمريكية " ama " فالاتصال هو فن خلق إشاعة التفاهم بين الأشخاص ، أي تبادل و نقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات³ .

وفي قاموس الإدارة العامة أورد زكي غوشة تعريف للاتصال بأنه " نقل المعلومات بين الموظفين و رؤسائهم على مختلف الاتجاهات و المستويات الإدارية في المنظمة " ⁴ .

كما عرف العلاق الاتصال بأنه أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الاوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الابلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا ، و بهذا المعنى فإن العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الاعمال و غيرها ، و إن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية⁵ .

التعريف الإجرائي للاتصال :

بناء على ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للاتصال :

هو عملية تفاعل تتم من خلال تبادل المعلومات بين مرسل و مستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة أو الإدارة .

(2) الاتصال التنظيمي :

إن التنظيم يشكل حقلًا جيدًا لدراسة الاتصال فكثيرًا من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما ، عند القيام ببحوث حول التنظيمات ، فهذه الاخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة ، الشفوية ، و غير اللفظية .

إن أو المدارس التنظيمية التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي و غير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية و اهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم و

1 - صالح بن نوار ، فاعلية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، قسنطينة ، ، 2006 ، ص 64 .
2 - pierre-g-ber giron . Le gestion modern théories et cas Gaston marin – rediteu .quebec .1989 .

3 - بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 30 .

4 - نفس المرجع ، ص 31 .

5 - بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات المعاصرة ، دار البازوري العامة للنشرة و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص ، ص 17-18 .

خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة ، و الحصول على المعلومات . ويرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات ¹ .

الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ، و مهمته فيها و يعمل على ازدهارها ، و بالتالي ضمان حياته و فعاليتها في المنشأة أو المؤسسة ، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنشأة ²

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في المنظمة ³

أما "محمد علي محمد" فيرى ان الاتصال التنظيمي " عبارة عن شبكات مصممة من اجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته و بدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليما ، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الافراد ببعضهم داخل جماعة العمل ، و هو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية ⁴ .

أما محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي " هو العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات في صورة حقائق بين وحدات المؤسسة أو المشروع المختلفة ، في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي ⁵ .

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

هو مجمل النشاطات و الأعمال و السلوكات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي و غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة .

1 - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 141 .

2 - أحمد بدوي ، معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1985 ، ص 44 .

3 - محمد فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، عالم الكتب ، مصر ، 1989 ، ص 35 .

4 - منجد الطلاب ، دار المشرق ، بيروت ، 1986 ، ص 807 .

5 - محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ص 35 .

المنظمة : المؤسسة.

لغويا :

كلمة "التنظيم" مشتقة من الفعل "نظم" ، و "نظم الشيء" أي ألفت الشيء و جمعه ، و "انتظم الامر" أي استقام و اتسق ¹ ، و يقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة organisation من الفعل organizer ، و الذي يعني تحضير الشيء وفق خطة معينة ² .
وكلمة organisation بهذا المعنى تشمل كل وحدة أو جماعة قائمة بطريقة مقصودة ، لتحقيق أهداف محددة ³ .

اصطلاحا:

توجد عدة مفاهيم و آراء على ضوءها يمكن تحديد مفهوم التنظيم من زوايا مختلفة حيث يطلق البعض لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة ، (مع العلم أننا استعملنا في بحثنا هذا مفهوم المنظمة و المؤسسة بالمفهوم نفسه) .
و التنظيم بالمعنى البسيط يعني عكس الفوضى و هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الافراد و التحكم فيه قصد توجيهه و جعله ملائما لعمليات منظمة ، و من بين المفاهيم التي تناولت التنظيم ما يلي :
إن المقصود بالمنظمة في المنظمة في المفهوم الأمريكي هو تعاقد أو اتفاق بين شخصين أو أكثر غايته تحقيق جملة من الأهداف المشتركة

و يرى John pfifnerr أن التنظيم هو أحد الأنماط الذي يتصل من خلاله عدد كبير من الناس مع بعضهم البعض وجها لوجه مشتركين في مهام معقدة لمنشأة متماسكة نظاما و رشدا من إنجاز أهداف مشتركة متفق عليها ⁴ .

و حسب طه طارق فإن التنظيم هو " الوظيفة المتعلقة بترتيب و تنسيق موارد المنظمة (بشرية ، مادية ، معلوماتية.....) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافها ⁵ .

1 - محمد علي محمد ، عبد القادر شليحي ، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاتصال ، جامعة قسنطينة ، 1995 ، ص 807 .

2 - محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ، 2003 ، ص 36 .

3 - بوحنية قوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

4 . - p 982 - 1977 - paris - Larousse dictionnaire

5 - طارق طه ، الإدارة ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، 1982 ، ص 166 .

التعريف الإجرائي للمنظمة:

المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي متكامل يتم تشكيله بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين مجموعة من الأفراد و يسودها تفاعل مشترك بينهم .

الفاعلية :

هناك من يفرق بين الفاعلية و الفعالية ، أما بالنسبة للكفاءة و الفعالية فهما مختلفان و يمكن لإحدهما أن تكمل الأخرى .

فالفاعلية الإدارية حسب عالية خلق ، في كتابها الموسوم بالمساءلة و الفاعلية في الإدارة التربوية – في نظر الإدارة العلمية تعني تحقيق أهداف المؤسسة في زيادة الانتاج ، و في نظر حركة العلاقات الإنسانية تعني العمل على تحقيق حاجات الأفراد الاجتماعية و النفسية ، أما في نظر الإدارة الحديثة فالفاعلية الإدارية لها بعدان : الأول قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة ، و الثاني قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية و النفسية و المادية.....الخ

إذن حسب "عالية" و تبعا للنظريات التنظيمية فإن المقصود بالفاعلية تحقيق أهداف المؤسسة ¹ .

و يعرف إيتزيوني الفعالية بقوله "تعتبر المنظمة فعالة إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة لها ، و بحيث لا تتفق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى" و ينطلق "برايس" أيضا من المدخل القائم على الأهداف و يعرف الفعالية التنظيمية بأنها "درجة تحقيق الأهداف المتعددة" ²

8 - نوع و منهج الدراسة :

أ/ نوع الدراسة :

إن بحوث الإعلام و الاتصال كغيرها من البحوث لها أنواع و تقسيمات تختلف من نوع لآخر حسب طبيعة الموضوع المتناول و دراستنا هذه تنتمي إلى ما يعرف بالبحوث الوصفية التحليلية لأننا نسعى من ورائها إلى عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة ، التي تركز على الوصف الدقيق ³ ، و التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية ، و يتجلى الاعتماد على هذا النوع من الدراسات من خلال سرد ووصف و تحليل أهم طرق و أساليب الاتصال التنظيمي ، و كذا طرق و استراتيجيات تطبيقه بالمؤسسة ، كما تم

1 - عالية خلق ، المساءلة و الفاعلية في الإدارة التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2006 ، ص ص 23 ، 24 .

2 - صلاح الدين عون الله ، مداخل و مشكلات الفعالية التنظيمية ، الإدارة العامة ، العدد 54 ، الرياض ، 1987 ، ص 9 .

3 -رشيد زرواتي ، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص 41-

استخدام هذا النوع أثناء تناول أوجه العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي ، الأمر الذي يعكس نمط العلاقة بين الاتصال التنظيمي و مختلف الفاعلين في العملية الاتصالية .

ب/ منهج الدراسة :

بما أنني بصدد دراسة ظاهرة من الظواهر الإعلامية فلا بد من اتباع منهج من المناهج التي تستعمل في البحوث و الدراسات الاعلامية ، لأن عملية اختيار المنهج تعتبر أساسية في اختيار البحث . و المنهج هو الطريق المؤدي إلى البحث عن الحقيقة ، مستخدمين في ذلك مجموعة من القواعد العامة التي تبرر طريق البحث للباحث للوصول إلى النتيجة و يسمى العلم الذي يبحث في طريق عن الحقيقة بعلم المناهج ، و بما أن دراستي تنتمي للدراسات الوصفية التحليلية فإن من أبرز المناهج التي نعتمد عليها هو منهج دراسة الحالة و الذي يعرف على أنه¹:

منهج دراسة الحالة : (case study method) الذي يهدف إلى جمع المعطيات و البيانات حول الحالة المدروسة ، و يظهر توظيف هذا المنهج في البحث من خلال محاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول فاعلية الاتصال التنظيمي في بلدية برج بوعرييج ، و البحث في كيفية اتباعه و تطبيقه . و كذا دور الاتصال و مدى مساهمته في اتخاذ القرارات و تحقيق الفاعلية .

9- عينة الدراسة :

لكي تكون الدراسة مقبولة و قابلة للإنتاج ، لابد من تحديد مجتمع البحث الذي نريد معاينته و فحصه و الذي يمثل مجموعة من الموظفين في كل مديريات بلدية برج بوعرييج مديرية التهيئة و التعمير ، التجهيز الشؤون الاجتماعية ، مديرية الادارة و الشؤون المالية وغيرها ، بقصد الحصول على أجوبة عن الاسئلة المطروحة للوصول إلى المعلومات و الحقائق التي تفي بالغرض النهائي للدراسة .

لهذا يعرف " محمد عبد الحميد " العينة " على أنها : "عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا و يسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة ، و يشترط في هذا العدد أن يكون مثلا لمجتمع البحث في الخصائص و السمات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع².

و موضوع بحثنا يتعلق بفاعلية الاتصال التنظيمي بالبلدية ، أي بمدى مساهمته (الاتصال) في اتخاذ القرارات و تحقيق الفاعلية ، و هذا ما استلزم أن نقوم بتحديد العينة بدقة ، لهذا قمنا باختيار عينة قصدية من الموظفين لمختلف مديريات و أقسام البلدية ، ونعني بهذا النوع أي " العينة القصدية " الاختيار العمدي و

1 - أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003 ، ص 286- 289 .

2 - محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، مصر : عالم الكتاب ، 2004 ، ص 132 .

التحكمي ، أي الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة ، و يرى الباحث أنها تمثل المجتمع الاصيلي تمثيلا صحيحا و ذلك في الاقتصار على العينة القصدية أو التحكمية فقط ، كما تعرف العينة العمدية بأنها: " هي اختيار مفردات العينة بطريقة عمدية ، طبقا لما يراه البحث مناسبا من سمات و خصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث ¹ .

و يمكن تعريف العينة القصدية حسب الدكتور محمد عبد الحميد بأنه: " النوع الذي تختار فيه الوحدات أو المفردات بطريقة قصدية و ذلك تبعا لما يراه الباحث من صفات و سمات أو خصائص تتوفر لهذه الوحدات أو المفردات ، و تخدم أهداف البحث" ² .

10 - أدوات جمع البيانات :

يرتبط نجاح أي بحث علمي أو دراسة بمدى فعالية الادوات التي استخدمت في جمع البيانات و التي تعرف على أنها الوسيلة التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات اللازمة و المتعلقة بموضوع البحث ³ ، و هو ما دفعني إلى اختيار الأداة و المتمثلة في :

أ-استمارة الاستبيان : التي تعرف على أنها مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث ، و التي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث ، كما تعرف أيضا على أنها مجموعة أسئلة عامة التي يجيب عنها المبحوث ، و هي محضرة و محددة من طرف الباحث ⁴ .

و تتميز أسئلة الاستمارة بأنها لا تخرج عن إطار إشكالية البحث التي وضعت من أجلها ، و لما كانت دراستي تهدف إلى معرفة " فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة " فقد حاولت ربط الاستمارة بإشكالية بحثي و اعتمدت على طرح أسئلة في هذا الاطار ، و قد انتظمت هذه الأسئلة في أربعة محاور تجيب على أسئلة الدراسة و هي :

المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين .

المحور الثاني : يجيب عن سبل و طرق تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة .

المحور الثالث : يجيب عن الاتصال و مساهمته في اتخاذ القرارات و تحقيق الفاعلية .

المحور الرابع : يجيب عن معرفة الاتصال التنظيمي و دوره في اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة .

1 - محمد عبد الحميد ، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1993 ، ص 141 .

2 - محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، المرجع نفسه ، ص 132 .

3 - عبد الكريم بوحفص ، دليل الطالب لإعداد و إخراج البحث العلمي ، دار المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 26 .

4 - رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 219 .

تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات و مصدرا للمعرفة الصحيحة حيث تعرف على أنها توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك أو الظاهرة و خصائصه ، و قد عرفها البعض بأنها : " توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر."¹ و سنعتمد في دراستنا على الملاحظة البسيطة و هي كما يعرفها "بلقاسم سلطانية" في كتابه منهجية العلوم الاجتماعية على أنها "ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي و دون استعمال أدوات دقيقة للقياس و التحليل."²

حيث قمنا في دراستنا هذه باختيار هذا النوع "الملاحظة" لأنها ستسمح بملاحظة طريقة تصرف رؤساء الأقسام مع رؤوسهم دون إشعارهم بأنهم تحت الرقابة حتى لا يغيروا تصرفاتهم التلقائية ، كما تسمح من جهة أخرى بملاحظة المرؤوسين وهم في نفس القسم و طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض و قد استخدمت في تحليل الجداول من خلال ربط ما تم مشاهدته و إجابات الموظفين و استنتاج ما يمكن استنتاجه .

ج- المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات من الأفراد و الجماعات كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث . و قد عرفها موريس أنجرس على أنها: " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة ، غير أنها تستعمل في بعض الحالات ، إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة " .³

1 - عمار بجوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001، ص81.

2- بلقاسم سلطانية و حسان الجيلاني ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين امليلة ، الجزائر ، 2004 ، ص282.

3 - موريس أنجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، الطبعة الثانية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 204 .

الجانب والنظري

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الاتصال التنظيمي
- 2- أنواع الاتصال التنظيمي
- 3- وظائف الاتصال التنظيمي
- 4- المدارس التنظيمية للاتصال
- 5- ديناميكيات التنظيم
- 6- معايير الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل



تمهيد :

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الاتصال مع العملاء ، و الاتصال مع الزملاء و يعتبر الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء العلاقات داخل المنظمة ، و تشكل المنظمة حقلا جيدا لدراسة الاتصال ، فكثيرا من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة و الشفوية و غير اللفظية ، و يعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية و حيوية و مستمرة بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة و إنما تستمر طوال حياة المؤسسة ، و تبرز أهميتها في اتخاذ القرار .

1- تعريف الاتصال التنظيمي :

إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي و غير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية ، و اهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم و خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة و الحصول على المعلومات و يرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات ¹ .

فمن مهام التنظيم الاداري إضافة للتخطيط و المراقبة و التنظيم فهو يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة ، فهو بمثابة المصدر و المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالتنظيم هذا فضلا عن أنه سيمكن الإدارة من معرفة اتجاه العاملين الفاعلين في مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة إلى اهتمامات الإدارة بالاتصالات الخارجية مع المستهلكين و المساهمين ² .

و يرى احمد بدوي أن الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الاعمال المتخذة لإقامة علاقات بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها و يعمل على ازدهارها و بالتالي ضمان حياته و فعاليته في المؤسسة ، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ³ ، و الاتصالات هي عملية نقل الاوامر و التوجيهات و المعلومات و التقارير و الافكار و المقترحات من مستوى إداري لآخر و من مسؤول داخل المؤسسة إلى آخر ، و تأخذ الاتصالات عدة اتجاهات ⁴ .

2- أنواع الاتصال التنظيمي :

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ن و الاتصال نوعان رسمي و غير رسمي :

1 - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 141 .

2 - محمد علي شبيب ، السلوك الانساني في النظم ، دار الفكر العربي ، 1982 ، ص 243 .

3 - أحمد بدوي ، معجم المصطلحات للاعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1985 ، ص 44 .

4 - بوحنية قوي ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 15 .

1 / الاتصال الرسمي :

الاتصال داخل المؤسسة هو الذي يتم من خلال اللوائح و القرارات المكتوبة داخل المؤسسة و خارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع : الاتصال الصاعد – الاتصال النازل – الاتصال الافقي .

الاتصال النازل :

و يمثل أداة رئيسية في نقل الاوامر و التعليمات و التوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال ، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي و يقسم " كاتز و كاهن " العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى :¹ .

تعليمات الوظيفة : وهي ما يتعلق بالتوجيه و الاشراف على العمل .

التبرير : و يرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاوله أنشطة مرؤوسيههم و مدى تلاحم و تكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل ، و له دور مهم في عملية الاقناع و تحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة و غيرها .

الإيديولوجية : و هي تكمل ما قبلها ، بإظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة و فلسفتها و تفسير تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء .

المعلومات : و هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة و استراتيجياتها و احتمالات نموها و واجبات العمال و غيرها ، و هي عناصر تسمح للعمال بالاهتمام أكثر و الانضمام إلى المؤسسة بعد اطلاعه على أسباب و وسائل ترتبط بها حياته .

الرد : و هو ما يتعلق بنتائج نشاط الموظف ، فهناك الذي يبذل جهدا و الذي يتكاسل و في نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاط ، عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقيته أو مكافاته و لو شفهيها و في حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد .

2 / الاتصال الصاعد :

يرى روزنفيلد أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي² .

1 - ناصر دادى عدون ، الاتصال و كفاءته في المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010 ، ص 36 .

2 - عبد الكريم درويش و ليلا تيكلا ، اصول الإدارة العامة ، المكتبة الأنجلومصرية ، القاهرة ، 1974 ، ص 475 .

و من هنا تبدأ عملية التفاعل بين المرؤوسين و الرؤساء أو المشرفين حيث أن المرؤوسين يقدمون اقتراحات أو شكاوي إلى الرؤساء الذي يستدعي التدخل لحل المشكل أو توضيح بعض اللوائح و القرارات و يتلخص الاتصال الصاعد فيما يلي :

- تقديم تقارير عن الاداء و ظروف العمل .
- تقديم تقارير سلبية أو إيجابية عن الآخرين .
- الاجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى .
- رفع شكاوى عن شكاوي و معاناة المرؤوسين .

