الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

عنوان المذكرة :

الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

إعداد الطلبة:

أمينة نزليوي

سمية حسني

إشراف الأستاذ:

مصطفى كلوشي

السنة الجامعية:2019 /2020

فهرس المحتويات:

العناوين	الصفحة
فهرس المحتويات	I
فهرس الأشكال	III
مقدمة.....	01
الباب الأول: الجانب النظري	**03**
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة	**04**
1_أسباب اختيار الموضوع.....	06
2_أهداف الدراسة.....	06
3_أهمية الدراسة.....	06
4_صعوبات الدراسة.....	07
5_الإشكالية.....	08
6_الفرضيات.....	08
7_تحديد المفاهيم.....	09
8_الدراسات السابقة.....	12
9_المنهج المستعمل	16
10_ أدوات جمع البيانات.....	17
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	**19**
المبحث الأول: الاتصال	22
المطلب الأول: ماهية الاتصال.....	22
المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال.....	22
المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي.....	24
المطلب الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.....	24
المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي.....	26
المبحث الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.....	28
المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي.....	28
المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي.....	30
المبحث الرابع: وظائف ومعوقات الاتصال التنظيمي.....	32
المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي.....	32
المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....	34
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	**41**
المبحث الأول: التنظيم.....	44

المطلب الأول: ماهية التنظيم.....	44
المطلب الثاني: السمات التي يتميز بها التنظيم.....	45
المطلب الثالث: خصائص التنظيم الفعال.....	46
المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية.....	47
المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.....	47
المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية في عصر ما قبل النهضة الصناعية.....	49
المطلب الثالث: مفهوم الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاوروبية	50
المطلب الرابع: الفرق بين الكفاءة والفعالية التنظيمية.....	54
المبحث الثالث: صور ومؤشرات وقياس الفعالية التنظيمية	56
المطلب الأول: صور الفعالية التنظيمية.....	56
المطلب الثاني: مؤشرات الفعالية التنظيمية.....	57
المطلب الثالث: قياس الفعالية التنظيمية.....	60
المبحث الرابع: المداخل المفسرة للفعالية التنظيمية.....	62
المطلب الأول: مدخل تنظيم الموارد.....	62
المطلب الثاني: مدخل النظم.....	62
المطلب الثالث: المدخل الأهداف.....	63
الباب الثاني: الجانب التطبيقي	**66**
الفصل الرابع: مجال الدراسة ـ اتصالات الجزائر-	**67**
المبحث الأول: لمحة تاريخية تاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر.....	69
المطلب الأول: تاريخ اتصالات الجزائر.....	69
المطلب الثاني: نشأة اتصالات الجزائر.....	70
المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.....	70
المطلب الرابع: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.....	71
المبحث الثاني: المديرية العملية بالمدية.....	72
المطلب الأول: نشأة المديرية العملية بالمدية.....	72
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالمدية.....	72
المطلب الثالث: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملية بالمدية.....	75
الفصل الخامس: عينة وتصورات الدراسة.	**78**
1_عينة الدراسة.....	80
2_تصورات الدراسة.....	82
استنتاج.....	84

خاتمة	86
قائمة المراجع.....	88
الملاحق.....	92

فهرس الأشكال:

العناوين	الصفحة
1_ شكل يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسة الفرنسية.....	51
2_ شكل يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسة الايطالية.....	52
3_شكل يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين.....	54

مقدمة

مقدمة:

الإنسان كائن اتصالي، ولا يقوم المجتمع الإنساني دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية منذ العصور الأولى إلى بث الأقمار الصناعية، يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات، فالاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في تفاهم وسلام.

ويعد الاتصال داخل المنظمات من أسرار نجاح المؤسسة خاصة في الوقت الحالي المتميز

بسرعة وتطور مستمر وتدفق سريع للمعلومات، والاتصال هو عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، حيث تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى، وإن تلك العمليات حسب الزمان والمكان والمواقف المختلفة، والتي تستطيع استخدام أساليب مختلفة في تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

والمؤسسة باعتبارها جزء من المجتمع فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية، واتجاههم أهداف وأغراض مشتركة تحكمهم نظم وقوانين مشتركة، فالأفراد والجماعات يتحركون بغية تحقيق الأهداف والغايات، وإشباع حاجاتهم ومنه يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات.

وتكمن أهمية الاتصال في أثرها الفعال على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات سواء كانت خدماتية أو إنتاجية. فلولا أهميته ما تطورت شبكة التطورات في المؤسسة واتسعت باعتبار أن الاتصال أحد الركائز الرئيسية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم من خلاله توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية هذا من جهة، ومع الإدارة من جهة أخرى فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي تتم بواسطتها تمكين تعديل السلوكيات وإحداث التغييرات وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم.

كما أن الاتصال داخل المؤسسة يجنبنا الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم وعدم الإدراك لدوافع واهتمامات الآخرين التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة، كما يساعدنا على الإحاطة بالمشكلات التي تواجه العمال ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها ومعالجتها، ويساهم في زيادة التقارب بين الإدارة والعمال.

ونظرا لأهمية الاتصال في العصر الحديث وزيادة المشكلات في المؤسسات، فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة إلى اتصالات فعالة في المؤسسات، وهذا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما جعلنا نختار موضوع: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

ومن هذا المنطلق تنقسم دراستنا إلى جانبين رئيسيين هما:

الباب الأول: الجانب النظري.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية.

الباب الثاني: الجانب التطبيقي.

الفصل الرابع: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الخامس: تصور الدراسة.

استنتاج الدراسة.

وخاتمة الدراسة.

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1_أسباب اختيار الموضوع.

2_ أهداف الدراسة.

3_أهمية الدراسة.

4_ صعوبات الدراسة.

5_الإشكالية.

6_ الفرضيات.

7_ تحديد المفاهيم.

8_ الدراسات السابقة.

9_ المنهج المستعمل

10_ أدوات جمع البيانات.

1_أسباب اختيار الموضوع:

1_1: أسباب ذاتية:

1_ الرغبة في دراسة المواضيع التي لها علاقة بالاتصال التنظيمي.

2_البحث عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفعالية المنظمات.

1_2: أسباب موضوعية:

_ معرفة ما مدى قدرة المنظمات الجزائرية على تحقيق أهدافها.

_ معرفة قدرة المنظمات على النجاح والنمو والاستمرار.

_تبيان الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق فعالية التنظيمات.

_الكشف عن واقع المؤسسة الجزائرية.

2_أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

_ تحقيق نتائج واستنتاجات علمية دقيقة عن الظاهرة المدروسة.

_ إبراز دور العملية الاتصالية وما توفره من معلومات عن أهداف المنظمات.