3 / الاتصال الأفقي :

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال و استقبال المعلومات بين الإدارات و القسام و الأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد ، و هذا البعد يعتبر أمراً حيويًا لنجاح الأداة في المنظمة ، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة¹ .

الاتصال ضروري لفعالية العمليات ، فهو يمر عبر الإدارات و المصالح أي بين الاشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الاداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها ، التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحياناً للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل ، و خاصة المؤسسات التي يسودها التسلسل ، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدراً من مصادر القوة و السلطة .

و تتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل هامة² .

- وجود قنوات اتصال واضحة و منظمة .
- صلاحية هذه القنوات للعمل و فعاليتها في نقل الاتصالات .
- أن يدرك الأشخاص الذين يتبوؤون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات ، أهمية دورهم و أنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات و الانباء و التعليمات ، تتوقف فعالية المنظمة .
- استخدام خطة السلطة و عدم تحطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل .
- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها .

1 - عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، الاتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1997 ، ص 6 .

2 - بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 100 .

- أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول و أن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه .
- و منه فإنه لا يكفي أن تكون الخطط الاتصالية سليمة و إنما ينبغي أن يكون الاتصال فعالا ليفهم الأفراد الذين يقومون بتنفيذ ما تقصده الإدارة فعلا ، و أن لا تصل قرارات الإدارة متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلا في كل مستوى منها حتى تصل إلى الافراد الذين يقومون بالتنفيذ ، و قد فقدت بعض جوهرها مما يؤدي إلى عدم مطابقة التنفيذ للخطة المرسومة¹ .

2/ الاتصال غير الرسمي :

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة و يتم خاصة بين الفاعلين و الاصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية² . و يمتاز بسرعة و سهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية و تتمثل خصائصه فيما يلي :

- 1- انتشاره بسهولة في المنظمة .
- 2- يتميز بالسرعة و المرونة في نقل البيانات و المعلومات و تبادلها بين عدد كبير من الموظفين .
- 3- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال .

3- وظائف الاتصال التنظيمي :

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة دورا أساسيا حيث يشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين "كاتز و كاهن" و هما من رواد مدرسة الانساق المفتوحة اللذان يؤكدان على أنه يجب عدم عد الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه و يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنظمة إلى ثلاث و ضائف رئيسية :

1/ وظيفة الانتاج :

يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الانتاج داخل المؤسسات حيث يرى "كيث ديفينز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز جيد للعمل مع وجود الاشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الامداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل و التعاون الفعال ، و منه تتضح أهمية وجوده -الاتصال- في المنظمة فهو يحدد سير العمل من حيث الأداء و النوعية من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ مثل توجيه

1 - محمد حافظ حجازي ، وسائط الاتصال التنظيمي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 15 .

2 - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1990 ، ص 559 .

الانذارات بسبب التقاعس و التغيب عن الوظيفة و إبداء الإعجاب أو الاعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد ، فضلا عن إرسال المذكرات و عند الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاكل و رفع الفعالية و تحسين ظروف العمل و النوعية ، و قد

بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوتورن مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن الاتصال الرسمي لجماعات العمل ، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات و الأقوال ، و يعزز بعضها بما يسمى الاتصال غير اللفظي كاستعمال الاشارات و الاءات و النظرات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبل الرضى و الاشمزاز ، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم في موقع جيد في المنظمة و تمنحهم نوعا من السلطة¹ .

2 / وظيفة الابداع :

عرف فراس و آخرون الإبداع بأنه إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين الاتصال التنظيمي و تطوير المؤسسة ، و تعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المؤسسات نظرا للمقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن العادات التنظيمية المكتسبة سابقا ستقف حجرا أمام الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة ، خاصة إذا كانت تتطلب مجهود إضافي ، حيث كلما كان المجهود للوضعية الجديدة كبيرا كانت المقومة للتغيير أكبر و أشد ، وترتبط وظيفة الابداع ببعدين رئيسيين² .

البعد الأول : هو تقديم الافكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة ، و **البعد الثاني :** هو عملية تنفيذها و تبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير اجتماعات تطرح فيها الأفكار الجديدة و الابداعات التي تتطلب انخراطا ووفاقا حولها لأن المؤسسات التي هي في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف ان تسهيل المبادرات المحددة و المبدعة و الحرية يخلق القيمة المضافة للمؤسسة و الفاعلين

3 / وظيفة المحافظة:

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين و تقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المؤسسة و مدى تكيفها مع المحيط و يبرز دوره خاصة في ثلاث مهام³ :

1 - جمال بن زروق ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 26 العدد الأول + الثاني ، 2010 ، ص 403 .

2- نفس المرجع ، ص 404 .

3 - جمال بن زروق ، مرجع سبق ذكره ، ص 404 .

يؤدي النظام الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد الفاعلين بالأمن و روح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة مثل : بعث رسائل الشكر و المدح ، و الزيارات الميدانية و لوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء بالمرؤوسين الموجودين في القاعدة يمنحهم الانتماء للمؤسسة و التعلق بها أكثر.

ب/ تغير موقف الافراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم :

يرى " كورت لوين " أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة الموجود فيها أما في المؤسسة أذاه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص و ظروف بيئة العمل داخلها ، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المؤسسة ينتج عنه عدم القدرة عند المرؤوس على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مشرفه المباشر في إطار مهمته و أهدافه و آفاقه و لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه الشيء الذي يجعله ينظر لمؤسسته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها ، فالاتصال التنظيمي إذا يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المؤسسة ¹ .

ج/ ضمان استمرارية الوظيفة الانتاجية الابداعية :

المؤسسة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعض كذلك ، وعلى هذا الاساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي : العمل على استمراروظيفتين السابقتين (النتاج و الابداع) و ذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل و المناخ الملائم و المستقر للتحديد و الابداع داخل المؤسسة ² .

باختصار يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمؤسسة تسمح لها بالسير الحسن و التكيف مع البيئة الموجودة فيها ، هذه المميزات هي : الانفتاح (الاتصال بالبيئة) ، التطور (القضاء على الروتين و الاجراءات البيروقراطية) ، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي و غير الرسمي) الغائية (وضوح الهدف و دقته)، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) و أهدافها ، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات و الاشكال و المستويات التي تتحرك فيها المعلومات ، مما يسمح بتكوين شبكات و قنوات للاتصال .

1 - المرجع السابق ، ص 405 .

2 - جمال بن زروق ، مرجع سبق ذكره ، ص 405 .

4- المدارس التنظيمية للاتصال التنظيمي :

لقد تعددت اتجاهات البحثين حول دراسة التنظيم ، و هذا ما ادى إلى تنوع الدراسات التنظيمية و تباين وجهات النظر حوله مما ضاعف من صعوبة تحديد مدخل محدد أو مناسب لتحليل التنظيمات لأنها تقوم على تراكم نتائج البحوث الامبريقية ، و الواقع أن هذه المحاولات المبذولة من طرف مختلف الباحثين في مجال التنظيم تمخضت عنها نظريات و اتجاهات فكرية متباينة و التي و الواقع أن هذه المحاولات المبذولة من طرف مختلف الباحثين في مجال التنظيم تمخضت عنها نظريات و اتجاهات كيفية دراسة التنظيم لان باحثوا التنظيمات مارسوا دراسة التنظيم وفق تصوره و مفهومه بالإضافة الى أن التنظيم مفهوم للكثير من العلوم : السياسة ، الاقتصاد ، علم النفس ، علوم الاعلام و الاتصال و غيرها ...

1 / المدرسة العلمية الكلاسيكية 1990 :

أ/ فريديريك تايلور و حركة الادارة العلمية :

يعتبر المهندس الأمريكي فريديريك تايلور (1865 - 1915) من أبرز الرواد الاوائل الذين نادوا بعلمية الادارة و بالرغم من أنه استفاد من الافكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه مثل هنري بابيج و أندروامور في تنظيم الاساليب و الفعاليات الإنتاجية بالمؤسسة ، وكذلك بالرغم من أهمية التجارب التي قام بها زملاؤه في نفس الفترة و النتائج العلمية التي توصلوا إليها مثل هنري كانت إلا أنه يعتبر الاب الفعلي لحركة الادارة العلمية و الذي ارتبطت شهرته بهذه الحركة عند إصداره كتاب " أصول الادارة العلمية " سنة 1911 . وقد قام تايلور بمجموعة من التجارب و الابحاث العلمية في الكثير من المؤسسات التي اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تحقق الكفاءة في العمل و زيادة الفاعلية الانتاجية ، و قد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المدراء و مشرفي العمليات الانتاجية و العمال الذين يقومون بتنفيذ الاعمال¹ .

وقد لخص تايلور المبادئ الاساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الادارة فيما يلي :

- تقسيم العمل على أساس التخصص .
- اختبار و تدريب العمال في المؤسسة على أسس علمية و ذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل أو الموظف يدرب نفسه لوحده .
- وضع نظام صارم للمراقبة و إجراءات توزيع المهام .

1 - قيس محمد العبيدي ، التنظيم المفهوم و النظريات و المبادئ ، مطابع روايال ، الاسكندرية ، مصر 1997 ، ص 68

- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر و التوجيهات و الاجراءات المتعلقة بعمل ما و قد توصل إلى ان هناك " أحسن طريقة لأداء العمل تعتمد على استعمال قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال ، وقد نادى بضرورة الالتزام بها لكي يتم تحقيق النتائج الكفؤة ، كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام لدفع الاجور بالقطعة ، سمي باسمه حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة له و حسب الطريقة العلمية التي توصل إليها¹.
أعمال هنري فايول :

في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب تايلور خارج الولايات المتحدة الامريكية مع مطلع القرن 20، كان رجل الاعمال الفرنسي هنري فايول ، منهمكا في وضع الاسس العامة للإدارة و التنظيم ، معتمدا في ذلك على خبراته الطويلة و ملاحظاته المباشرة ، و إذا كان تايلور قد ركز جهوده في دراسة تنظيم العمل على مستوى المنشأة ، فإن فايول قد حاول بناء نظرية متكاملة في الادارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة و بدأة أفكاره تظهر و تنتشر منذ أن نشر كتابه تحت عنوان " الادارة الصناعية و العامة ، سنة 1916 ، و مع ظهور أفكاره بدأ الفكر الاداري ينمو و يتخذ طابع الشمولية و الدقة في وصف و معالجة مختلف جوانب التنظيم ، لقد لاحظ أن جميع المؤسسات المعقدة تشمل ستة أنواع من النشاطات أو الوظائف الرئيسية التالية²:

- 1/ النشاط الإداري : يتضمن عمليات التخطيط - التنظيم و التوجيه - التنسيق - الرقابة .
- 2/ النشاط المادي : يتضمن الاستثمارات - الموارد - المصاريف .
- 3/ نشاط المحاسبة : يتضمن مختلف العمليات الحسابية و الإحصائية .
- 4/ النشاط التجاري يتضمن مختلف عمليات بيع و شراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة .
- 5/النشاط الفني : يتضمن تحضير عمل الانتاج و كيفية تنفيذه .

مبادئ التنظيم عند فايول :

حدد فايول في الجزء الثاني من كتابه عدد من المبادئ الادارية التي توصل إليها من خلال خبرته العملية والتي توفرت الفرصة لديه لاستخدامها أثناء عمله كمدير شركة مناجم الفحم الفرنسية ، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي³:

1 - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 137.

2 - محمد جمال يجاوي ، دراسات في علوم النفس ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الجزائر 2003 ، ص 368 .

3 - قيس محمد العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 72 - 75.

- 1/ مبدأ تقسيم العمل : و يقصد به التخصص في أداء العمل و هو ضروري لزيادة الكفاءة الانتاجية.
- 2/ مبدأ السلطة و المسؤولية : و السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر ، و المسؤولية تتبع السلطة و يجب أن يكون هناك توازن بينهما ، و هناك نوعان من السلطة الأولى تكون رسمية مستمدة من مركز المدير الرسمي ، و الثانية تتبع من قابلياته و قدراته و شخصيته و قيمه الخلقية .
- 3/ مبدأ النظام أو الانضباط : و يركز هذا المبدأ على أهمية طاعة الأوامر و احترام أنظمة العمل و تطبيق نظام التأديب ، و من أجل تطبيق النظام يرى فايول أنه من الضروري وجود مشرفين و رؤساء يتمتعون بقدرات كفئة للمحافظة عليه و فرض العقوبات العادلة .
- 4/ مبدأ وحدة القيادة : يفرض هذا المبدأ ضرورة تلقي الرؤوس الاوامر و التعليمات من رئيس واحد فقط .
- 5/ مبدأ وحدة التوجيه : إن كل مجموعة الأنشطة يجب أن يكون لديها هدف واحد مشترك و خطة واحدة تحدد إطار عملها و يكون لديها رئيس واحد و يكون مسؤول عن توجيه تلك الأنشطة نحو الهدف المحدد لها .
- 6/ مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : يجب أن لا يفضل الأفراد مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة ، و عندما يكون هناك تعارض بين المصلحتين فعلى الرؤساء و المشرفين أن يوفقون بين الاثنين عن طريق العدالة و القدرة الحسنة و الاشراف الكفاء المستمر .
- 7/ مبدأ المكافأة : تعتبر المنظمة المكافآت و التعويضات العادلة ضرورية للأفراد ، حيث توفر قدرا كبيرا من الرضا للعاملين و لصاحب العمل في نفس الوقت .
- 8/ مبدأ المركزية : يرى فايول أن درجة المركزية في السلطة تتحدد في ضوء الظروف و المواقف المستحقة في
- 9/ مبدأ تدرج السلطة : و يقصد به تدرج أو تسلسل الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة ، و الالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة ضروري لإجراء الاتصالات في داخل المؤسسة بصورة فعالة .
- 10 / مبدأ الترتيب : أن يكون مكان معين لكل شيء و لكل شخص ، و الاول يشير إلى ضرورة الترتيب الاجتماعي .
- 11/ مبدأ المساواة : على المدراء أن يوفروا العدالة و المساواة عند التعامل مع الرؤوسين لأنها تساهم في رفع معنوياتهم في العمل .
- 12/ مبدأ استقرار العاملين : إن استقرار الافراد في و وظائفهم و أعمالهم ضروري للمشروع ، و على العكس فغن دوران العمل السريع يسبب خطورة ن و على إدارة المشروع أن تسعى لتوفير الظروف الملائمة من أجل استقرار العمالة بدرجة مناسبة .

13/ مبدأ المبادرة : من الضروري أن تتوفر في المشروع روح المبادرة في وضع الخطط و تنفيذها ن و من الواجب إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة و الشعور بالرضا في أداء أعمالهم .

التعاون بين العاملين و يؤكد فايول على أن الاتحاد قوة و على الإدارة أن تبذل الجهود لتشجيع روح الجماعة لما لها من أثر فعال في تحقيق النتائج في المنظمة .

مكانة الاتصال التنظيمي عند هذه المدرسة :

حسب النسق التايلوري فإن الاتصال التنظيمي بين المفكرين و المستندين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين و المسيرين ، فالعامل يتلقى تعليمات و موقع فيها بصفة فردية و منه فإنه لا يوجد أي هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة شخصية ، و منه فغن المنشآت التي لازالت تعتمد على المدرسة التيلورية تعرف مشاكل بين الاطارات و المستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مشتوياتها .

- أما فايول فيرى أن الاتصال داخل المؤسسة مجرد معلومات رسمية ، وهو بذلك يهمل المعلومات أو ي

المدرسة السلوكية :

جاءت النظرية السلوكية للتنظيم لتعبر عن مجموعة من الآراء و الاتجاهات لرواد الفكر الاداري و الاجتماعي الذين لم تتماشى أفكارهم مع مدرسة الإدارة العلمية حيث هاجم هؤلاء الاتجاه اللإنساني الذي جاءت به هذه المدرسة.

و تركز هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة و دوره في تحديد السلوك التنظيمي ، و تهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد و علاقات الرؤساء بالمرؤوسين ، كما أن رواد هذه المدرسة اهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد و أهمية العمل الجماعي و المبادرات الفردية و الصراع داخل التنظيم و غيرها من الجوانب، و بدأت هذه النظرية مع البحوث التي أجراها التون مايو على عمال مصنع هاوتورن التابع لشركة الكهرباء بالقرب من شيكاغو في الفترة بين 1927-1932 .

أعمال التون مايو :

يمكن حصر أهم الافكار و الاستنتاجات التي توصل إليها التون مايو من خلال تجاربه و التي تعتبر أساس مدرسة العلاقات الإنسانية كما يلي¹ :

أن الافراد في المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم ، و لهم رغبات و حاجات و أهداف و دوافع فريدة و متباينة ، و لكي يكون تحفيز الافراد ناجحا يجب يأخذ المدراء بعين الاعتبار التنوع الموجود لدى الافراد .

1 - قيس محمد العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

- إن كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقا لطاقته العضلية و إنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية ، و أن التخصص الدقيق في الاعمال ليس بضرورة هو أفضل أشكال التنظيم كفاءة ، و أن تقسيم العمل.

- الدقيق يؤدي للملل و السأم في كثير من الأحيان و كذلك يجعل العامل يعيش في الانعزالية و الوحدانية مما يؤثر ذلك على إنتاجيته في العمل .

- تعتبر الميول و الاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الانساني و تحديده ، و أن الفرد العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي الحوافز المادية فقط و إنما يتأثر بالحوافز المعنوية أيضا .

- يلعب المدراء و المشرفين دورا كبيرا في عملية الموازنة بين مستويات الأداء للأفراد و مستوى الانتاج المطلوب تحقيقه . و هناك أهمية كبيرة يجب أن تعطى لهيئة القناعة و الرضا و إزكاء روح الجماعة و عمل الفريق لكي تتحقق أهداف المنظمة بشكل سليم .

- يؤثر التنظيم اللارسمي ، و الذي اسماه مايو بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي ، على نشاطات المنظمة و على حركة التنظيم عموما . و يستند هذا التشكيل الاجتماعي على التفاعل فيما بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و يلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها .

بالإضافة إلى هذه الاستنتاجات التي توصل إليها مايو من خلال دراسته , فإن مدرسة العلاقات العامة الإنسانية حددت عدد من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي و هي :

1/ القيادة .

2/ الاتصالات .

3/ المشاركة .

إن هذه المتغيرات تلعب دورا مهما في تحديد شكل و مضمون سلوك الأفراد و تؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم للأعمال . و هي بهذا قد فتحت الطريق أمام دراسات لاحقة للبحث عن علاقة ظروف العمل في المادية بمعدلات الانتاج بهدف التحقق من صحة الافتراضات التي قدمتها النظرية الكلاسيكية . لقد قدمت مدرسة العلاقات الانسانية استنتاجات مهمة على صعيد الاهتمام بالعوامل الانسانية و الاجتماعية في دراسة التنظيم .

المدرسة الكلاسيكية الحديثة :

لقد استفادة هذه المدرسة من مختلف الأفكار التي في مجال النظم ، غذ جمعت بين الجانب الكمي و الجانب الإنساني و نجحت في تطور الإدارة بالأهداف ، و ذلك من خلال إشراك الإداريين و العمال في الإدارة عن طريق محاولة ربط أهداف كل منها ببغض و التقائها بأهداف المؤسسة ككل ، و في نفس الوقت هي عملية

لربط العمال بمؤسستهم ، وقد لقيت أفكار هذه المدرسة رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية و الاستعمال المفيد و كذلك لأن من روادها كانوا م العاملين إداريين و إطارات أو مهندسين مثل " سيمون " وهي أكثر اتجاهها نحو عقلنة التسيير و بالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك ، و قد استعملت الإدارة بالأهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان ، نظراً لنتائجها و هذه المدرسة تعتبر لآخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية¹.

المقاربات النقدية الحديثة لنظريات الاتصال التنظيمي :

من المقاربات النقدية الحديثة لدراسة موضوع الاتصال نجد التيار الماركسي او اليساري الذي تمثله أعمال مدرسة فرانكفورت ، و التي يرى باحثوها في الاتصال مجرد عملية تلاعب "manipulation" قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي بتسويق أفكاره و وجهات نظره على حساب أفكار و وجهة نظر الآخرين، لقد تم في تسعينيات القرن العشرين تطوير هذه المقاربة النقدية للاتصال ، من خلال أعمال بریتون و سفير و التي تعتبر الاتصال إيديولوجية العصر خاصة مع موجة التطور الهائل في تقنيات الإعلام و الاتصال ن و تؤكد على ضرورة إدخال قيم الشفافية و الاحترام المتبادل بين أطراف الاتصال ، و امتدت هذه المقاربة النقدية في دراسات الاتصال في عمومها إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات ، فكون موجة التغييرات التي تعرفها المؤسسة عالمياً على الصعيدين الهيكلي و التنظيمي جعلت من العنصر المادي المتمثل أساساً في الربحية يتربع على قائمة اهتمامات المؤسسة و أهدافها أدى إلى توجيه اتصالها التنظيمي داخل المؤسسة².

كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في مجال الإدارة و التسيير على أن التنظيمات اليوم صارة أمام حتمية المتمتع بالمرونة *la flexibilité* في هيكلها و تنظيمها و خطط عملها ، لأجل مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية و التكنولوجية ، و أن مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي و التنظيمي للمؤسسات ، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات و تفاصيل التنظيم نفسه.

من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديرة بدراسة الاتصال ، يوجد ايضاً التغيير الحاصل في وظيفة المؤسسات وعلاقتها مع محيطها الذي تعمل فيه ، خاصة ببعده الاجتماعي ، وهذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وكذا عن امتناعها عن اداء الادوار الاجتماعية، وكيف يلعب دور الضبط *le role regulzteur de letat* ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من

1 - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 208 .

2 - زين الدين خرشي ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، أطروحة لنيل

شهادة الماجستير تحت إشراف ميلود سفاري ، قسم علم الاجتماع ، جامعة سطيف ن الجزائر ، 2010 ، ص 60.

الاحداث ملزمة بتحمل مسؤولية اخلاقية واجتماعية تجاه العمال والمجتمع ، ولعل مفهوم أنسنة العمل الاقتصادي وجه من اوجه هذه المقاربة الجديدة المحددة للعلاقة بين المؤسسة ومحيطها من ناحية وظائفها تجاهه ، وما استخدام المقاربة الاتصالية في التغيير الا دليل على ذلك وهذا بهدف انسة التغيير بإضفاء طابع المشاركة و التشاور لأجل انجاح التغيير والتقليل من درجات مقاومته .

5- ديناميات التنظيم :

لقد أكدت الدراسات الحديثة أنه لا يمكن فهم التنظيم باعتباره كائنا جامدا يتضمن بالثبات و الاستقرار فقط ، فبالإضافة إلى المحافظة على استقراره نجده كذلك يسعى إلى المحافظة على ديمومة الديناميكية المنبثقة بفعل عوامل اجتماعية و ثقافية و سياسية ... و غيرها ، كل هذه العوامل تعمل من أجل الضغط على التنظيم من أجل أن يتوافق معها ديناميا . إن مفهوم الدينامية يأتي بين أعضاء البناء الاجتماعي عنصر التغيير ، مما يحتم على الباحث مثلا أن يهتم بالقوى الفاعلة في الجماعة وتغييرها إلى جانب بنائها و وظائفها الأمر الذي يمكنه من تقديم صورة موضوعية مكتملة عن هذه الجماعة و دينامياتها ¹ .

إن الإشارة إلى مفهوم ديناميات التنظيم لايعني فقط مجرد عمليات التغيير في أنماط الجماعات الاولية داخله و تغير القيادة بتغير الموقف و كذلك تغير نوع المعيار المنتهك و غيرها و إنما يعني عدة ابعاد تنظيمية تتعلق بالأفراد و الجماعات و لكن كذلك بالبيئة التنظيمية ككل ، و يمكن إجمال اهم موضوعات هذه الدينامية في المواضيع الاساسية التالية :

1 / الصراع :

ينطلق بعض الباحثين مثل سكوت و زملائه في دراستهم من قضية هامة مؤداها أن الصراع ظاهرة دائمة في التنظيم ، و ان هذا الصراع سوف يضل محترما ما بقي من التعارض بين مصالح مختلف الجماعات قائما ، هو إذا ليس بظاهرة عرضية تصيب النسق و تهدد توازنه و قد تبع هذه الدراسة معمقة للأساليب و الوسائل التي استعانت بها كل من الجماعات لتحقيق أهدافها ، مما حدا بهم إلى تحديد أنمط الصراع على الشكل التالي ² .

أ/ صراع منظم : ينشب حينما تظهر مشكلة عامة تتطلب تضامنا جماعيا .

ب/ صراع غير منظم : يتخذ صورا فردية يجز فيها الافراد عن عدم رضاهم أو استيائهم لعمل ما أو تحول ما يحدث على مستوى التنظيم و تكون نتيجته استهداف مصالحهم أو التعرض لأهدافهم

1 - علي عبد الزاق جلي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1995 ، ص 325 .

2 - السيد الحسيني ، علم التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1994 ، ص 96 .

و يشكل الصراع في ظروف معينة سواء كانت داخلية أو خارجية أحد أهم ميكانيزمات التغيير التنظيمي فالبناء الرسمي قد لا يستجيب في بعض الاحيان للظروف المتغيرة الاستجابة السريعة الضرورية مما يتيح الفرصة لظهور مواقف جديدة تحمل في طياتها صراعا كامنا من أجل التغيير و التجديد ن ، ذلك أن المواقف القديمة ليس بإمكانها خاصة بظروف معينة الاستجابة أو مواجهة التغيير الدائم لهذه لذلك نجد أن أغلب التغييرات التي تفرض على التنظيمات تأتي بفعل ميكانيزمات كامنة السلوك التنظيمي للبناء الاجتماعي للتنظيم ، أفرادا كانوا أو جماعات ن بل أن كل ما يمكن أن يفرض من فوق على اساس أنه تغيير يعتبر حسب ميشال كروزيه مزيدا من الضغط الذي يؤدي إلى مزيد من البيروقراطية و الرسمية وتكثيفها و هو ما يفهم ربما أنه مزيد من التوسع في الرسمية على حساب التغييرات النابعة من واقع الامر الذي قد يرهن مستقبل التنظيم ككل من الناحية التوازنية خاصة .

1/ التوازن:

إن أهم ما يميز التنظيمات من خصائص هي التوازن ، أي أنه يمتاز بخاصية الدوام و الاستمرار ، فبفضل التوازن الذاتي يعمل كل تنظيم على الاحتفاظ بشكله وانتظام بنيانه فالتنظيم حسب مقولة التوازن الدينامي للتحليل الوظيفي يتميز بكون أن أنساقه الفرعية و الأنساق الاخرى التي يتساند معها وظيفيا تقوم بالفعل فعل معين يغير من طبيعة الظروف المحيطة داخليا و خارجيا ، لكن استجابته لا تكزن أغلب الاحيان واضحة و عملية بحيث تستهدف التكيف مع هذه التغييرات لذلك كان من الازم عليه جملة مع هذه التغييرات بوصفه نسقا مفتوحا يسهم في إحداث التغييرات و يتأثر بها فيعمل من خلال ميكانيزمات معينة تعكس طبيعته و ظروفه العامة على مساندة تلك التغييرات على الدوام بحيث يصبح هذا تقليدا يسهل التعامل معه عكس التغيير الذي يحدث دفعة واحدة ، فهو قد يسبب الكثير من المشاكل على مستوى المناخ التنظيمي و بوصفه خاصة على مستوى البناء الاجتماعي¹ .

فكما يذهب إليه ميرتون فإن لكل شخصية نمط محدد من الاتجاهات لا تتغير بسهولة أو بسرعة الامر الذي قد يؤدي حسب حسه إلى حدوث خلل وظيفي على هذا المستوى و حتى يتمكن التنظيم من التوازن مع بيئته و التكيف معها ينبغي أن يتصف بالمرونة اللازمة في مواجهة هذه الظروف فكل اتجاه لهذه المعطيات لا يؤدي في النهاية إلى الجمود الذي قد يذهب باستقرار التنظيم ككل ، بحيث نجد ان ميرتون قد أكد وجوب التغيير الذي يفرض نفسه و ينبثق من داخل التنظيم عن طريق التقدم التكنولوجي مثلا كما أكد على تتالي الضغوط التي تمارس

1 - عبد الهادي الجوهري ، علم اجتماع الادارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 132 .

على التنظيم من الخارج بمختلف مصادرها ، الامر الذي يفرض وجود ما يسمى بالتوازن الدينامي الذي قد يؤدي إلى تحقيق التعادل بين الضغوط الخارجية و ما ينبثق من الداخل من قوى جديدة¹ .
فعملية التوازن لا ينبغي إغفالها إذا ، إذا أراد أي تنظيم ان يحافظ على ديمومة وظائفه الاتصالية الاجتماعية بصفة عامة فكل تختلف عن الاستجابة للتغيرات البيئية بمختلف أوجهها لا يمكن أن يؤدي به إلى الصراع و الاختلالات و بالتالي التفكك في النهاية .

2 التكامل:

يتكون التنظيم من عدة أجزاء لا يمكن فهمها إلا في إطار الكل في بعض الاحيان فباعباره نسقا مفتوحا يمتاز بالديناميكية و التطور فإنه مطالب بأن يحقق الظروف اللازمة و البيئة التنظيمية الملائمة للأداء و لتحقيق الأهداف المرسومة و يمكن هنا لعمليات الصراع المختلفة و ما ينجر عنها من عمليات إعادة التوازن و عملية التوازن الدينامي بين حاجات التنظيم و حاجات أعضائه و البيئة الخارجية التي تحيط به ، أن يصبح للتنظيم قوة معينة تسمح له بالتفاعل مع هذه المتغيرات و السيطرة عليها بحيث يصل في النهاية إلى تحقيق التكامل التنظيمي و التساند الوظيفي الذي يسمح له باستمرار و وظائفه كما ينبغي لها أن تستمر و تعتمل فقد يجد التنظيم حتى في أشكال الصراع الإيجابي متنفسا لبعض الضغوط كما قد ينبهه ذلك إلى وجود عوامل تصور في ناحية معينة أو في جزء معين من أجزائه فيعمل بالتالي على تعديل ذلك الوضع أو مسيرته مما يؤدي إلى وضع كل إمكانياته في نفس الوتيرة التنظيمية و الوظيفية و التفاعلية .

إن تحقيق التكامل الكلي داخل التنظيم لا يتحقق إلا بالعمل على عدة مستويات على مستوى البناء و على مستوى الثقافة و على مستوى الأداء أو على مستوى العوامل الداخلية و الخارجية ككل ، تلك العوامل المادية و غير المادية التي يمكنها أن تسهم في عمل التنظيم غما إيجابا او سلبا .
و التكامل على مستوى التنظيمات البيروقراطية كمؤسسات الإدارة العمومية مثلا لا يتحقق إلا من خلال جملة شروط يمكن تلخيص بعضها فيما يلي² .

- مراعاة التخصص .
- ترتيب الوظائف حسب الكفاءات .

1 - قباري محمد اسماعيل ، علم الاجتماع الاداري ، منشأة المعارف الاسكندرية ، مصر ، ص 494 .

2 - عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب الجزائر ، ص 28 .



- العمل ضمن قوانين و تعليمات مكتوبة .
- الكفاءة المهنية .
- العمل يكون بمثابة مهنة دائمة تتحقق الخبرة بفضلها .
- ضمان تضيق القوانين .

6- معوقات الاتصال التنظيمي :

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال التنظيمي منها ما يلي:

أولاً: معوقات شخصية :

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية في عملية الاتصالات و تحدث فيها أكثر عكسيا ، و ذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الافراد يختلفون في حكمهم و في مدى فهمهم للاتصال و الاستجابة له ، وكذلك فقدان الثقة بين الافراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم و بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الاتصالات و يجد من فاعليتها .

ثانياً: معوقات تنظيمية :

و يرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي و الذي لا يتفق في كثير من الاحيان في اهدافه مع الأهداف التنظيمية .

و قد يكون التخصص ، هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم . من معوقات الاتصال ، و ذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و المتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين .

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال التنظيمي أو قصور هذه السياسة .

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات ، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة .



ثالثاً: معوقات بيئة :

و نقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال و التي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ، و من بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها ، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه و عاداته و تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية و كفاءة أدوات الاتصال ، و عدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كير من المنظمات .
و من الجدير بالذكر ، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم و التعاون القائم بين الموظفين ، فدرجة التفاهم و الانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال و مدى فاعليته .¹

1 - محمد أبو سمرة ، الاتصال الاداري و الإعلامي ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص78 - 79 .



خلاصة الفصل الثاني :

كخلاصة لما سبق فالاتصال التنظيمي يمكن اعتباره كوسيلة هامة لتحقيق الفاعلية المطلوبة داخل المؤسسة ، و هو عملية نقل الاوامر و التوجيهات و التقارير من مستوى إداري إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي . كما تناولنا في هذا الفصل تعريف الاتصال أنواعه وظائفه و أهم المدارس التنظيمية بالإضافة إلى ديناميات التنظيم و أخيرا معوقاته .

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- تعريف الأداء
 - 2- تعريف الأداء الوظيفي
 - 3- أهمية الأداء الوظيفي
 - 4- أبعاد الأداء
 - 5- العوامل المؤثرة في الأداء
 - 6- تقييم أداء العاملين
- خلاصة الفصل



تمهيد:

إن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد و المنظمات على حد سواء ، فالمنظمات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها و حسب معايير الأداء المحددة و التي يمكن أن تكون كمية أو نوعية "الجهد المبذول و نمط الأداء" .

1- تعريف الأداء : يعرفه توماس جيلبرت بأنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، و أنه السلوك و النتائج معا ، و هو اتحاد السلوك و نتائجه ، و ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

و يعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين ، أو مجموعة أشخاص.¹

2- تعريف الأداء الوظيفي: عرفه هلال بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ، لكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به.

و يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه ، و من زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير و زوايا متباينة ، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، و البعض يتناوله من خلال النظر إلى اداء المؤسسة ككل.

3- أهمية الأداء الوظيفي:

تتلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل ، و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.

ب- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد ، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

ج- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين ، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

4- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد.

و لهذا نجد محددات الأداء تتضح في:

أ- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- إدراك الدور: و نعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.

1 - رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 216 .

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبرغم بذل جهد كبير فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح ، و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات ، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، وهناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه لا بذل جهدا كبيرا فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا ، و بطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مكون آخر.¹

5- أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الأفراد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء ، و هذه الأبعاد هي:

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة ، و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب- الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و خلوه من الأخطاء و درجة الابتكار و الإبداع في الأداء .

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة و الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.²

كيف يحدث الأداء:

يحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاثة مجموعات من النظم المستقلة و المرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه و هذه النظم هي:

1 - محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 220 .

2 - المرجع نفسه ، ص 227 .

أولاً: النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي ،تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانيات ، و أهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون و وظائفها المختلفة ، مع التكنولوجيا المتاحة لها لتحويل المداخلات المتعلقة بكل مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة .

ثانياً: نظم بيئة الأداء الاجتماعي و السياسي : تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية ، و توظف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لإعادة توزيع المكانة و القوة و التأثير ،طبقاً لرؤية الإدارة العليا في هذه المنظمات.

ثالثاً: النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء: يشمل هذا البعد عوامل القدرة و الرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي و التي تحمل له في لحظة معينة معان خاصة فيحدث الأداء في الموقف الواحد، إذا اختلف القائمون بالأداء .