_ درجة تحقيق المنظمات للأهداف المسطرة.

3_أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال البحث عن العلاقة بين المتغيرين، وتأثير كل متغير في الأخر، وإظهار دور الاتصال في تعريف العمال بأهداف التنظيم.

4_صعوبات الدراسة:

1_ صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على عدد الإطارات السامية، الإطارات، عمال التنفيذ وأعوان التحكم.

2_ الجانب الميداني وقرار عدم انجازه مع استحالة توزيع الاستمارات، مما صعب عليا وضع تصورات علمية للدراسة.

5_الإشكالية:

يعتبر الاتصال ضرورة من الضروريات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لتلبية مختلف حاجياته اليومية المتعددة والمختلفة, كون الفرد ينتمي إلى مجموع الأفراد الذين يكونون المجتمع ويكونون مختلف التنظيمات, فكل فرد في المجتمع له شبكة من العلاقات الاجتماعية حيث يستخدم فيها نظم من الاتصالات بحيث يعتمد على مجموعة من الرموز، ومع التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة فرضت أنواعا وأشكالا جديدة من الرموز المستخدمة في العملية الاتصالية عكس ما كانت عليه من قبل, فمنذ الأزل يحتاج الإنسان للاتصال بصفة دائمة ومستمرة ليلبي مختلف حاجياته الاجتماعية.

إن موضوع الاتصال التنظيمي يعتبر من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات واستحوذت على حيز كبير في البحوث والدراسات الاجتماعية, وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها الاتصال داخل التنظيمات الاجتماعية المختلفة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية ...,وعلى اختلاف مهامها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها. فالاتصال يعمل على التنسيق بين وحدات المنظمة مما يجعلها أكثر انسجاما واتساقا بين مختلف أجزائها, ويعمل على انسياب وتدفق المعلومات من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة والعكس, مما يجعل إدارة المنظمة في تفاعل دائم ومستمر مع عمالها وعلى علم ودراية بمشاكل ومتطلبات العمال , فالاتصال التنظيمي يعمل على الربط والتنسيق بين مدخلات ومخرجات المنظمة , وتحويل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

هذا فأن كل منظمة أو مؤسسة تسعى لأن تكون فعالة وتحقق أهدافها وتثبت مدى نجاحها وفعاليتها في المجتمع باستغلال كل ما هو متاح لها من موارد بيئية وبشرية، فأي مؤسسة مهما كان طابعها الاجتماعي إلا أنها تسعى إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

مرت المنظمات أو المؤسسات الجزائرية عبر مراحل مختلفة من الزمن, وكانت لكل مرحلة من المراحل مجموعة من الأهداف المحددة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها فمثلا في مرحلة التسيير الذاتي كانت تسعى كل المنظمات إلى التخلص من التبعية للمؤسسات الفرنسية.

لقد تعددت الدراسات والبحوث النظرية والميدانية التي اهتمت بالبحث عن الطرق والوسائل لتحقيق فعالية

التنظيمات والمؤسسات وأولى هذه الدراسات دراسة **فريديرك تايلر** حيث خلصت الدراسة إلى أن" تحقيق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، لن تتحقق إلا من خلال دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل.

إن أعمال **تايلر** قد ارتكزت في تحقيق الفعالية، على مكان العمل، أي الورشة حيث فسر الفعالية، بزيادة الإنتاج وتحسين النوعية"

"أما التون مايو فيرى أن الفاعلية، لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق تحسين العلاقات الإنسانية، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة وعمالها".[1]

أما نظرية النظم فهي ترى أن المنظمة تحقق فعاليتها التنظيمية من خلال مخرجاتها والتي تختلف حسب طبيعة المنظمة (سلع خدمات، موارد بشرية...) بحيث تصبح هذه الأخيرة جزء من مدخلات التنظيم (تغذية عكسية).

_ فما هي العلاقة بين الفعالية التنظيمية والاتصال التنظيمي للمنظمة؟
وما هي العلاقة بين الاتصال الرسمي وتحقيق الأهداف في مؤسسة اتصالات الجزائر؟ _

_ وما هي العلاقة بين الاتصال الغير رسمي وتحقيق الأهداف في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

6_ الفرضيات:

(1) بلقاضي الأمين ، الاتصال الداخلي ودوره في تحيق الفعالية التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ،جامعة الجزائر 2 ،2011 ،ص 7,8.

_الفرضية العامة:

للاتصال التنظيمي علاقة بالفعالية التنظيمية.

_الفرضية الجزئية:

1_للاتصال الرسمي علاقة بتحقيق أهداف المنظمة.

2_للاتصال الغير رسمي علاقة بتحقيق أهداف المنظمة.

7_تحديد المفاهيم:

1_مفهوم الاتصال:

_لغة: هو الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة، قال ابن منظور في لسان العرب: وصل وصلت الشيء وصلا وصله، والوصل ضد الهجران ووصل الشيء وصولا وتوصل إليه انتهى إليه وبلغه.

- وقال أبو بكر الرازي في مختار الصحاح: وصل إليه يصل وصولا أي بلغ، والوصل ضد الهجران والوصل أيضا وصل الثوب والخف وصلة أي اتصال وذريعة، وكل شيء اتصل بشيء فبينهما وصلة.

- وقال الأصفهاني في مفردات الألفاظ الاتصال: اتحاد الأشياء بعضها ببعض كاتحاد طرفي الطائرة ويضاد الانفصال.[1]

-اصطلاحا: هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين، عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين ومن خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو اقناعيا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها.[2]

- ويعرف قاموس اوكسفورد الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات). ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل.

- ويعرفه توماس رونالد Thomas G. Reynoldsبأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهوميه مشتركة لها بين الأطراف المعنية في الأمر.

- ويعرفه كل من **"بيرسون وستينز"** الاتصال بأنه:ً عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور، والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير في السلوك ،وأن عملية النقل في حد ذاتها هي الاتصال.[3]

(1)-شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص5.
(2)- قاسيمي ناصر دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،ص5،6.
(3) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى،2008، ص283.

- الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفا، ويكون موضوع الاتصال قضية معينة أو معنى مجردا أو واقعا معينا.

2- الاتصال التنظيمي: و كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي.[1]

- أو هو تلك العملية التي تضم نوعين من الاتصال هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. [2]

- التعريف الإجرائي: هو مجموع الاتصالات التي تتم في المنظمة، بين العمال أو بين العاملين ومشرفيهم أو مدرائهم أو بين الوحدات الإدارية للمنظمة، أو بين منظمة ومنظمة أخرى ، ويشمل جميع الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية.[3]

3_ الاتصال الرسمي: وهو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي. وتتم الاتصالات وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية.[4]

_التعريف الإجرائي: هو كل الاتصالات الرسمية التي تكون في المنظمة وتكون سواء صاعدة أو نازلة أو في مستوى أفقي. أي هو كل ما هو معتمد من طرف المنظمة بصفة رسمية لإيصال المعلومات للعمال أو رفع شكاوي العمال للمستوى الأعلى.