6- العوامل المؤثرة في الأداء:

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء و فيما يلي الإشارة إلى عدد منها :

1-التوقعات (expectation): هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء

بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟ ص. 52

1-الدوافع:(Inventives): هل هناك دوافع محببة و جذابة لدى العاملين تشجع الأداء و تدعم الوصول إلى

الأداء بشكل واضح و تم تعميمها على الجميع؟ ص52

2-المصادر(reseources): هل يمتلك العاملون الأدوات و المصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

3-المهارات و المعارف (skills and knowledge): هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

4-التنفيذ الراجعة(feed bach): هل يتم اتصال نتائج الأداء للعاملين و إبلاغهم عنها؟ ص53

هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الإدارة ؟

5-القدرات (capacity): هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية و الجسدية و النفسية ؟

6-تصميم العمل(jop design): هل هناك أي عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟

هل إجراءات العمل و أسلوب تدفقه منطقية؟ ص53.

7 - تقييم أداء العاملين:

أ- تعريف تقييم أداء العاملين:

تعددت التعريفات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء ، فقد سمية تارة بتقييم الأداء كما سمية بقياس الكفاءة و آخرين سموها بتقييم الكفاءة إلا أن التسميات الأكثر انتشارا و استعمالا هو تقييم الاداء و يعرف بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم¹ ، أما عبد الباقي 2000 ، فيعرف تقييم الاداء بأنه دراسة و تحليل العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحطم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله مسؤولية أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى .

و يعرف كذلك بأنه الحصول على حقائق و بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعملهم بالحاضر و المستقبل² .

أسس و فوائد تقييم أداء العاملين :

يقوم مفهوم تقييم أداء العاملين على أسس هي :

- 1/ إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية أو على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى .
- 2 / إن التقييم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية و الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

و عملية تقييم الأداء تمكن الإدارة من الحصول على فوائد عديدة نذكر منها :

رفع الروح المعنوية : اي جو من التفاهم و العلاقة الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم و طاقتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع اهتمام من قبل الإدارة مما يدفع الفرد للقيام بعمله راضيا و باستعداد وجداني .

إشعار العاملين بمسئولياتهم : عندما يشعر الفرد أن نشاطه و ادائه أثناء العمل هو موضع له لضمان عدالة المعاملة :

حيث تصمت الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال ما يستحقه من ترقية على أساس جهده و كفاءته في مكان عمله كما تضمن الإدارة أو المؤسسة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين .

1 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، ط2 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 78 .

2 - ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة ، الرياض ، 1995 ، ص 436 .

الرقابة على الرؤساء : إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد معاملة الرؤساء للمرؤوسين و مدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم¹ .

1 / فضيل دليو ، الاتصال مفاهيمه ، نظرياته ، وسائله ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 48.



خلاصة الفصل :

إن الأداء الوظيفي يعبر عن مدى فاعلية الاتصال داخل المنظمة و مدى مساهمة أفراد المنظمة في تحقيق أهدافها العامة "المنظمة" و مدى إشراك جهود الموظفين في الانتاج و تقديم خدمات مختلفة و يعتبر الاداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و المساهمة في إحداث التغيير المطلوب و المساهمة في إحداث التغيير المطلوب و المساهمة كذلك في تنمية القدرات و المواهب و إكساب العمال معلومة لتكوين عملية تقييم الاداء ضرورية لابد منها للحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول إلى المستويات العليا منها .

الجانب والميراني

الفصل الثالث

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- بطاقة فنية عن بلدية برج بو عرييج
- 2- الهيكل التنظيمي لبلدية برج بو عرييج
- 3- عرض وتحليل النتائج
- 4- نتائج الدراسة
- 5- الاقتراحات والتوصيات

1- بطاقة فنية عن بلدية برج بوعريريج

الاسم: الشعبي البلدي لبلدية برج بوعريريج.

رئيس البلدية: عربي سليم (عهدة 2012-2017)

تعداد السكان: 168346 نسمة (إحصاء 2008)

الكثافة السكانية: 2075.78 نسمة/كم.

تاريخ التأسيس: 1984

الموقع الجغرافي: تقع بلدية برج بوعريريج في الجهة الغربية من الهضاب العليا الشرقية بارتفاع متوسط عن سطح

البحر يقدر بـ 950 م ، يحدها من الشمال بلدية مجانة ومن الشرق بلدية سيدي مبارك، ومن الجنوب بلدية

الحمامية والعناصر ومن الغرب بلدية اليشير وتربع على مساحة تقدر بـ 206.30 كم².

الرمز العام :. 34

2- الهيكل التنظيمي للبلدية: 1- مكتب الأمانة والعلاقات الخارجية:

يلحق مباشرة برئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتكفل بمهام منتظمة ودورية مرتبطة أساسا برئيس المجلس الشعبي

البلدي، يتكفل بالأمن الداخلي لمقر البلدية، ويتكفل أيضا بتحضير التظاهرات والاستقبالات الرسمية ويسهر على

ضمان الأمانة الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي ويضم:

-مصلحة أمانة المجلس والبريد.

- مصلحة الأرشيف.

-مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي.

-مصلحة الصفقات. للمزيد من المعلومات انظر لملحق الأمانة العامة.

2-مديرية الإدارة والشؤون المالية:

1-مصلحة تسيير الموارد البشرية ويضم:

-مكتب موظفي الأسلاك الإدارية والتقنية.

-مكتب إعداد الأجور والمرتببات.

- مكتب العمال المتعاقدين والمؤقتين.

-مكتب التوظيف والتكوين والتنظيم والتعداد.

- 2- مصلحة المالية والمحاسبة وتضم:
- مكتب الميزانية.
 - مكتب تنفيذ النفقات قسم التسيير
 - مكتب تنفيذ النفقات قسم التجهيز.
 - مكتب تسديد الأجور والمرتبات. للمزيد من المعلومات انظر لملاحق مديرية الإدارة والشؤون المالية.

3- مديرية التنظيم والشؤون القانونية:

- 1- مصلحة التنظيم والمنازعات وتضم:
- مكتب المنازعات والشؤون القانونية.
 - مكتب التنظيم.
- 2- مصلحة السكان وتضم:
- مكتب الحالة المدنية.
 - مكتب الانتخابات.
 - مكتب الفروع الإدارية. للمزيد من المعلومات انظر ملحق مديرية التنظيم والشؤون القانونية.

4- مديرية النشاط الاقتصادي:

- 1- مصلحة النشاط الاقتصادي وتضم:
- مكتب تسيير ومتابعة المحلات التجارية.
 - مكتب النشاط الاقتصادي.
- 2- مصلحة الشؤون العقارية وتضم:
- مكتب جرد الأملاك العقارية.
 - مكتب متابعة الاشهارية والحصائر. للمزيد من المعلومات انظر ملحق م. النشاط الاقتصادي.

5- مديرية الثقافة والشؤون الاجتماعية:

1- مصلحة الشؤون الاجتماعية وتضم:

- مكتب الشؤون الاجتماعية.
- مكتب التمهين وتشغيل الشباب.

2- مصلحة الوقاية والتفتيش والتنظيم الصحي:

- مكتب الوقاية والتفتيش.

- مكتب التنظيم الصحي.

- المكتب البلدي لحفظ الصحة.

3- مصلحة الشؤون الثقافية والرياضية والجمعيات:

- مكتب الثقافة والرياضة.

- مكتب الحركة الجموعية. للمزيد انظر ملحق م. الثقافة والشؤون الاجتماعية.

6- مديرية التجهيز:

1- مصلحة الوسائل العامة:

- مكتب المخزن الرئيسي.

2- مصلحة التخطيط العمراني:

- مكتب العمران.

- مكتب التهيئة والتخطيط العمراني.

3- مصلحة الحظيرة والورشات:

- مكتب الورشات وصيانة بيانات البلدية.

- مكتب تسيير حظيرة العتاد المتحرك. للمزيد انظر ملحق مديرية التجهيز.

7- المديرية التقنية:

1- مصلحة الدراسة والمتابعة:

- مكتب الري.

- مكتب أشغال الطرقات.

- مكتب التهيئة الحضرية.

- مكتب متابعة أشغال البناء والترميم.

2- مصلحة البيئة والشبكات:

- مكتب تسيير الشبكات وصيانة الطرقات.

- مكتب النظافة.



- مكتب النقل والمرور.

- مكتب المساحات الخضراء. للمزيد انظر ملحق المديرية التقنية.

8- مديرية التهيئة والتعمير:

1- مصلحة التعمير وتضم:

- مكتب البناء.

- مكتب التنظيم.

2- مصلحة التخطيط العمراني:

- مكتب العمران. - مكتب التهيئة والتخطيط العمراني. للمزيد انظر ملحق مديرية التهيئة والتعمير.

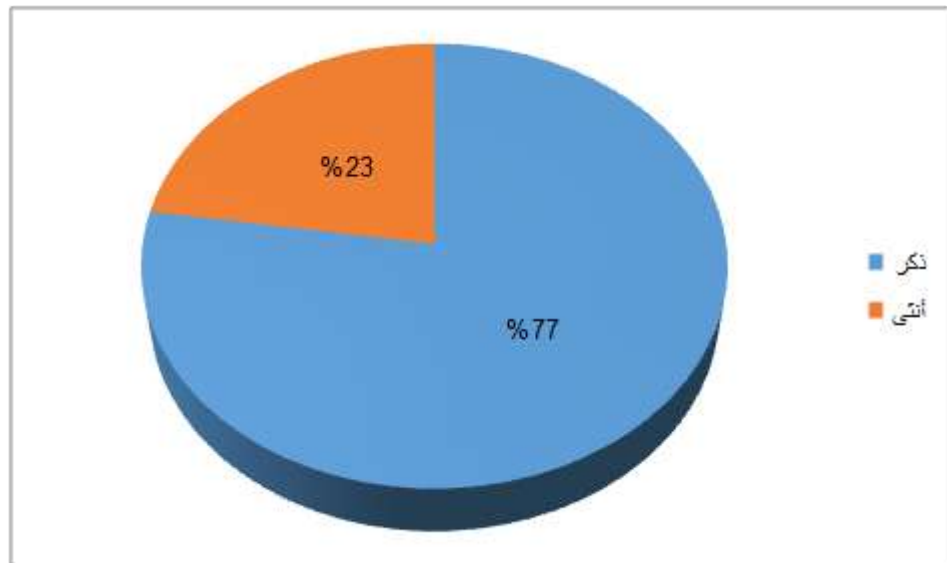
3- عرض وتحليل النتائج :

أ/ تحليل البيانات :

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
77,4 %	24	ذكر
22,6 %	7	أنثى
100 %	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 31 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت % 77,4 ، أما حجم الاناث فقد بلغ 7 أنثى بنسبة قدرت بـ % 22,6 وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (1)



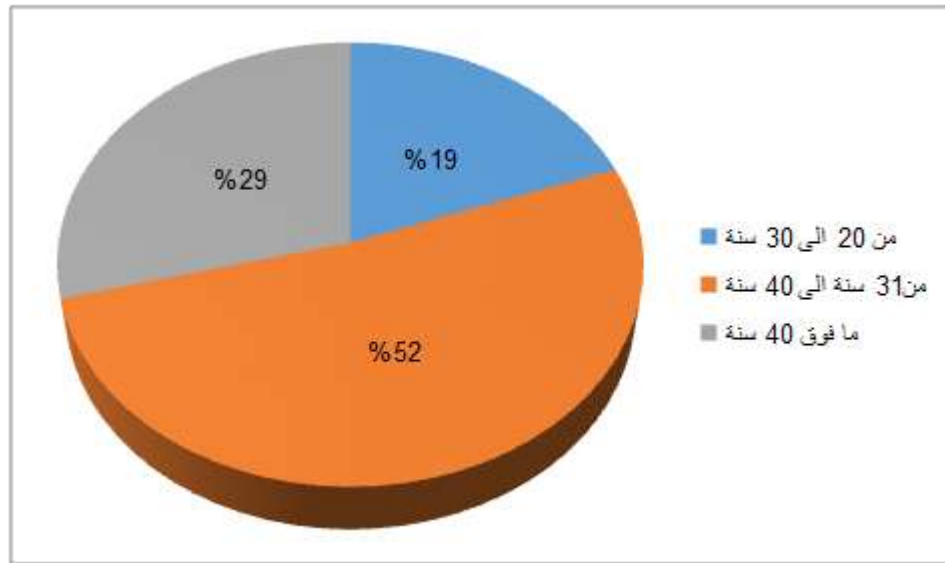
الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

التحليل الكيفي: و بناء عن النتائج المبينة أعلاه نستنتج بان أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة ذكور و ذلك راجع إلى طبيعة الإدارة في حد ذاتها التي تلقى إقبال من الجانب الذكري أكثر من الجانب النسوي عكس بعض القطاعات كقطاع التربية مثلاً و ذلك راجع لعدة اعتبارات اجتماعية .

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
19,4%	6	من 20 الى 30 سنة
51,6%	16	من 31 سنة الى 40 سنة
29%	9	ما فوق 40 سنة
100%	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 31 فردا، نلاحظ أن 6 أفرادا يمثلون الأفراد الذين أعمارهم (من 20 الى 30 سنة) بنسبة بلغت 19,4% ، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 سنة الى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 16 فردا بنسبة قدرت بـ 51,6% ، في حين الافراد الذين تفوق أعمارهم 40 سنة فقد بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 29% وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2).

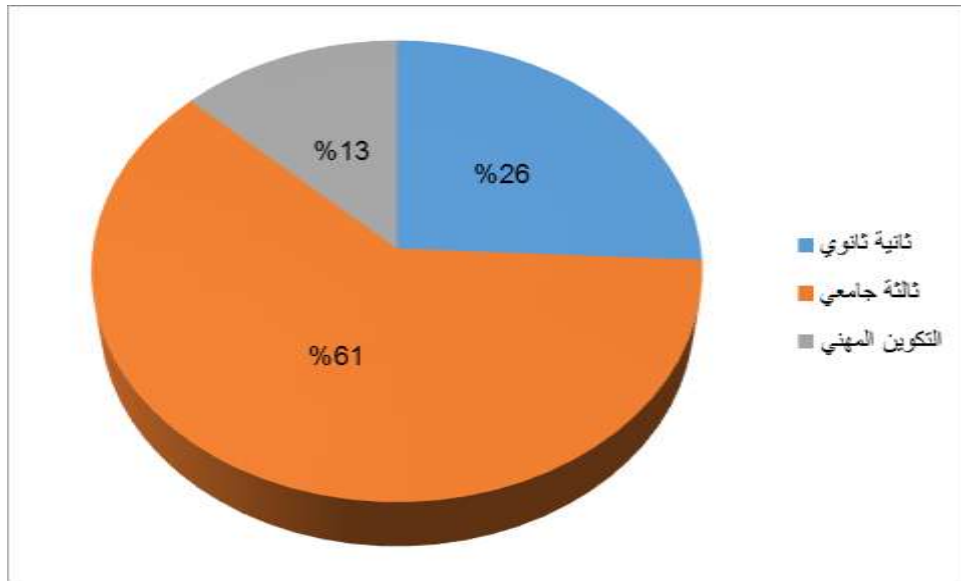


التحليل الكيفي : من خلال الارقام المبينة أعلاه و التي تدل على أن أغلب الموظفين بالمؤسسة ذو خبرة مهنية بالرغم من انهم في مرحلة فتوة وهذا راجع إلى المعدل العمري للمجتمع الجزائري بصفة عامة و المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة .

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ثانية ثانوي	8	25,8 %
ثالثة جامعي	19	61,3 %
التكوين المهني	4	12,9 %
الإجمالي	31	100 %

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 31 فرداً، نلاحظ أن 8 أفراد ذو مستوى ثانية ثانوي ، في حين أن الافراد الذين ذو مستوى ثالثة جامعي فقد بلغ عددهم 19 فرادا بنسبة قدرت بـ 61,3 % ، أما أصحاب التكوين المهني فقد كان عددهم 4 أفراد بنسبة قدرت بـ 12,9 %، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3) .

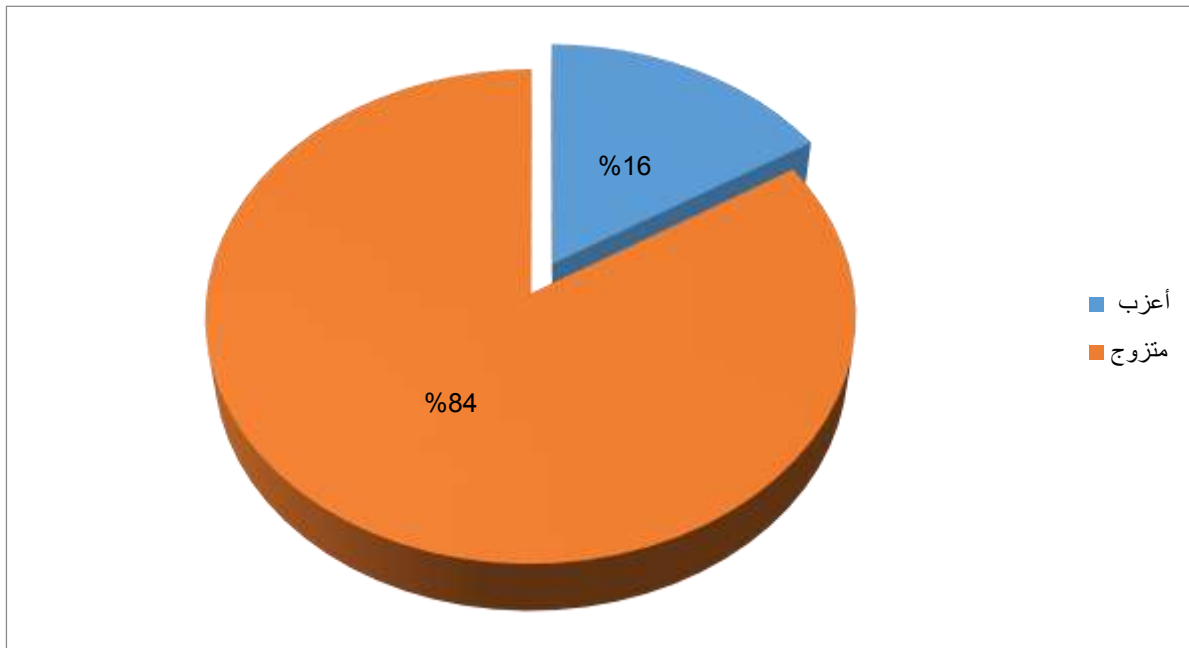


التحليل الكيفي: مما هو مبين اعلاه نستنتج بأن موظفي المؤسسة محل الدراسة ذو مستوى علمي جيد لان تقلد مناصب إدارية على مستوى عالي يتطلب كفاءة مهنية عالية كل حسب تخصصه و مستواه التعليمي حتى يكون على قدر كافي من المسؤولية في المنصب الذي يتقلده .