4_ الاتصال الغير رسمي: هو تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير رسمية، فهي تعد بمثابة أداة اتصال. [5]

التعريف الإجرائي: هو كل الاتصالات والحوارات والأحاديث التي تتم بين العمال، وعلاقات الصداقة التي يقيمها العمال فيما بينهم داخل المؤسسة وأثناء العمل.

5_ مفهوم الفعالية التنظيمية:

_لغة: يقال في المعجم الوجيز فعل الشيء فعلا وفعالا أي عمله، والفعل هو العمل، وتفاعل أي اثر في الآخر وتأثره به، والفعال هو الفعل سواء أكان حسنا أو قبيحا إذا كان من فاعل واحد، أو الفعال هو العمل الحميد.

ولهذا فالفعالية في اللغة هنا تعني القدرة على التأثير والتأثر الفعلي.

- في قاموس michael west dictionary، the new methed English وقاموس thorndike-barnhart فإنّ الفعالية تعني امتلاك القوة للوصول إلى النتيجة المرغوبة.

- في قاموس longman, active study dictionary: تعني إبراز أو تقديم أو إنتاج تأثير مرغوب.

(1)ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية،2016، ص8.
(2)- قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، مرجع سبق ذكره ص6.

(4) بشير علاق ،الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم،دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة العربية،2012ص307 .
(5) نفس المرجع السابق، ص 84.

- في قاموس "موريس morris" تعني: المدى الذي نصل إليه في تحقيق الأهداف.

_اصطلاحا: في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية تعني الظاهرة التي تقوم على إنتاج اثر حاسم في زمن محدد، وهي حالة وضع قائمة فعلا.

في قاموس علم الاجتماع تعني: استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق الهدف.

-القدرة على القيام بالعمل المطلوب بشكل يحقق التأثير المطلوب.

- محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية،وما يؤثر في هدا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية محددة.[1]

ويعرف الأستاذ **قاسيمي ناصر الفعالية التنظيمية** على أنها" درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن إستراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الأهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط الملائمة للإنتاج مثل الميزانية الكافية والتجهيزات المناسبة والاتصال الجيد والعلاقات

الإنسانية الجيدة".[2]

وتعرف كذلك" على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا ونعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية"[3]

ولقد عرفت أيضا على أنها "عمل الشيء الصحيح".[4]

التعريف الإجرائي: هي تحقيق مجموع الأهداف التي يسطرها التنظيم باستغلال الموارد المتاحة، وهي تعد بمثابة مخرجات التنظيم.

8-الدراسات السابقة:

1-الدراسة الأولى: وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، قام بها الباحث الأمين بلقاضي تحت عنوان الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة. سنة2011. جامعة الجزائر2. ex.enel دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاقتصادية رويبة

انطلقت الدراسة من مجموعة من الأسئلة:

التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير الاتصال الداخلي، على تحقيق الفعالية التنظيمية، داخل المؤسسة رويبة للإنارة؟

(1) محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، طبعة 2006، القاهرة -مصر-، 2006، ص66-67.

(2) قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق،ص98 99.

(3) سنوسي علي، تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، بدون سنة، ص 293 .

(4) كمال بوقرة، بسام وزناجي، فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة في أثر المعوقات الثقافية ،جامعة باتنة، مجلة الدراسات الأكاديمية، العدد الثاني عشر،2018،ص140.

التساؤلات الفرعية:

1-كيف يؤثر نوع الاتصال الداخلي-الأفقي، الصاعد، النازل-على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

2-كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي -كتابي، شفهي- على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟ وكإجابة على هذه التساؤلات تم تحديد الفرضيات التالية ليتم اختبارها:

1-إن فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي، وخاصة الصاعدة منها يؤدي إلى إزالة كل العراقيل والعقبات، التي تواجه العملية الاتصالية، وبالتالي تحقيق الهدف الذي أصدرت من اجله، وبهذا تتحقق أهداف التنظيم مما يزيد في ففعاليته.

2- إن حسن استخدام المؤسسة لأساليب الاتصال، سواء كانت الكتابية منها أو الشفهية، مع مراعاة خصوصيات الموقف، وكذا المكان والزمان، ومستقبل المعلومة الاتصالية، يؤدي إلى فهم الرسالة الاتصالية، وبالتالي تحقيق الهدف الذي اصدر من اجله، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي زيادة فعاليته.

منهج الدراسة المنهج الكمي، وقد اعتمد الباحث على: المقابلة الاستطلاعية، الملاحظة من دون مشاركة والاستمارة بالمقابلة، كأدوات لجمع المعلومات، من العينة عن طريق المعاينة الطبقية

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن أسلوب الاتصال السائد في مؤسسة رويبة للإنارة لا يمكن من تحقيق البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية بشكل كلي ومطلق، أما الأسلوب الشفهي مع المشرف، فقد أدى إلى منع حدوث تداخل في العمل، لكن لم يمكن العمال من معرفة الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، هؤلاء الذين لا يعرفون الأهداف أغلبهم يجدون غموضاً في اللغة عند تواصلهم بالغير في المؤسسة، مما يحد من عملية تحقيق البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية.

-أما البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية فهو محقق لحد كبير، فالأسلوب الشفهي الطبق عند نفس المستوى من التنظيم، جعل الأغلبية من العمال يريدون العمل في شكل جماعي من اجل توحيد الجهود وتكاملها. كما أن الذين يتصلون عند نفس المستوى من التنظيم شفهيا، لم يسبق لهم أن دخلوا في خلاف مع الغير أبدا. وأغلبهم لا يجدون أي خلل أو صعوبة عند اتصالهم بالغير، وإذا وجد عائق في الاتصال فيرجعونه إلى كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة الاتصالية.

-أما البعد النظامي للفعالية التنظيمية فالمؤسسة (رويبة للإنارة) قد خطت أهم المراحل في تحقيقها، وهذا كون اغلب العمال في علاقة مستمرة مع المشرف، ما يعكس قدرة المؤسسة على الرقابة والتوجيه، وأغلبهم أسلوب اتصالهم عند نفس المستوى من التنظيم يتم بشكل كتابي.

وكذا يظهر حسن البعد النظامي، من خلال احترام السلم الهرمي في التعامل والمساعد في ذلك الأسلوب الشفهي بالمشرف. كما يساعد الأسلوب الشفهي مع المشرف على جعل خطوط الاتصال تتميز بالقصر، وذلك بأخذ المعلومات مباشرة من المشرف على العمل دون وسائط، لكن استعمال الأسلوب الشفهي عند التعامل مع مختلف المصالح يسبب للعامل التعب والعناء الكبيرين عند حل مشاكله المتعلقة بالعمل، والذي يدل على ضعف القدرات التنسيقية بين مختلف المصالح في المؤسسة. مما يحد من تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل.

-أما البعد الثقافي غائب في مؤسسة رويبة للإنارة، ويظهر ذلك جليا من خلال ميل اغلب المبحوثين إلى عدم الدخول في حوار مع المشرف حول مشاكلهم الاجتماعية، وهذا بالرغم من أن أسلوب اتصالهم بالمشرف شفهي، كما أن هذا الأسلوب الشفهي مع المشرف جعل العمال لا يرغبون في التضحية من اجل العمل، وبالتالي ليس لديهم الرغبة في المبادرة والإبداع والمخاطرة، أما الذين يتصلون عند نفس المستوى من التنظيم شفهيا، فأغلبهم يخضعون إلى ضغوطات في العمل.

- **الدراسة الثانية:** دراسة العربي بن داود -2008- حول:" فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، حيث أجريت الدراسة بمركب الرافعات والمجارف C.P.G عين السمارة – قسنطينة- وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية.

وتهدف الدراسة إلى تحقيق مدى اهتمام المؤسسة العمومية بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال، ومدى أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها. كذلك الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية، وإبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.

وانطلقت الدراسة من خلال تساؤل رئيسي هو: ما مدى اهتمام المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية؟

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل تم وضع فرضية رئيسية تتمثل في:

- تهتم المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بشروط الفعالية الاتصالية.

وقد اندرجت ضمن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي كالتالي:

1- كلما كان الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بآراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

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

3- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما ساعده في استخدام طريقة المسح بالعينة، وذلك باستخدام الإجراءات المطبقة في المنهج الوصفي، وهي الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، والوثائق والسجلات.

كما استخدم الباحث في هذه الدراسة أدوات المتمثلة:

الملاحظة: التي استعان بها في جمع المعلومات والبيانات.

المقابلة: التي استخدمها عند التقاءه بالمسؤولين.

الاستمارة: حيث استخدم استمارتين: الأولى طبقت على المسؤولين الإداريين والإطارات وكذلك عمال التحكيم الذين شملتهم عينة البحث. والثانية وزعت على العمال التنفيذيين، وضمت40 سؤالا بعد تجريبها وتضمنت أسئلة مفتوحة ومغلقة.

أما بالنسبة للعينة فقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، وقد قسم مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات تمثل الوحدات والأقسام التنظيمية، حيث بلغ مجموع العمال بجميع الأقسام 1048عامل، وركزت الدراسة على العمال الدائمين فقط، وبالتالي العدد الإجمالي للمجتمع المدروس هو999مفردة، وبما أن الأقسام التي أجريت بها الدراسة تحتوي على عدة أقسام، فقد رأى الباحث أن يأخذ من كل قسم 10 بالمئة.

ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

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

- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان هي غير كافية.
- العلاقة غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
العلاقة بين الإدارة والعمال هي علاقة مقبولة.

- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى بان سلطة القرار يبقى من حقها فقط.
- كما أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية أن المؤسسة لا تولي اهتماما بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.[1]

9_منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم.
ويعرف أصحاب المنطق المنهج بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسة من الأفكار العديدة، إما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين.[2]

ويعرف بأنه مجموعة المبادئ أو الخطوات المنظمة التي نتبعها من أجل الوصول إلى النتيجة العلمية أو البرهنة عليها. فبواسطة المناهج نتمكن من اكتشاف مختلف المعارف العلمية، أي أن كل العلوم قد تم

ويعنى كذلك: الطريقة أو الأسلوب أو الكيفية التي يصل بها الباحث أو العالم إلى نتائجه، فهو وسيلة محددة توصل إلى غاية دقيقة.[3]

وفي دراستنا هذه سوف نعتمد على المنهج الوصفي كمنهج معتمد للوصول إلى وصف دقيق حول الظاهرة المدروسة من أجل الوصول نتائج محددة. ويعرف المنهج الوصفي على أنه المنهج الذي:

"يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث. ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات،

من اجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من المحتوى أو المضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره".[4]

وهو التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وتنبؤات مستقبلية.[5]

---

(1) العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G عين السمارة- قسنطينة- رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، إشراف د.صالح بن نوار، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة، منتوري، قسنطينة، 2008،2007 .
(2) عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، الكويت1977,ص 1_4.
(3) على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب) ، منشورات 7اكتوبرا، الطبعة الأولى، ليبيا,2008, ص12.
(4) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص42-43.
(5) وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005، ص 243.

ويرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية. وقد يقتصر هذا المنهج غلى وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.

ويهدف هذا المنهج إما لرصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو مضمونه. أو قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض عملية. ويمكن تعريفه "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية أو فترات زمنية معلومة وذلك من

اجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".[1]

10_أدوات جمع البيانات:

من الأدوات المنهجية الأكثر اعتمادا في البحوث الاجتماعية وبالتحديد في دراسات علم اجتماع التنظيم والعمل الاستبيان والذي يعد "أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث، وتعد واسطة بين الباحث والمبحوث.

وقد أعطيت عدة تعاريف للاستبيان منها أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. وعرفت أيضا أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب".[2]

فالاستمارة هي وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة. أي أن الباحث بتوجيهه الأسئلة إلى المبحوثين ينتظر منهم أن يجيبوا

عن مسائل حددها هو على أساس ما يريد الوصول إليه من دراسته تلك.[3]

وتنقسم استمارة الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالفرضية الأولى (للاتصال الرسمي علاقة بتحقيق الأهداف).

المحور الثالث: بيانات تتعلق بالفرضية الثانية (للاتصال الغير رسمي علاقة بتحقيق الأهداف).

واحتوت الاستمارة على 27 سؤال.

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1999، ص43.
(2) إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، ص 269 2008.
(3) سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012، ص156.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: الاتصال

المطلب الأول: ماهية الاتصال

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي.

المبحث الرابع: وظائف ومعوقات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيم

المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

تمهيد:

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء فهو يساهم في نجاح المنظمة.

يعتبر الاتصال عملية هادفة وضرورية في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها فالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز العاملين بها فالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

فبدون الاتصال يحدث خلل في التعامل مع المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه، والمرؤوسين مع رؤسائهم وهذا بدوره يؤدي إلى خفض الكفاية الإنتاجية، من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى محور الاتصال التنظيمي.