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
16,1%	5	أعزب
83,9%	26	متزوج
00.00	0	أرمل
100%	13	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 31 فرداً، نلاحظ أن 5 أفراد يمثلون العزاب بنسبة بلغت 16,1%، أما حجم المتزوجين فقد بلغ 26 فرداً بنسبة قدرت بـ 83,9%، أما فيما يخص فئة الأرملة فلم نسجل أي تكرار في أفراد العينة، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (4).



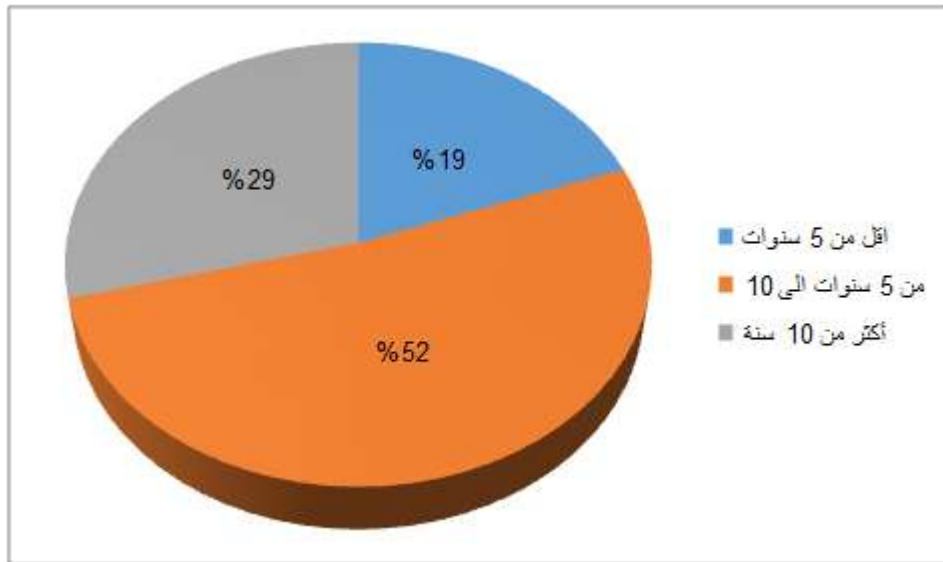
الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

التحليل الكيفي: من الجدول و الدائرة النسبية اعلاه يتضح أن أغلب عينة الدراسة من فئة المتزوجين و هذا ما يدل على أن الاستقرار في الوظيفة يساعد على الاستقرار الاجتماعي و تكوين أسرة و هذا بالنظر إلى طبيعة التركيبة الاجتماعية و الذهنية الجزائرية ككل .

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية في العمل
19,4%	6	اقل من 5 سنوات
51,6%	16	من 5 سنوات الى 10
29%	9	أكثر من 10 سنة
100%	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 31 فرداً، نلاحظ أن 6 أفراد تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 19,4%، أما 16 فرداً الذين يملكون اقدمية في العمل بين (6 سنوات الى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 51,6%، أما فيما يخص الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات فبلغ عددهم 9 أفراد بنسبة قدرت بـ 29%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (5).



الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

التحليل الكيفي: نستنتج من خلال الرسوم البيانية أن عامل الخبرة المهنية متوسط و هذا راجع إلى التحديث و انتهاج سياسة التشبيب في الجهاز الاداري بالمؤسسة من أجل الاستفادة من الطاقات الشابة و ما تحمله من أفكار و منظور جديد في مجال الادارة .

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

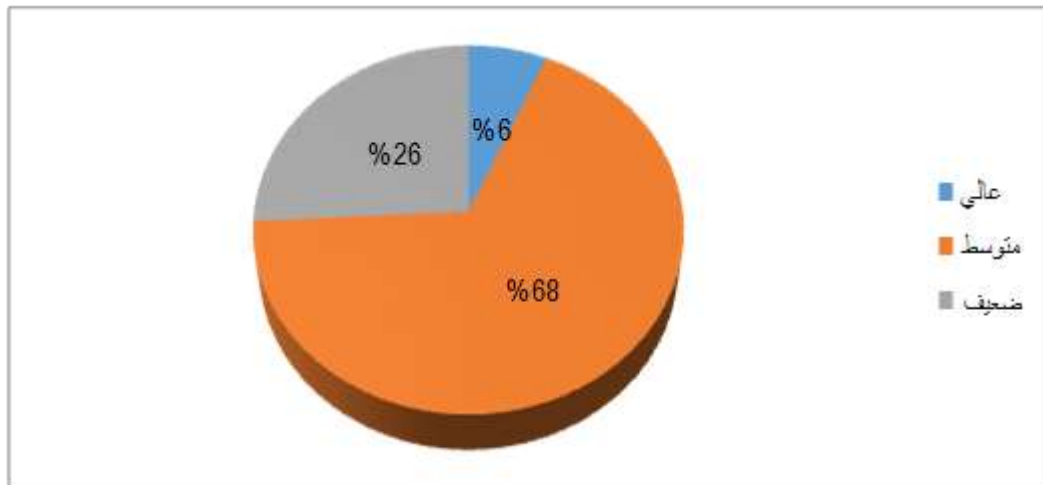
السؤال رقم (06):

نص السؤال رقم (06) على: " كيف ترى مستوى الاتصال بمؤسستك باعتبارك جزء منها ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
6,5%	2	عالي
67,7%	21	متوسط
25,8%	8	ضعيف
100%	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (6) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (39) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (6) بالبديل "عالي" وقد بلغ عددهم (2) فرداً بنسبة مئوية بلغت 6,5% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "متوسط" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 67,7% ، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على السؤال رقم (06) بالبديل "ضعيف" فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة مئوية بلغت 25,8% ، و عليه فانه يوجد فروق بين إجابات افراد العينة لصالح المجموعة الثانية أي ان مستوي الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (6) .



الشكل رقم (6) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه نجد ان مستوى الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة متوسط بنسبة كبيرة و ذلك ربما يعود الى ضعف قنوات الاتصال وعدم تفعيل واستغلال التكنولوجيا الحديثة بالشكل المطلوب الامر الذي جعل من الاتصال يكون غير فعال.

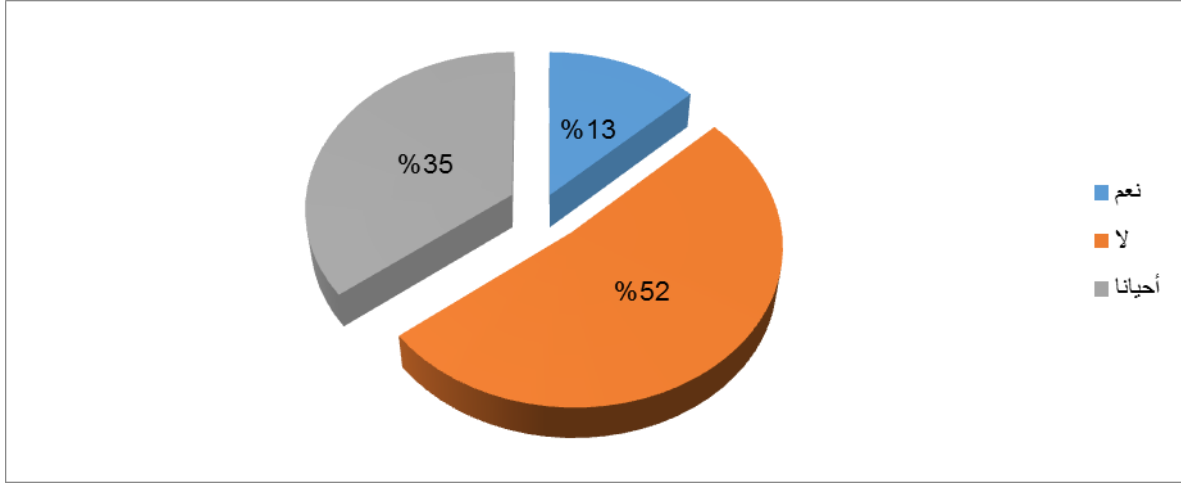
السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: " هل تحس بان الظروف التي تعمل فيها تساعدك على تحسين وتفعيل الاتصال التنظيمي بمؤسستك"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
12,9%	4	نعم
51,6%	16	لا
35,5%	11	أحيانا
100%	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (7) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (4) فرداً بنسبة مئوية بلغت 12,9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 51,6%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الأفراد الذين اجابوا على السؤال رقم (07) بالبديل "احياناً" فقد بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة مئوية بلغت 35,5% ، و عليه فانه يوجد فروق بين إجابات افراد العينة لصالح المجموعة الثانية أي ان الظروف التي يعمل بها افراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة لا تساعد على تحسين و تفعيل الاتصال التنظيمي ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7).



الشكل رقم (7) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه يتبين لنا بان الظروف المحيطة بالبيئة الاتصالية بالمؤسسة لا تساعد على الاداء الاتصالي بالشكل المطلوب و ذلك لعدم التقيد بطرق واساليب الاتصال الرسمي المتعارف عليها واللجوء الى الاتصالات الشفوية غير الرسمية .

السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: "باعتبارك اطار في المؤسسة كيف تقيم عملية الاتصال التنظيمي وتأثيرها على القرارات التي تتخذونها"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

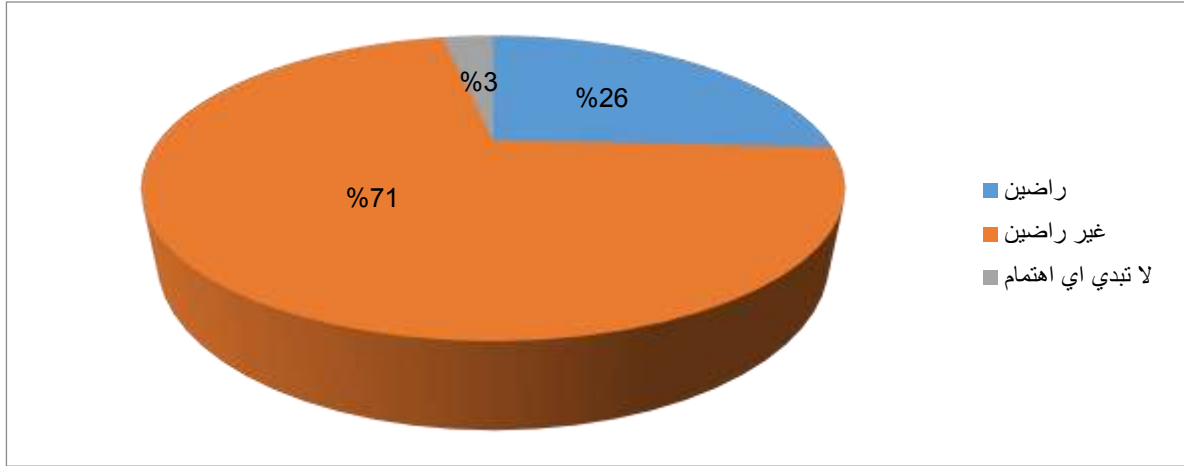
الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
25,8 %	8	راضين
71 %	22	غير راضين
3,2 %	1	لا تبدي اي اهتمام
100 %	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (8) بالبديل "راضين" وقد بلغ عددهم (8) فرداً بنسبة مئوية بلغت 25,8 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير راضين" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 71%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على السؤال رقم (08) بالبديل "احيانا" فقد

بلغ عددهم فردا بنسبة مئوية بلغت 3,2% ، و عليه فانه يوجد فروق بين إجابات افراد العينة لصالح المجموعة الثانية أي ان افراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة غير راضين على عملية الاتصال التنظيمي و تأثيرها على القرارات التي يتخذونها ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (8).

الشكل رقم (9) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)



التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه يتبين لنا ان عملية الاتصال واتخاذ القرارات لا تلقى ترحيب لدى افراد عينة الدراسة وذلك يعود الى ان معظم القرارات الصادرة تؤخذ بشكل فردي من طرف الرؤساء وعدم اشراك المرؤوسين في اتخاذها وهذا ما يخلق مشاكل داخل الهرم التنظيمي بالمؤسسة.

السؤال رقم(9): نص السؤال رقم (09) على: "هل تعتقد بان الطرق والمخططات التي تعتمد عليها المؤسسة تساهم في تحسين صورة الاتصال التنظيمي"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

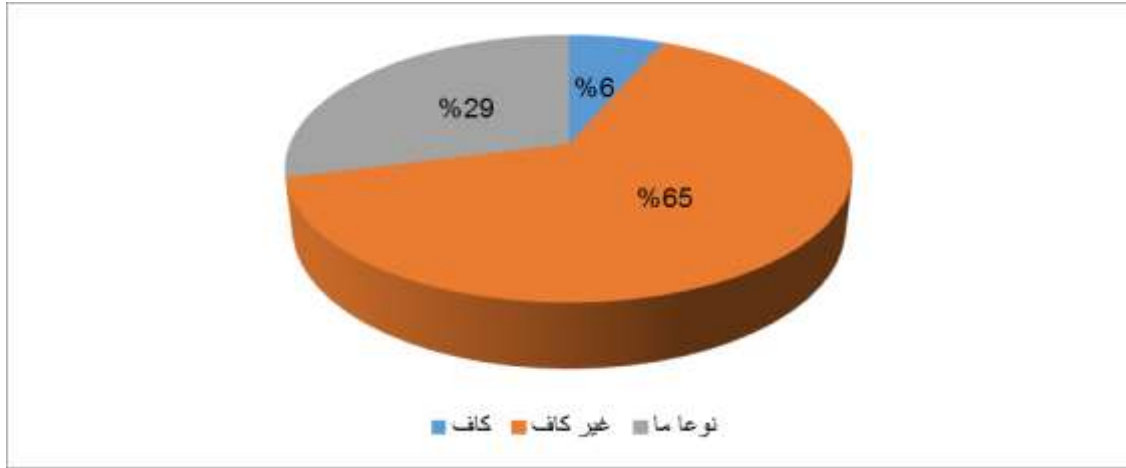
الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
كاف	2	6,5%
غير كاف	20	64,5%
نوعا ما	9	29%
الإجمالي	31	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (31) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم

(9) بالبديل "كاف" وقد بلغ عددهم (2) فردا بنسبة مئوية بلغت 6,5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "غير كاف" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 64,5%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" فقد بلغ عددهم (9) فردا بنسبة مئوية بلغت 29%، و عليه فانه يوجد فروق بين إجابات افراد العينة لصالح المجموعة الثانية أي ان افراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة على ان الفرق و المخططات التي تعتمد في المؤسسة غير كافية في تحسين صورة الاتصال التنظيمي ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (9).

يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)



التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه يتبين لنا بان افراد العينة يرون بان المخططات والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة غير كافية وذلك راجع الى غياب نظرة استراتيجية داخل المؤسسة مما يعكس صورة سلبية عن الاتصال التنظيمي للمؤسسة ككل.

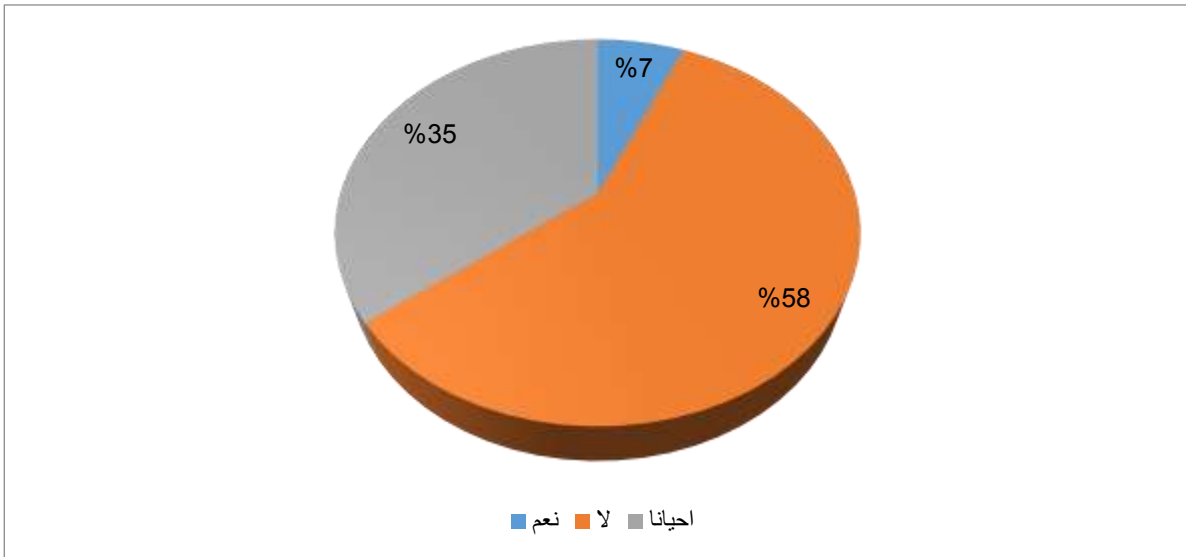
السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل تعتقد بان الاتصال في مؤسستك ناجح بكل المقاييس"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	2	6,5%
لا	18	58,1%
احيانا	11	35,5%
الإجمالي	31	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (2) فرداً بنسبة مئوية بلغت 6,5 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 35,5%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "احيانا" فقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 35,5%، و عليه فانه يوجد فروق بين إجابات افراد العينة لصالح المجموعة الثانية أي ان افراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة على ان الاتصال التنظيمي ليس ناجح بكل المقاييس، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (10).