المبحث الأول: الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

يعرف **بوجاردس** الاتصال على انه التفاعل في ضوء منبهات أو إشارات أو نظرات عن طريق استجابة الأشخاص إليها ويستخدم الاتصال تلك المنبهات كرموز لما يحمل من معاني، فإذا اكتسب شخصان نفس الرموز بنفس معانيها فإنما يتصل كل منهما بالآخر، وإذا لم يكن كذلك فسوف لا يهتم كل منهما بالآخر، ومن ثم ينشئون الاتصال.

ويعرف **كرتش و كرتشفيلد** الاتصال بأنه:" تبادل المعاني بين الأفراد ويحدث بشكل أولى من خلال استخدامهم للرموز المألوفة والمعروفة لهم".[1]

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال:

إن العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

1- المرسلSENDE: هو الذي يبدأ بعملية الاتصال أي أنه صاحب الرسالة المراد نقلها إلى الآخرين ويقوم بالتأثير في مشاعرهم وأحاسيسهم وعقولهم.

(1) السيد عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية مصر، 2012 ،ص9.

ولكي يتمكن المرسل من نقل رسالته بصورة جيدة لابد:

أ- أن يكون لديه المهارة في الحديث والحوار والقدرة على التعبير عن طريق استخدام تعبيرات الوجه أو المهارة في الكتابة.

ب- لا بد من توفر الخبرة والمعرفة السابقة عن موضوع الرسالة لأن بدون ذلك لا يمكنه نقل الرسالة إلى المستقبل بصورة جيدة.

ج- التخطيط المسبق لعملية الإرسال يوضح فيه هدف الاتصال وأسلوب الاتصال الذي يحقق هذا الهدف حيث لابد أن يكون سهل وواضح حتى يمكن للمستقبل من فهمها واستيعابها ويتحقق دلك عن طريق اختيار اللغة التي تتناسب مع مستوى المستقبل من حيث المستوى "الثقافي، الاجتماعي، طموحاتهم، أمالهم، قيمهم، معتقداتهم، دوافعهم، مشاكلهم، أهدافهم،....الخ."

2 – الرسالة MESSAGE: تعد الرسالة لب عملية الاتصال وتأخذ صورا مختلفة فقد:تكون " فكرة، رأي، معلومة،.....الخ." يرغب المرسل إرسالها إلى المستقبل بهدف التأثير على سلوكه وإكسابه معارف ومعلومات جديدة أو إحداث تغيير في اتجاهاته. [1]

*الرسالة إما تكون كتابية أو شفوية يصيغها الرؤساء وإدارة المؤسسة في شكل تعليمات وأوامر وتوضيحات وغيرها مما يخدم أهداف المؤسسة.[2]

حيث أن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية:

i. الاختصار: الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب أن لا تكون طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الإجحاف.
ii. وضوح الهدف: يجب أ ن يكون الهدف واضحا حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.
iii. اللغة السليمة: يجب أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.[3]

3- المستقبل RECEIVER: وهو الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات والمعارف والأفكار، ويبدأ المستقبل باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة ثم بعد ذلك يقوم باختيار الأفكار والمعلومات والمعارف وتنظيمها ثم بعد دلك يبدأ في محاولة تفسيرها وإعطاء معنى أو دلالة لها مستخدما ما لديه في الذاكرة مسبقا من معلومات ومعاني وأفكار.

4 القناة MEDIUM: هي الوسيلة أو قنوات الواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة. وهي أنواع:

أ. القناة اللفظية: حيث تتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة
ب. القناة الكتابية: وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا.

(1) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط، ص191-192.

(2) ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016،ص21.

(3) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص178.

ت. قنوات تقنية: كالتلفزيون والهاتف والفاكس والإنترنت الراديو.
ث. القنوات التصويرية: مثل الملصقات كتابات الحائط ولوحات الإعلانات. [1]

5-الاستجابةREACTION: هي قبول الرسالة أو رفضها. هي نعم للرسالة أو لا للرسالة قد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون ايجابية أو سلبية. وقد تكون الاستجابة الناجحة أو رد الفعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها: ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل. والرسالة هي التي تقرر نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.

6- التأثيرEffect: هو المحصلة النهائية للاتصال. ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق وأهداف المرسل. [2]

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

لقد تعددت تعاريف الاتصال التنظيمي من باحث لآخر ومن أكثر التعاريف شيوعا ما يلي:

أ- يعرفه **دي فلير** وزميلاه بأنه: "نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء [3]الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي".

ب-وعرض جولد هابر لمجموعة من التعاريف الذي اقتبسها وهي كما يلي:

-يعرف **redding وsanbom** الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

ج - ويعتبر **katz وkahn:** الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني.

د- ويقرر **zelko وdance:**أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية في منظمة الأعمال

د- أما **lesikar:** فيضيف الاتصال التنظيمي بعدا ثالثا هو الاتصال الشخصي إضافة للبعدي اللذين طرحهما **zelko وdance.**

(1) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثالثة، 2000، ص32.
(2) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى،2008،ص288.

ج- والاتصال التنظيمي بالنسبة **thayet:** هو تدفق البيانات التي تسهل عملية الاتصال والاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو أخرى ،وفي هذا يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال وهي كما يلي ّ:

1- نظام الاتصال التشغيلي ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام أو بالعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال.

2- نظام إيصال الأوامر ويشمل الأوامر و التعليمات والقواعد.

3- نظام الإدانة والتطوير ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والإعلان والتدريب.

ه- ويقرر **horman**: وزملاؤه أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفهي بين الجماعات المتداخلة والمترابطة.

ه- أما **greenbaum:** فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي والغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى.[1]

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

هناك تقسيمات متعددة ومتشعبة لاتصال التنظيمي وسنتناول الأنواع الأكثر شيوعا واستخداما في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل:

الاتصال الرسمي: " هو تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية، والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة، أي هو تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية".[2]

كما يمكن القول أن الاتصال الرسمي هو تلك الاتصالات التي تتم في ضوء القواعد واللوائح، وتسير في القنوات والمسارات التي يحددها البناء الرسمي للمنظمة، ويمكن أن تسير في واحد من الاتجاهات التالية:

1- اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (الهابط): وتشتمل على القرارات والأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى مرؤوسيهم.[3]

-وهي تلك الرسائل التي يبعث بها الرؤساء إلى المرؤوسين، وتحمل تعليمات او توجيهات خاصة بالأداء المهني، أو معلومات تساعد على التنسيق بين واجبات العمل المختلفة. ومعظم الاتصالات الرسمية المتجهة

(1) محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص18_19.

(2) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2007، ص84.

(3) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الطبعة 2010، ص124.

إلى أسفل في أية مؤسسة عبارة عن رسائل تحمل قرارات الرؤساء أو المستويات الأعلى إلى المستوى الأدنى.[1] المدخل الى علم النفس الصناعي

2- اتصالات من أسفل إلى أعلى (الصاعدة): وهي تتضمن عدة إجابات من المرؤوسين إلى الرؤساء وشكاويهم وتظلماتهم والتماساتهم واقتراحاتهم أو ما يصدر عنهم من مدح وثناء.[2]

-فهي تلك الرسائل المتجهة من المستويات الأدنى في المؤسسة إلى المستويات الأعلى. ويتكون معظمها من معلومات عن مستويات الإنتاج، أو مشكلات تحدث في بيئة العمل. ويتضمن هذا النوع من الاتصالات أيضا شكاوى من المستويات الأدنى، أو اقتراحات بشأن تحسين الإنتاج. [3]

3- الاتصالات الأفقية: وهي التي تتم بين الموظفين على المستوى الإداري الواحد أو بين المستويات الإدارية وبعضها بهدف التنسيق بين جهودهم.[4]

وهي تلك الرسائل التي تنتقل من زميل إلى آخر في ذات المستوى التنظيمي. كما تحدث هذه الاتصالات الأفقية بين قسمين أو أكثر في المؤسسة ذاتها.[5]

- الاتصالات غير الرسمية: فهي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة. وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات الغير الرسمية، فهي تعد بمثابة أداة اتصال.[6]

وتحدث الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق المسارات الرسمية المحددة للاتصال، وتتم بأسلوب غير رسمي، وهي نوعان:

1- يتفق في أهدافه وأغراضه ومع الاتصال الرسمي، وهذا ما ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه.

2- له أهداف وأغراض لا تتفق مع أهداف الاتصال الرسمي وهذا ما لا يفضله المديرين، ويحاربونه ظنا منهم أنه يعرقل انسياب الاتصالات الرسمية.

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية:

*ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلتهم الخاصة وأمانيهم وطموحاتهم وعن الأحوال العامة التي تستدعي اهتماماتهم وتستحوذ على تفكيرهم.

*ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من المعلومات.

(1) رونالد بريجيو، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 2013.
(2) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 124.
(3) رونالد.ي ريجيو، مرجع سابق، ص 334.
(4) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 124.
(5) رونالد ي ريجيو، مرجع سابق، ص 334.
(6) طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 84.

*الشكاوى والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة الى الوزراء ومن في حكمهم متخطية بذلك المستويات الرئاسية البينية

*الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين وسكريتيهم والتي ترمي غالبا إلى تفريغ بعض الشحنات الانفعالية عند المديرين والى الخروج إلى العزلة التي تفوضها عليهم قيود الوظيفة.[1]

المبحث الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي

- إن الاتصالات التنظيمية والإدارية هي عبارة عن أنظمة العمل والقواعد والإرشادات والنماذج والصلاحيات والمسؤوليات والخطوات المستخدمة داخل التنظيم وبواسطة المديرين، فهي إذا نظام عمل للاتصالات داخل المنظمة.

وهي بهذا الشكل تحقق الكثير من المزايا لكافة أطراف المنظمة ومن أهم هذه المزايا ما يلي:

- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال. حيث ان وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم، مع العاملين المحددين، وباستخدام النماذج والأطر والأشكال الملائمة للمنظمة.

- تخطيط العمل حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات ومذكرات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات. والمخطط الجيد يجب ان يضع في حسبانه طريقة الاتصال المناسبة لتخطيط العمل.

- تنظيم العمل يحدد نظام الاتصال الأساليب والتوقيت والأفراد والنماذج والأشكال المناسبة للاتصال.

- وجود النظام يرشد المديرين والأفراد والممارسين عما يجب عمله وكيفية عمله، والأطراف الضليعة في ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى انجاز العمل بكفاءة.

- التنفيذ الكفء للعمل إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرة عالية على الحديث والاستماع والمناقشة والاجتماع وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

- الرقابة على العمل من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط. وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

- توفير معلومات متكاملة تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

([1]) سامح عبد المطلب، عامر مرجع سابق، ص 125 _124.

-توثيق تبادل المعلومات ويعني هذا الاتصال الإداري والتنظيمي بفهم ما أمكن ذلك بوضع المعلومات والآراء في شكل مكتوب يمكن الرجوع إليه، ومن هنا فان ذلك التوثيق للمعلومات يساعد على التحقق من صحة البيانات، ومن صدقها، ويساعد على توفير مرجعية لهذه البيانات.

-تحقيق السرعة في تبادل المعلومات إن وجود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال. ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال، وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظروف، ومن الأطراف المشتركة فيه.

- تحقيق الدقة في المعلومات يساعد نظام الاتصال الإداري والتنظيمي، على الأخص في توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما في البندين السابقين 6و7، من توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

- تحقيق ديمقراطية العمل يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل، الأمر الذي يرفع من جودة حياة العمل داخل التنظيم ويحقق الليونة والمرونة فيه.[1]

المطلب الثاني: أهداف عملية الاتصال التنظيمي

تهدف عملية الاتصال في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة عملها إلى مجموعة من الأهداف ومن أبرز هذه الأهداف وتتعدد أهداف عملية الاتصال بالنسبة للمرؤوسين والرؤساء أو زملاء العمل ويمكن إيضاحها كما يلي:

أ_ الأهداف المتعلقة للاتصال بالمرؤوسين:

1- تعريفهم الأهداف وسياسات وبرامج المؤسسة والخطط الموضوعة.

2- توضيح الواجبات المطلوبة منهم والصلاحيات المحتومة.

3- نقل التعليمات والأوامر إليهم وتوضيحها.

4- توجيه العاملين وإثارتهم للعمل عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم.

5- توفير المناخ المناسب لتحقيق الرضا في العمل.

6- إقامة الثقة والاحترام المتبادل فيما بينها.

7- تغيير اتجاهات الأفراد وآرائهم نحو العمل بما يتناسب مع أهمية التغيرات لصالح العمل.[2]

ب_ الأهداف المحققة عند الاتصال بالرؤساء:

1- الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الأوامر والتعليمات التي صدرت عنها.

(1) أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، طبعة 2006 ، الإسكندرية ،ص68-69-70.
(2) فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن عمان،2010 ص 253.

2- طلب مساعدتهم في حل المشاكل .

3- تزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.

4- توضيح مستويات الانجاز ومعدلاته لكي يتم تقويم الأداء.

5- تزويدهم بإجابات على طلباتهم.

6- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد التي تساعد في تحقيق التكامل بإنجاز الأعمال.

7- مشاركتهم في الأفكار من اجل تحسين العمل.

8- تزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها.

9- الاعتراف بهم كأفراد وخلق مناخ ملائم لتأكيد روح الفريق وروح الجماعة والانتماء للمؤسسة.