الشكل رقم (10) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه نلاحظ ان معظم افراد العينة اجابوا "لا" وبالتالي نستنتج ان الاتصال في المؤسسة يحتاج الى ديناميكية وميكانيزمات اكثر فاعلية وذلك لتحسين صورة الاتصال بالمؤسسة وتحقيق الاهداف المنشودة.

السؤال رقم (10 - 1):

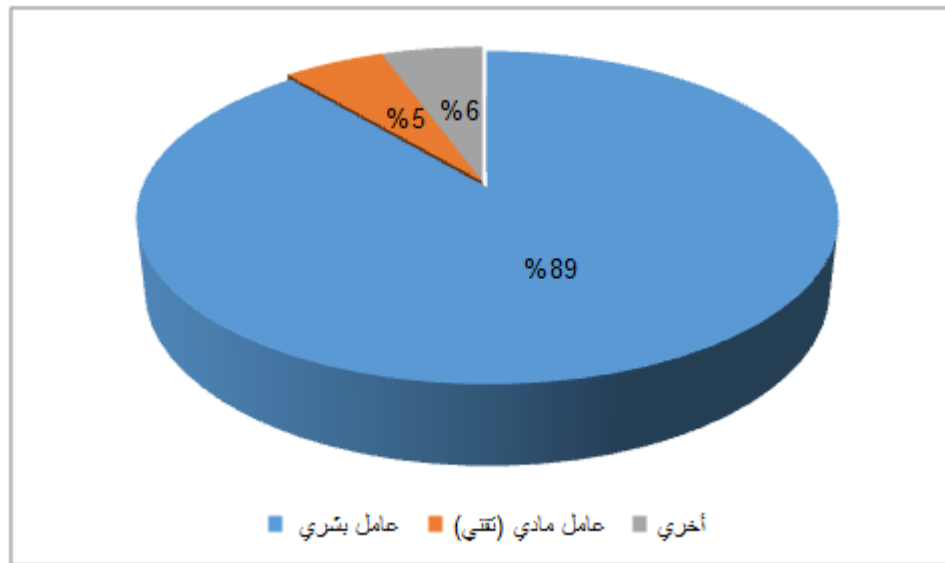
نص السؤال رقم (1) على: "اذا كانت الاجابة بلا"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10 - 1)

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
88,9%	16	عامل بشري
5,6%	1	عامل مادي (تقني)
5,6%	1	أخري
100%	18	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10 - 1) بالبديل "عامل بشري" وقد بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت 88,9% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "عامل مادي" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6% ، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الأفراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "اخرى" فقد بلغ عددهم (1) فرداً بنسبة مئوية بلغت 5,6% ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (10) .

التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه يتبين لنا حسب اجابات المبحوثين ان من اسباب تراجع الاتصال بالمؤسسة هو العامل البشري بنسبة كبيرة ويعود ذلك الى تحكمه في العمل الاتصالية للمؤسسة من خلال التحكم في معظم المضامين الاتصالية وبالتالي لا يمكن ان نستثني العامل البشري لانه يمثل الكل في الكل في المؤسسة.



الشكل رقم (10) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10 - 1)

التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه يتبين لنا حسب اجابات المبحوثين ان من اسباب تراجع الاتصال بالمؤسسة هو العامل البشري بنسبة كبيرة ويعود ذلك الى تحكمه في العمل الاتصالية للمؤسسة من خلال التحكم في معظم المضامين الاتصالية وبالتالي لا يمكن ان نستثني العامل البشري لأنه يمثل الكل في الكل في المؤسسة.

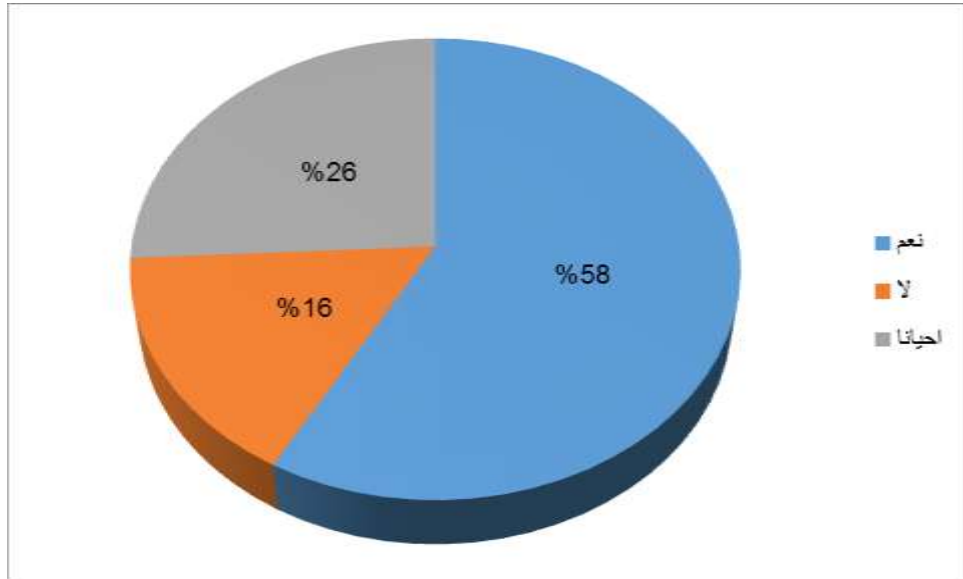
السؤال رقم (11):

نص السؤال رقم (11) على: "في نظرك هل توجد هناك صعوبات تحول دون فاعلية اتصالية بالمؤسسة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
58,1%	18	نعم
16,1%	5	لا
25,8%	8	احيانا
%100	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 58,1 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16,1%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "احيانا" فقد بلغ عددهم (8) فرداً بنسبة مئوية بلغت 25,8%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (11) .



الشكل رقم (11) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه وحسب اجابات افراد العينة يتبين لنا انه توجد صعوبات تحول دون فاعلية اتصالية بالمؤسسة وبالتالي فقد تكون هذه الصعوبات راجعة بالدرجة الاولى الى الظروف المحيطة بالمؤسسة ,اضافة الى اتخاذ قرارات انفعالية في الكثير من المرات.....الخ

السؤال رقم (12):

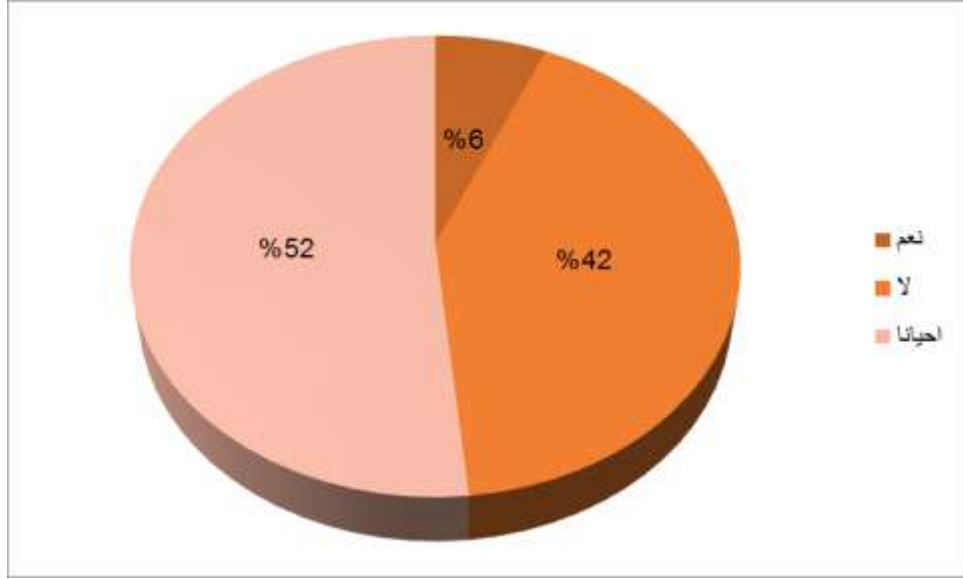
نص السؤال رقم (12) على: "بصفة عامة هل انت راض عن كل القرارات التي اتخذتها مؤسستك"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	2	6,5%
لا	13	41,9%
أحيانا	16	51,6%
الإجمالي	31	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (2) فرداً بنسبة مئوية بلغت 6,5 %، أما المجموعة الثانية

فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 41,9%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "احيانا" فقد بلغ عددهم (16) فردا بنسبة مئوية بلغت 51,6%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12).



الشكل رقم (12) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه يرى معظم افراد العينة ان القرارات التي تتخذها المؤسسة صائبة في غالب الاحيان وربما راجع ذلك الى السياسية الاتصالية المعمول بها داخل الهرم التنظيمي والتي تلقى ترحيبا واسعا لدى افراد العينة بصفتهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

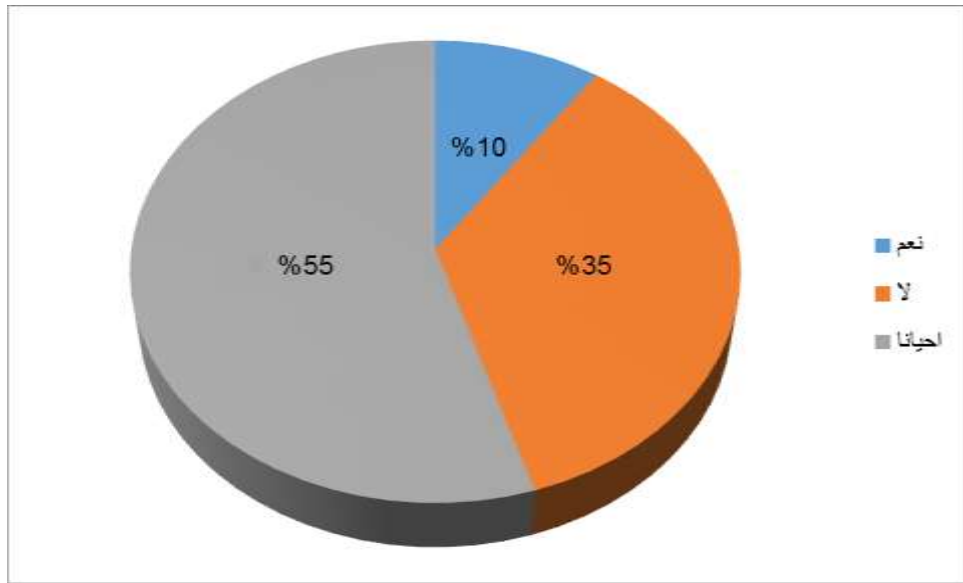
السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "هل تظن ان معظم القرارات التي تخص مجال عملك تأتي في محلها وفي وقتها المناسب"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

البيان	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	3	9,7%
لا	11	35,5%
احيانا	17	54,8%
الإجمالي	31	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (3) فرداً بنسبة مئوية بلغت 9,7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 35,5% ، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الأفراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "احيانا" فقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54,8% ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (13) .



الشكل رقم (13) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

التحليل الكمي: من خلال الجدول والدائرة النسبية اعلاه وحسب اجابات الباحثين الذين يرون بان القرارات التي تخص مجال العمل تأتي في الوقت المناسب "احيانا"، و ذلك ربما راجع الى انه فيه قرارات تحتاج وضع خطط قبل التنفيذ والى معايير مدروسة النتائج فيما بعد.

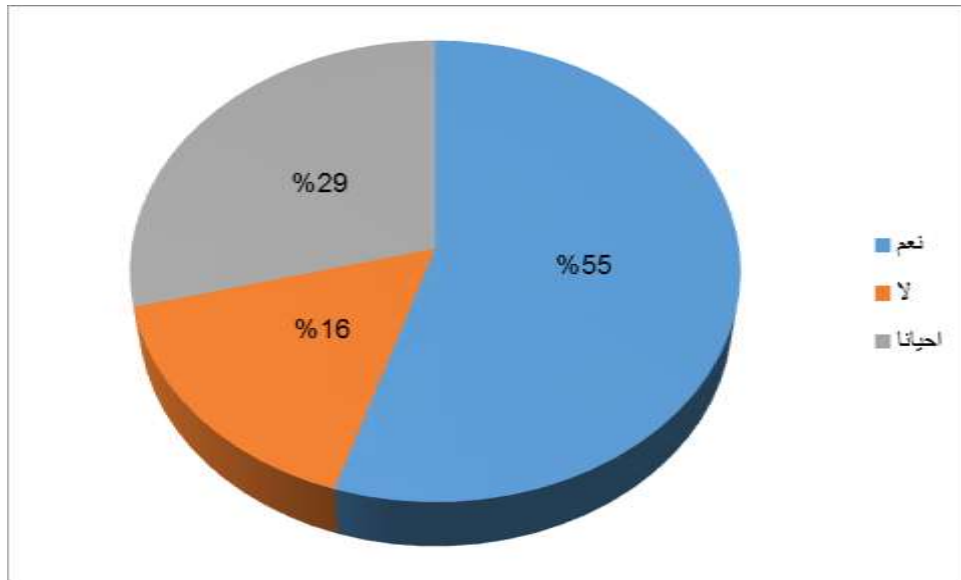
السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "هل تعتقد بان هناك تباعد بينك وبين ادارتك فيما يخص مشاركتك في عملية اتخاذ قرارات معينة" ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
54,8%	17	نعم
16,1%	5	لا
29%	9	احيانا
100%	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54,8 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16,1 %، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "احيانا" فقد بلغ عددهم (9) فرداً بنسبة مئوية بلغت 19%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (14) .



الشكل رقم (14) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

التحليل الكمي: من خلال الجدول و الدائرة النسبية المبينة أعلاه نجد أن معظم أفراد العينة يرون أنه فيه تباعد مع الإدارة في اتخاذ القرارات و ذلك ربما للتعسف في استعمال السلطة من قبل الرؤساء على المرؤوسين و غياب التطبيق الفعلي في احترام النظام الاتصالي المعمول به .

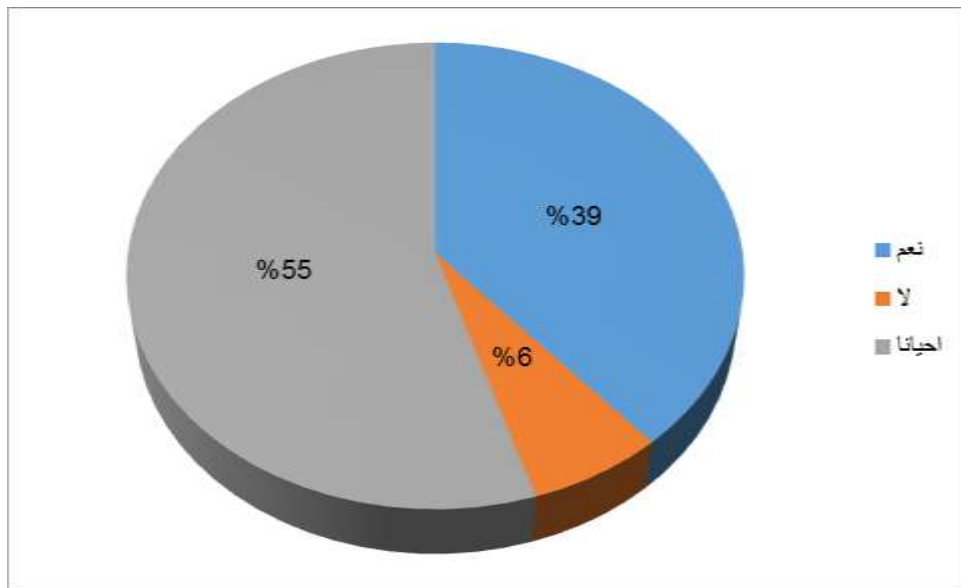
السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: "هل تعتقد بأنه يجب إشراككم في جميع القرارات التي تتخذ بالمؤسسة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
38,7%	12	نعم
6,5%	2	لا
54,8%	17	احيانا
100%	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38,7 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6,5%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "احيانا" فقد بلغ عددهم (9) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54,8%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (15).



الشكل رقم (15) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

التحليل الكمي: من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه نجد بأنه يتم لا يتم إشراك افراد عينة الدراسة في اتخاذ القرارات إلا في بعض الأحيان و السبب في ذلك هو أنه فيه قرارات تكون سيادية تخص الرؤساء فقط و نتائجها تكون في النهاية ملقاة على عاتقه سواء كانت بالسلب أو بالإيجاب .

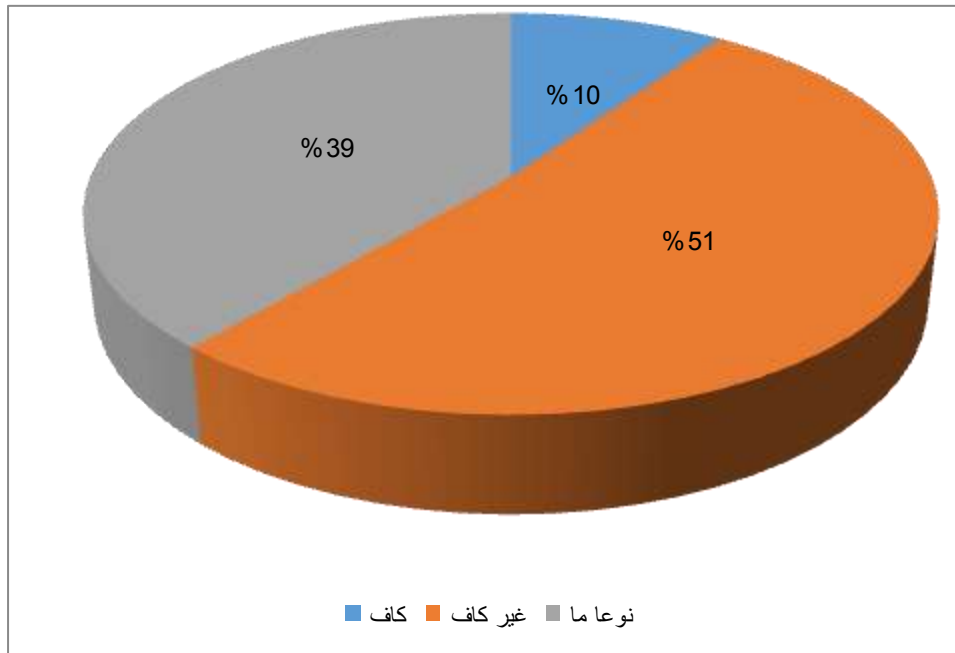
السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16) على: "هل تعتقد بان القرارات التنظيمية المتخذة مفعلة بشكل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

النسبة المئوية%	التكرارات	البيان
9,7%	3	كاف
51,6%	16	غير كاف
38,7%	12	نوعا ما
%100	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل "كاف" وقد بلغ عددهم (3) فرداً بنسبة مئوية بلغت 9,7 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير كاف " والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 51,6%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما " فقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38,7%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (16) .