وحسب ما جاء به صالح بن نوار:

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- ✓ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- ✓ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- ✓ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.[1]

المبحث الرابع: وظائف ومعوقات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي

(1) صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد22، 2004، ص 120،121.

للاتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها في الوظائف التالية:

1- الإنتاج: لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك لان عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته. كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعس عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية.

وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات الهاوثورن مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادر وشائعات وبعضها الأخر يعزز بما يسمى بالاتصال اللالفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي-اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز والإعجاب والاحتقار والرجولة والوضاعة. وانه لمن الأهمية بمكان الإشارة إلى ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الاتصال والأداء من جهة وتأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى.

2-الإبداع: المقصود بالإبداع (هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة.)تعتبر وظيفة الإبداع اقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغير والتغير التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنين-باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل-تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله اكبر كلما كانت المقاومة كانت المقاومة للتغيير أقوى.

ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد تكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة.

يرتبط بالإبداع بعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية، يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول. وبطبيعة الحال، فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين، وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم، وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.

3-الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسة:

أ- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ب-تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

ج-ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

وباختصار، فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف ثلاث يسهم الاتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال. وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات والأفراد.

ومهما يكن، فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال، ذلك إذا كان المفهوم الأول يتعلق - كما يبدو من الشرح أعلاه -بمضمون الاتصال فان المفهوم الثاني يرتبط بالمسارات والأشكال والمستويات التي يتحرك فيها الاتصال وذلك ما يكون شبكات وقنوات الاتصال.[1]

المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة في عملية الاتصال

أ- عوائق الاتصال:

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات، إذ قد تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها، أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب.

ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

- **معوقات شخصية:** ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة وغلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

_ **معوقات في المرسل:** تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه ومن هده العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية...

أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- ✓ أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- ✓ اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.[2]
- ✓ تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل.
- ✓ سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- ✓ الحالة الانفعالية للمرسل حيث تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- ✓ عمليات الحكم الشخصي والتقدير، الإضافة، الحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، دون طبعة، الجزائر، 1992، ص142-143-144.

(2) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 174-175.

- ✓ الاعتقاد بأن المرسل إليه، ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.
- ✓ التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

- معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها.

ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:

- ➢ سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- ➢ عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
- ➢ افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

- معوقات في وسيلة الاتصال: تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال.

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

- ➢ اختيار وسيلة الاتصال التي لا تناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- ➢ عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- ➢ اختيار وسيلة الاتصال لا تناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- ➢ عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- ➢ المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

- معوقات في المستقبل: يقع إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

- معوقات في بيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطة بعملية الاتصال، وعدم الاهتمام بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعله غير كامل أو مشوشا، ومن هذه الأخطاء:

- ➢ أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
- ➢ أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الأخر في الاتصال.
- ➢ أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الأخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيبا.
- ➢ أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- ➢ أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
- ➢ عدم اتساع البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
- ➢ عدم اتساع البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- ➢ عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.

ثانيا – معوقات تنظيمية:

- ويرجع أساسا إلى كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.[1]
- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
- قد يكون التخصص من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.
- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية، وتعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.[2]

ثالثا – معوقات بيئية: تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأهم هذه المعوقات:

أ- اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال، حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

ب- التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.[3]

رابعا – معوقات نفسية اجتماعية: إن تفسير الفرد وفهمه لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة، كما تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية وإبراز العلاقة العدائية.[4]

2- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المنظمات:

إن عملية الاتصال وكأي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد لها عوامل تؤثر فيها، وفيما يلي نعرض بعض التأثيرات كما حددها أحمد خاطر في كتابه " مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية"

_ طبيعة العمل:

(1) شعبان فرج، مرجع سابق، ص 176-177.
(2) شعبان فرج، مرجع سابق، ص 178.
(3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 253.
(4) هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 107.

حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

_ درجة التعقيد التنظيمي:

إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية)التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.

_ حجم المنظمة:

إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيد، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.

ـ اتجاهات الرئيس في العمل:

إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات. فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير، فانه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستمتاع إلى أراء الآخرين. مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم، فيصبحون وسائل هدم بدلا من وسائل بناء للمنظمة، على العكس كما في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارات مرؤوسيه والأخذ بآرائهم الصائبة.

ـ عمر المنظمة:

من المعروف أنه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها. لأن المطلوب في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح. أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل، فان الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.[1]

خلاصة الفصل:

الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعلية وحيوية في المؤسسات يسعى إلى إيصال المعلومة بين طرفين المرسل والمستقبل وفق وسيلة معينة وبرموز متفق عليها، وهو ضروري لتحقيق أهداف الرؤساء والمرؤوسين. فهو يحضا باهتمام كبير في المؤسسات سواء الاقتصادية والخدماتية، وحتى بين أفراد المجتمع وذلك لكونه يلعب دورا محوريا وأساسيا في تحقيق مستوى عال من الأداء مما يزيد في ففعالية التنظيم.

(1) فضيل دليو وآخرون، فعالية الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص95،96.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

المبحث الأول: التنظيم

المطلب الأول: ماهية التنظيم

المطلب الثاني: السمات التي يتميز بها التنظيم

المطلب الثالث: خصائص التنظيم الفعال

المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية في عصر ما قبل النهضة الصناعية

المطلب الثالث: مفهوم الفعالية التنظيمية في المؤسسات الأوروبية

المطلب الرابع: الفرق بين الكفاءة والفعالية التنظيمية

المبحث الثالث: صور ومؤشرات وقياس الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: صور الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: مؤشرات الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: قياس الفعالية التنظيمية

المبحث الرابع: المداخل المفسرة للفعالية التنظيمية

المطلب الأول: مدخل تنظيم الموارد

المطلب الثاني: مدخل النظم

المطلب الثالث: مدخل الأهداف

تمهيد:

يعد موضوع الفعالية منّ المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين الاجتماعين، وذلك لما تحتله من أهمية بالغة داخل التنظيمات، فلا يوجد أي تنظيم لا يوضع أهداف محددة مسبقا ويسعى للعمل على تحقيقها، فكل التنظيمات مهما كان طابعها إلا أنها تسعى أن تكون فعالة وتحقق أكبر قدر ممكن من

أهدافها، باستغلال كل ما هو متاح لها من موارد سواء كانت بيئية أو بشرية، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى كل ما يجب معرفته عن الفعالية التنظيمية ويتضمن هذا الفصل ما يلي:

- ماهية التنظيم.

- ماهية الفعالية التنظيمية.

المبحث الأول: التنظيم

المطلب الأول: ماهية التنظيم

يعرفه **امتاي إتزيوني** على أنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين".