الشكل رقم (16) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

التحليل الكمي : من الجدول و الدائرة النسبية أعلاه نجد أن القرارات التنظيمية غير مفعلة بالشكل المطلوب "نوعا ما" و ذلك راجع لوجود ثغرات إدارية من قبل الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء لعدة اعتبارات قد تكون في الأغلب شخصية ، كما قد تكون فيه كذلك معوقات مادية تقنية تحول دون تفعيل هذه القرارات بالشكل المطلوب .

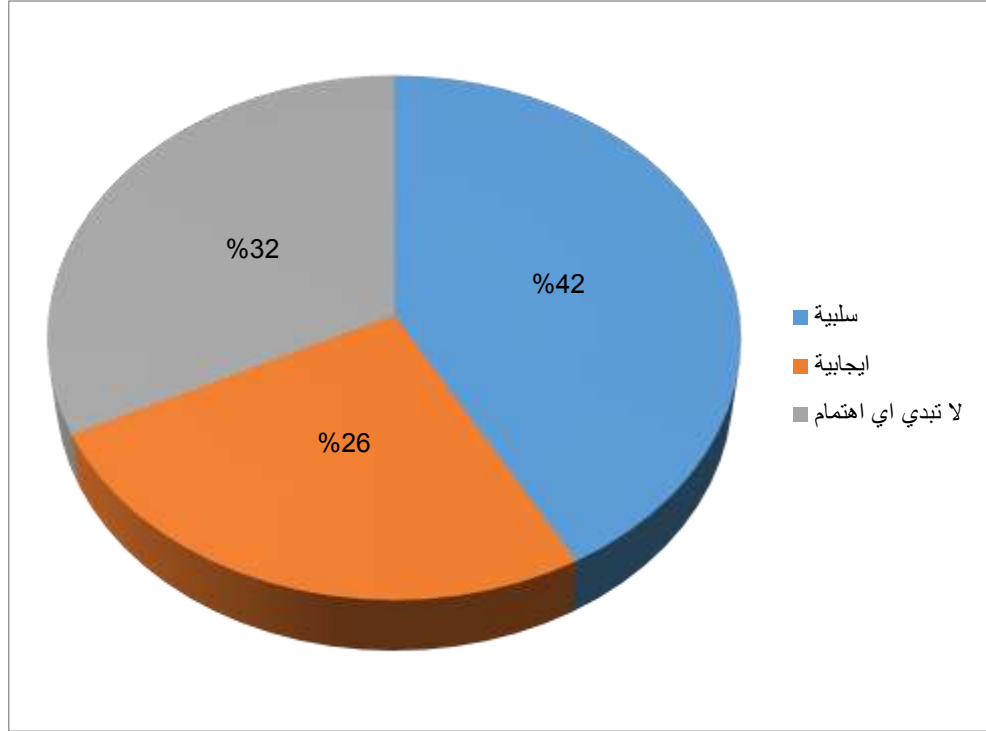
السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17) على: "في حالة تغيير برامج او قرارات معينة بالمؤسسة هل تكون ردة فعلك بالمؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
41,9%	13	سلبية
25,8%	8	ايجابية
32,3%	10	لا تبدي اي اهتمام
%100	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل " سلبية " وقد بلغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية بلغت 41,9 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " ايجابية " والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 25,8%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما " فقد بلغ عددهم(10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 32,3%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (٠).



الشكل رقم (17) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

التحليل الكمي : من الدائرة و الجدول أعلاه كانت إجابة أفراد عينة الدراسة سلبية اتجاه تغيير برامج و قرارات المؤسسة ما يدل على أنه لا يتم إشراكهم في اتخاذها ما يجعلهم غير راضين على التغيير الحاصل لأن بكل بساطة لم يكونوا فاعلين فيه .

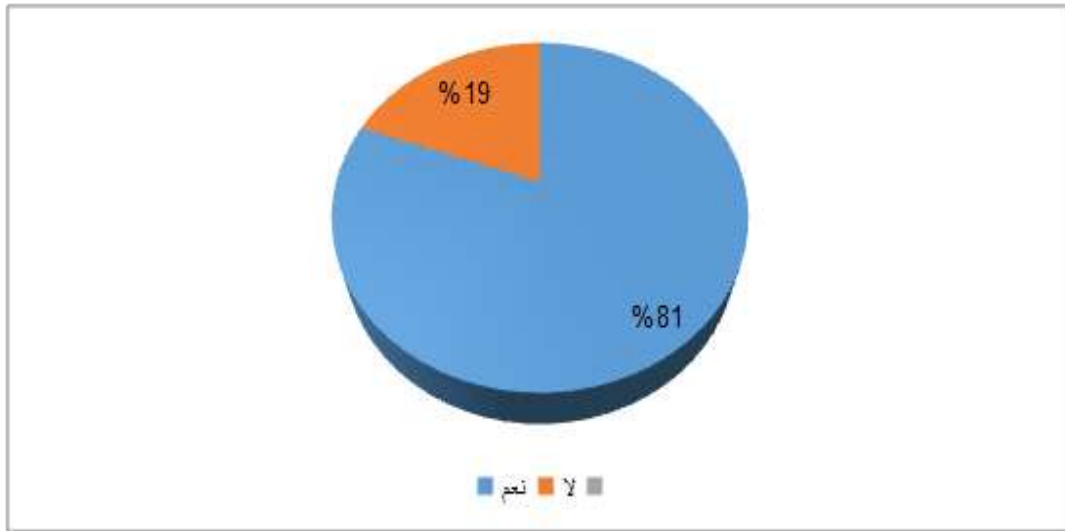
السؤال رقم (18):

نص السؤال رقم (18) على: "هل تظن بان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الفاعلية المرجوة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
80,6%	25	نعم
19,4%	6	لا
100%	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 80,6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 19,4%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (18) .



الشكل رقم (18) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

التحليل الكمي : من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه نجد أن الاتصال مفعّل بالشكل المطلوب نظراً لوجود نظرة استراتيجية حول أهدافها المسطرة " المؤسسة " لأن غياب الفعالية قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف و بالتالي تلاشي و زوال التنظيم او المؤسسة ككل .

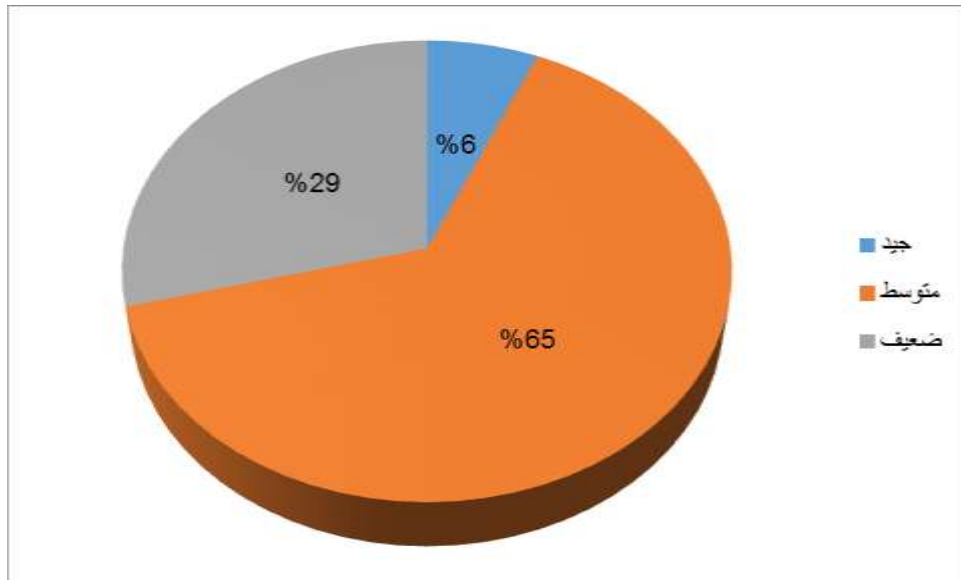
السؤال رقم (19):

نص السؤال رقم (19) على: "ما تقييمك لطبيعة الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
6,5%	2	جيد
64,5%	20	متوسط
29%	9	ضعيف
%100	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل " جيد " وقد بلغ عددهم (2) فرداً بنسبة مئوية بلغت 6,5% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسط " والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 64,5% ، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل " ضعيف " فقد بلغ عددهم(9) فرداً بنسبة مئوية بلغت 29% ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (19) .



الشكل رقم (19) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

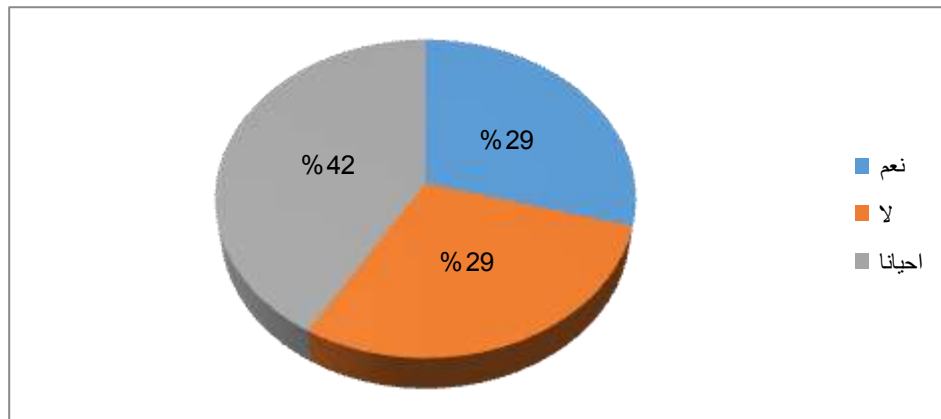
التحليل الكمي : من خلال الجدول و الدائرة أعلاه يتضح لنا حسب أفراد عينة الدراسة بأن الاتصال التنظيمي متوسط و السبب في ذلك قد يكون عامل مادي من ضعف قنوات اتصال وغيرها أو بشري
السؤال رقم (20):

نص السؤال رقم (20) على: "هل طبيعة الاتصال السائد او المعمول به يساعد على تأدية مهامك على اكمل وجهه؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

النسبة المئوية%	التكرارات	البيان
29 %	9	نعم
29 %	9	لا
41 %	13	احيانا
100%	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (9) فرداً بنسبة مئوية بلغت 29 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 29%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "احيانا " فقد بلغ عددهم(13) فرداً بنسبة مئوية بلغت 41%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (20).



الشكل رقم (20) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

التحليل الكمي : من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه يتضح لنا أن الوسط التنظيمي المعمول به داخل المؤسسة لا يشجع على تأدية المام بالشكل المطلوب ربما يعود إلى أسباب بشرية أو مادية أو بسبب ضعف في الاتصال الافقي بين الموظفين فيما بينهم أصلاً .

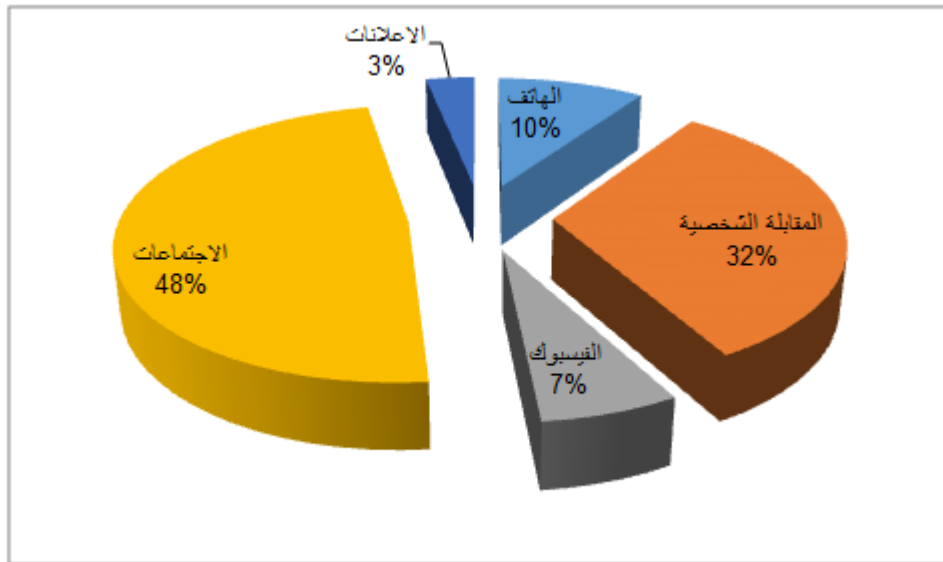
السؤال رقم (21):

نص السؤال رقم (21) على: "ما هي الطرق الأكثر فعالية في عملية الاتصال؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

النسبة المئوية%	التكرارات	البيان
9,7%	3	الهاتف
32,3%	10	المقابلة الشخصية
6,5%	2	الفيسبوك
48,4%	15	الاجتماعات
3,2%	1	الاعلانات
100%	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل " الهاتف " وقد بلغ عددهم (3) فرداً بنسبة مئوية بلغت 9,7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " المقابلة الشخصية " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 32,3%، و فيما يخص المجموعة الثالثة تمثلت في الافراد الذين اجابوا على هذا السؤال بالبديل "الفيسبوك " فقد بلغ عددهم(2) فرداً بنسبة مئوية بلغت 6,5%، اما التي تمحورت اجابتهم على هذا السؤال بالبديل "الاجتماعات فيبلغ عددهم (15) فرداً بانسبة قدرت بـ 48,4% ، أما المجموعة الخامسة فتمثلت في الافراد الذين تمحورت اجابتهم حول البديل "الاعلانات " و بلغ عددهم 1 بنسبة مئوية قدرت بـ 3,2% ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (20) .



الشكل رقم (21) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

التحليل الكمي : من خلال الجدول اعلاه و الدائرة النسبية يتبين أن أغلب افراد عينة البحث يرون أن الاجتماعات هي الأكثر فعالية في عملية الاتصال لما لها من إيجابيات لأنها تفسح المجال لطرح و تبادل وجهات النظر المختلفة على المباشر و تحقيق مبدأ التشاور الذي يدفع بديناميكية الرؤى حول استراتيجية نشاط المؤسسة .

السؤال رقم (22):

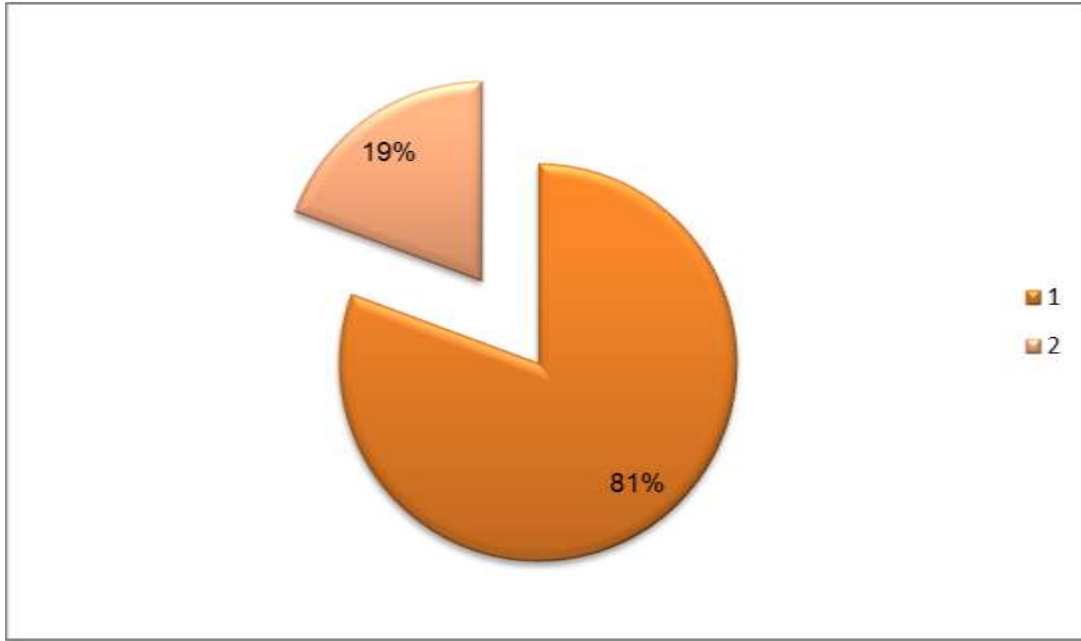
نص السؤال رقم (22) على: "هل انتم راضون عن اساليب الاتصال المتبعة بالمؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
19,4	6	نعم
80,6	25	لا
%100	31	الإجمالي

من خلال الجدول اعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (6) فرداً بنسبة مئوية بلغت 19,4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (25) بنسبة مئوية قدرت بـ 80,6%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (22) .

الشكل رقم (22) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)



التحليل الكيفي: من خلال الجدول و الدائرة أعلاه نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الاساليب المتبعة بالمؤسسة وذلك ربما راجع إلى عدم تفعيل أساليب الاتصال بأنواعه الثلاث النازل ، الصاعد و الافقي أو تغليب أحد هذه الانواع على الآخر مما يحدث انقسامات داخل المؤسسة و يخلق عدم الرضى الوظيفي بها .

السؤال رقم (23):

نص السؤال رقم (23) على: "في رأيك هل ترى بان الاتصال التنظيمي ساهم في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة بمؤسستك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

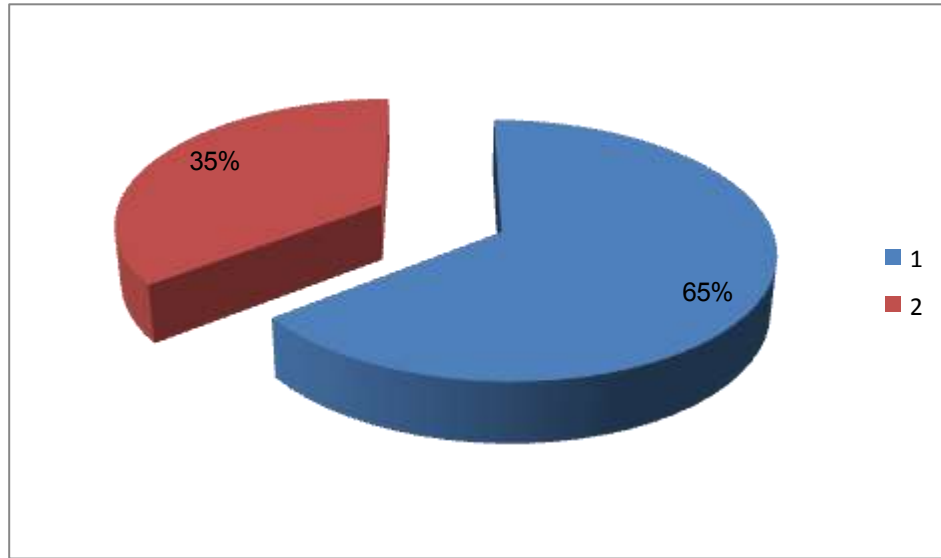
الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
64,5	20	نعم
35,5	11	لا
%100	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 64,5%، أما المجموعة الثانية فتمثل

الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 35,5%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (23).

الشكل رقم (23) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)



التحليل الكيفي : من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه يتبين أن الاتصال التنظيمي بالمؤسسة ساهم في تحقيق قرارات ناجحة و فعالة و ذلك يعود إلى الاتفاق الحاصل على كافة المستويات الاتصالية الثلاث ما يحقق الفاعلية في اتخاذ القرارات و تحقيق أهداف المؤسسة .

السؤال رقم (24):

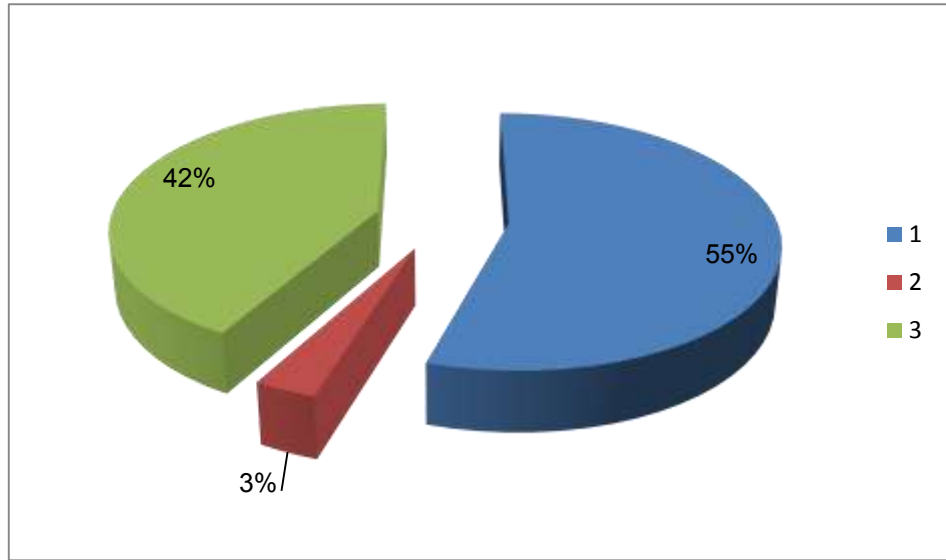
نص السؤال رقم (24) على: "هل هناك معوقات تحول دون اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
54,8	17	نعم
3,2	1	لا
41,9	13	أحيانا
%100	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (31) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54,8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3,2%، أما فيما يخص إجابات أفراد العينة على الدليل " أحياناً " فقد بلغ عددهم (13) بنسبة قدرت بـ 41,9%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (24) .

الشكل رقم (24) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)



التحليل الكيفي : من خلال الدائرة و الجدول المبين أعلاه نستنتج أن هناك معوقات تقف أمام تحقيق قرارات ناجحة و فعالة وقد يعود ذلك إلى وجود خلل في الهيكل التنظيمي نفسه أو في العوامل تقنية و بشرية كعدم وصول التعليمات و التقارير سواء الصاعدة أو النازلة و حتى الافقية في وقتها و محلها المناسب كل هذه الاسباب تعيق و تحد من فاعلية الاتصال .

4- نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق وحسب اجابات المبحوثين نستنتج ما يلي:

- يعتبر الاتصال التنظيمي الفعال أحد أهم مميزات نجاح المؤسسة لما له من دور كبير و ضروري في عملية التسيير داخل المؤسسة و خاصة في مجال إنجاح جميع الاستراتيجيات و القرارات التنظيمية بين كل الاطراف الفاعلة فيه .
- نجاح عملية اتخاذ القرارات هي دليل على فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و لكن هناك ظروف تؤثر على مدى نجاح القرارات كالخبرة و الكفاءة المهنية خاصة فيما يتعلق بالتطبيق الفعلي لها .
- من خلال توزيع نسب عينة الدراسة نستنتج أن أغلب موظفي المؤسسة هم من فئة الذكور و ذلك راجع لطبيعة العمل الاداري و كذا اعتبارات اجتماعية (أسرية) .
- يتطلب العمل الاداري وجود عدة اعتبارات و لعل أبرزها المستوى التعليمي العالي (جامعي) ، لما يتطلبه العمل الاداري من كفاءة مهنية و قدر كافي من المسؤولية .
- من خلال دراستنا الميدانية نجد ان مستوى الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة متوسط بنسبة كبيرة و ذلك يعود لضعف قنوات الاتصال وعدم استغلال التكنولوجيا الحديثة في العملية الاتصالية بالشكل المطلوب .
- تعاني المؤسسات الادارية من تذبذب و نقص الفاعلية في الاداء الوظيفي بسبب غياب الميكانيزمات و الاستراتيجيات المتطورة و هو ما نلاحظه على كافة مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- معظم القرارات التنظيمية لا تأتي في وقتها و ذلك لوجود معوقات عبر القنوات الاتصالية سواء تعلق الامر بالجانب المادي التقني أو البشري .
- كما نجد أن أغلب القرارات تؤخذ بشكل فردي من قبل الرؤساء دون إشراك بقية الفاعلين التنفيذيين داخل الهرم التنظيمي و هو ما يشكل ضعف الاتصال الافقي بين مختلف الموظفين .
- غياب المعلومات الدقيقة حول موضوع الاصلاحات الادارية يؤثر بشكل كبير على عملية الاتصال التنظيمي و يؤدي عدم التحفيز و عدم الثقة و بالتالي غياب الانسجام بين المستويات الادارية بالمؤسسة و هو ما يلاحظ على المجتمع محل الدراسة .

5- الاقتراحات والتوصيات :

من خلال دراستنا هذه و بناء على ما توصلنا اليه من نتائج ،التي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الادارة وهو الاتصال التنظيمي ومدى فاعليته لدى موظفي المؤسسة(بلدية برج بوعريريج) لتبيين ضرورة تقييد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

_ اعطاء حرية اكبر للموظفين بالمؤسسة واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

_زيادة الدورات التكوينية لموظفي المؤسسة من اجل الرفع وتطوير قدراتهم وكفاءتهم المهنية وخاصة المجال التنظيمي للعمل منها.

_ التقليل والحد من الصعوبات التي تقف امام العملية الاتصالية للمؤسسة وذلك بالاستماع الى انشغالات وتقارير وشكاوي الموظفين وكذا الاهتمام بالجانب التقني.

_ اعطاء قيمة اكبر لعملية الاتصال التنظيمي خاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين والتي تهمم هذه العملية اكثر من غيرهم؟

_ رسكلة فعلية للإطارات والمشرفين في مجال تقنيات واجديات الاتصال التنظيمي الفعال وهذا لما له من اهمية وقيمة كبيرة للاتصال

خاتمة



خاتمة :

نستنتج من خلال ما سبق أن نشاط المؤسسة أو المنظمة يتوقف على سلامة و نشاط اتصالاتها الإداري حيث أن الاتصال يشكل ما يقارب 75% من نشاط المؤسسة أو المنظمة و ذلك دون الاتصالات التي تمت أو تضرر الحركة الدائمة للمنظمة و توقف جميع أنشطتها ، و للاتصال الإداري معوقات عديدة من واجب الإدارة العليا أن تعمل على التخفيف من حدتها و ذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال ، ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية ، حتى يكون الافراد على علم تام بنشاط المنظمة و أهدافها و خططها و برامجها و العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تحكمها ، و حتي تكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية و نجاح . بالإضافة إلى العمل على رفع الروح المعنوية و بث الثقة والعمل بروح الفريق داخل التنظيم ككل ، و كذا اختيار التوقيت و الظرف المناسب للاتصال و مواكبة التطور في استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في الاتصال ، ثم تقصي مشكلات الاتصال و معوقاته في مواقع التنفيذ ، و الوقوف على نقاط الضعف في وسائل و خطوط الاتصال ، و القيام بتقويم النتائج .

قائمة

المصادر

والمراد جمع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

- المراجع والمصادر باللغة العربية :

1. أبو النجا محمد العمري ، الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، 1986.
2. أحمد بن مرسلبي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003 .
3. أحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000.
4. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، ط2 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995.
5. بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
6. بشير العلق ، الاتصال في المنظمات المعاصرة ، دار اليازوري العامة للنشرة و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
7. بلقاسم سلطانية و حسان الجيلاني ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين امليلة ، الجزائر ، 2004.
8. بوحنية قوي ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
9. جمال بن زروق ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 26 العدد الأول + الثاني ، 2010.
10. رشيد زرواتي ، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 .
11. رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحدث ، الإسكندرية ، 1999.
12. سيد عبد الحميد مرسي ، عن كيث ديفيز ، السلوك الانساني في العمل ، دار النهضة مصر للطبع و النشر ، 1974.
13. صالح بن نوار ، فاعلية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، قسنطينة ، 2006.
14. صلاح الدين عون الله ، مداخل و مشكلات الفعالية التنظيمية ، الإدارة العامة ، العدد 54 ، الرياض ، 1987.

15. طارق طه ، الإدارة ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، 1982.
16. عالية خلق ، المساءلة و الفاعلية في الإدارة التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2006.
17. عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، الاتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1997.
18. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1990.
19. عبد الكريم بوحفص ، دليل الطالب لإعداد و إخراج البحث العلمي ، دار المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006.
20. عبد الكريم درويش و ليلا تي كلا ، اصول الإدارة العامة ، المكتبة الأنجلومصرية ، القاهرة ، 1974.
21. عبد الهادي الجوهري ، علم اجتماع الادارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 1998.
22. علي عبد الرزاق جليبي ، علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1995. التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1994.
23. عمار بحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.
24. عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب الجزائر.
25. فضيل دليو ، الاتصال مفاهيمه ، نظرياته ، وسائله ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003.
26. فضيل دليو ، تاريخ وسائل الاتصال ، دار أقطاب الفكر ، قسنطينة 2007 الجزائر.
27. قباري محمد اسماعيل ، علم الاجتماع الاداري ، منشأة المعارف الاسكندرية ، مصر .
28. قيس محمد العبيدي ، التنظيم المفهوم و النظريات و المبادئ ، مطابع روايال ، الاسكندرية ، مصر ، 1997.
29. محمد أبو سمرة ، الاتصال الاداري و الإعلامي ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
30. محمد جمال يحيوي ، دراسات في علوم النفس ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الجزائر 2003.

31. محمد حافظ حجازي ، وسائط الاتصال التنظيمي ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2006.
32. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
33. محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، مصر : عالم الكتاب ، 2004.
34. محمد عبد الحميد ، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1993.
35. محمد علي شهاب ، السلوك الانساني في النظم ، دار الفكر العربي ، 1982.
36. محمد علي محمد ، عبد القادر شليحي ، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاتصال ، جامعة قسنطينة ، 1995.
37. محمد فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، عالم الكتب ، مصر ، 1989.
38. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
39. موريس أنجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، الطبعة الثانية، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2006.
40. ناصر دادي عدون / الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
41. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.
42. ناصر دادي عدون ، الاتصال و كفاءته في المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010.
43. ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة ، الرياض ، 1995 ، ص 436 .
- المعاجم والقواميس :
1. أحمد بدوي ، معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1985.
2. محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003.
3. محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ، 2003 ، ص 36 .
4. منجد الطلاب ، دار المشرق ، بيروت ، 1986.



- الرسائل والأطروحات الجامعية :

1. زين الدين خرشي ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة

العمومية الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف ميلود سفاري ، قسم علم الاجتماع ، جامعة

سطيف ن الجزائر ، 2010.

- الكتب باللغة الأجنبية :

1. 1dictionnaire Larousse – paris -1977 .

2. pierre-g-ber giron. Le gestion modern théories et cas Gaston

marin – rediteu .quebec 1989.

الملاحم

جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان تحت عنوان :

فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
- دراسة حالة لبلدية برج بوعريريج -

أخي / أختي العاملة تدرج هذه الإستمارة لمعرفة رأيك في معرفة واقع الاتصال التنظيمي على مستوى مؤسستك من خلال مجموعة من الأسئلة في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر - تخصص اتصال وعلاقات عامة- لذا نرجو منكم أن تجيبوا بكل موضوعية على هذه الاستمارة كما نؤكد على سرية إجاباتكم وأنها لا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

ملاحظة : من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك.

تحت إشراف الأستاذ :
بلخيري صالح

من إعداد الطالب :
لعمارة عبد المالك

السنة الجامعية : 2016/2015

المحور الأول: مور البيانات الشخصية :

1- الجنس :

ذكر

أنثى

2- السن :

من 20 إلى 30

من 30 إلى 40

ما فوق 40

3- المستوى التعليمي :

جامعي

ثانوي

تكوين مهني

4- الحالة الاجتماعية :

أعزب

متزوج

أرمل

5- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : طرق و سبل تحسين فاعلية الاتصال بالمؤسسة .

1- كيف ترى مستوى الاتصال بمؤسستك باعتبارك جزء منه

عالي

متوسط

ضعيف

2- هل تعتقد بأن الظروف التي تعمل فيها داخل المؤسسة تساعد على تحسين و تفعل الاتصال

نعم

لا

أحيانا

3- باعتبارك إطار في المؤسسة كيف تقيم عملية الاتصال و تأثيرها على القرارات التي تتخذونها

راضين

غير راضين

لا تبدي أي اهتمام

4- هل تعتقد بأن الطرق و المخططات التي تعتمد عليها المؤسسة تساهم في تحسين صورة الاتصال

التنظيمي بشكل :

كاف

غير كاف

نوعا ما

5- هل تعتقد بأن الاتصال في مؤسستك ناجح بكل المقاييس

نعم

لا

أحيانا

إذا كانت الإجابة ب لا فهل ذلك راجع إلى :

عامل بشري

عامل مادي (تقني)

أخرى أذكرها

6- في نظرك هل توجد هناك صعوبات تحول دون تحقيق فاعلية اتصالية بالمؤسسة

نعم

لا

أحيانا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوعها

7- في رأيك ما هي الطرق و الوسائل الأنسب للتحسين

المحور الثالث : الاتصال و مساهمته في اتخاذ القرارات و تحقيق الفاعلية

1- بصفة عامة هل أنت راض عن كل القرارات التي اتخذتها مؤسستك

نعم

لا

أحيانا

2- هل تظن أن معظم القرارات التي تخص مجال عملك تأتي في وقتها المناسب

نعم

لا

أحيانا

3-هل تعتقد بأن هناك تباعد بينك و بين إدارتك فيما يخص مشاركتك في عملية اتخاذ قرارات

معينة

نعم

لا

أحيانا

4-هل ترى بأنه من الضروري إشراككم في جميع القرارات التي تتخذ بالمؤسسة

نعم

لا

أحيانا

5-هل تعتقد بأن القرارات التنظيمية المتخذة مفعلة بشكل

كاف

غير كاف

نوعا ما

6-في حال تغيير قرارات أو برامج معينة بالمؤسسة هل تكون ردة فعلك

سلبية

إيجابية

لا تبدي أي اهتمام

7-هل تعتقد أن الاتصال التنظيمي يساهم في عملية اتخاذ القرارات و تحقيق الفاعلية المرجوة

نعم

لا

إذا كانت الإجابة ب : لا فيإلى ما يعود ذلك حسب رأيك

المحور الرابع : معرفة الاتصال التنظيمي و دوره في تحقيق قرارات فعالة ناجحة

1- ما تقييمك لطبيعة الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسة

جيد

متوسط

ضعيف

2- هل طبيعة الاتصال السائد أو المعمول به يساعد على تأدية مهامك على أكمل وجه

نعم

لا

أحيانا

3- ما هي الطرق الأكثر فاعلية في عملية الاتصال :

الهاتف

المقابلة الشخصية

الفيس بوك

الاجتماعات

الإعلانات

4- هل أنتم راضون عن أساليب الاتصال المتبعة بالمؤسسة

نعم

لا

..... مهما كانت الاجابة لماذا

5- في رأيك هل ترى بأن الاتصال التنظيمي ساهم في تحقيق قرارات ناجحة و فعالة بالمؤسسة

نعم

لا

..... ولماذا

6- هل هناك معوقات بالمؤسسة تحول دون اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة

نعم

لا

أحيانا

7- ما هي اقتراحاتك لتحسين الاتصال التنظيمي أكثر على مستوى مؤسستك

.....

.....