ويعرفه **بارسونز** على انه "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة"[1]

ستيفن .ب.روبنز التنظيم على بأنه: "كيان اجتماعي منسق (stephen p. robbins) يعرف بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"[2].

أما **ماكس فيبر** فيرى أن التنظيم: "هو علاقة اجتماعية محدودة أو مغلقة عن الخارج بغرض الضبط، يكون الالتزام بنظامها مضمونا بفضل سلوك أشخاص معينين، ممن يكون سلوكهم قائما على تطبيق ذلك النظام، وهم المديرين ومن الممكن أيضا هيئة الإدارة، التي يكون لها في العادة سلطة التمثيل إذا لزم الأمر"[3].

ويعرفه **السيد حسني** على أن التنظيم بمعناه العام "هو وحدة اجتماعية يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير."

ويقدم تعريف ثاني للتنظيم على أنه "هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة، وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف".[4]

المطلب الثاني: السمات التي يتميز بها التنظيم

يتميز التنظيم بمجموعة من السمات هي:

- أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد صدفة.

- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه، ولا يعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم إلا مقابل ما يتلقونه من بدلات مادية ومعنوية تتمثل بالأجور ومزايا العمل الأخرى، من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.

---

(1) رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري -قسنطينة-الجزائر، بدون طبعة،2006 ، ص28-29.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص49.

(3) ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صالح هلال، الطبعة الأولى، المركز القومي للترجمة، القاهرة-مصر-،2011ص85.

(4) ريمون بودون، فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1986، ص200.

- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم، إذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا. ولا يقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الانفكاك من التنظيم،

فهذا أمر ممكن، ويحصل عادة بانتقال الموظف من تنظيم لأخر، أو الاستقالة أو التقاعد. ولكن المقصود هو أن ينضم للتنظيم من تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل.

- وجود أهداف تسعى المنظمة تسعى لتحقيقها، من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين. ومن الضروري أن يتفهم الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها، ويعتمد نجاح المنظمات على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع، فكلما كانت الأهداف واضحة للجميع كانت إمكانيات النجاح في تحقيقها أقرب للتحقق، والعكس صحيح[1].

المطلب الثالث: خصائص التنظيم الفعال

ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

* تتميز التنظيمات الفعالة بتوازن النتائج والعوائد التي تحققها لأصحاب المصلحة، بحيث لا تختص بعضهم بعوائد ومميزات تفوق ما يحصل عليه الباقي دون مبرر من تفوق مساهماتهم وقدراتهم الموظفة في خدمة التنظيم.

* إن الفعالية التي يتصف بها التنظيم إنما تتحدد نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى.

* التنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وتختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف، أي أن الفعالية لا تقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط، ولكنها تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي.

* توفر السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفير ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.

* المناخ الاجتماعي الفعال من خلال توفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل فاعلية.

(1) محمد قاسم، القريوتي، مرجع سابق، ص49-50.

* الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرصاً أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.

* تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف متفق عليها ويعرفها الأفراد، ومحددة من قبل المديرين، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

* وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مركز اتخاذ القرارات بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأفراد.

* منح عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقرار وإثبات الذات.

*النظرة الايجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم والتأكيد على الوضعية والالتزام.[1]

المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: ماهيّة الفعاليّة التنظيمية

تختلف التعاريف المقدمة للفعالية التنظيمية باختلاف المفكرين والباحثين، واختلاف المداخل النظرية المفسرة لها، إلا أن جل هذه التعاريف تتفق فيما بينـها على أنها درجة تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة وفيما يلي عرض لأهم التعاريف المتداولة والأكثر انتشارا عن الفعالية التنظيمية:

أ-مجموعة التعاريف التقليدية:

- يعرفها **اتزيوني** على أنها: "النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية".

- يعرفها **فرمان** على أنها: درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة[2].

- يعرفها **شستربرناد shesterBernad**على أنها: تحقيق الهدف المحدد.

- يعرفها **دونيليdonnelly** أنها: درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة[3].

(1) حنان بوشلاغم، واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة ، جامعة محمد الصديق الشريف، جيجل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الأول ، ص 203 _204 مقال منشور على موقع: https :wwwasjpcerist dz en article com.

(2) الزايد مراد، الاتجاهات الحديثة في دراسة المنظمة، دار الخلدونية، الطبعة 2012، الجزائر، 2012، ص180-181-182.

(3) أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة ورقلة، 2011، ص107.

ب- مجموعة التعاريف النظامية:

يعرفها **katzkahn** على أنها: "مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم".

يعرفها **seachore&yuthman** على أنها: "العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه المؤسسة من موارد نادرة".

ج- مجموعة التعاريف المعاصرة:

يعرفها goodman&pennings على أنها: "النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة".

ويعرفها **ميلز** على أنها: "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، وهذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح: الملاك، زبائن، موردون، منافسون ...الخ"[1]

ويعرفها **الفار** alvar على أنها:" قدرة المنظمة على البقاء والتكييف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"[2].

ويعرفها كذلك الأستاذ **صالح بن نوار** بأنها:" تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، كما تتمثل في مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف من بين المؤشرات الأخرى"[3].

وترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن تحقيق الفعالية التنظيمية يكون من خلال انسجام العلاقات الإنسانية وتناغم العلاقات بين الفرد والجماعة والرؤساء وتحقيق الإشباعات المختلفة، وركزت الكلاسيكية على الجوانب المادية للتنظيم ومن هؤلاء **ميرتون وأرجريس، وسلزينك** وغيرهم، واعتبرتها المدرسة السلوكية كامنة في الجوانب الإدراكية والانفعالية والعقلية، واعتبر **كاتز** وكاهن أن الفعالية تتحقق من خلال مستوى استرجاع كل أشكال الطاقة التنظيمية، بمعنى تحقيق مخرجات محددة بأقل مدخلات ممكنة.[4]

(1) الزايد مراد، مرجع سابق ص181-182.
(2) نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر،2006 ، ص 154.
(3) فتيحة حامي، أثر القيم الاجتماعية للعامل على فعالية التنظيم بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة المدية،2015 ، ص35.
(4) ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص 99.

من خلال ما تم تقديمه من تعاريف يمكن القول أن مجمل التعاريف تتجه في اتجاهين اتجاه يرى أن فعالية المنظمة تكون من خلال تحقيق الأهداف عن طريق استغلال الموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، والاتجاه الثاني يرى أن تحقيق الفعالية التنظيمية يكون من خلال ضمان توازن واستمرار وبقاء المنظمة.

المطلب الثاني: الفعاليّة التّنظيميّة في عصر ما قبل النّهضة الصناعيّة

أ-العصور الوسطى: في هذه الفترة كان الأمن المادي متاحا لعدد قليل من الناس وبذلك أكد المبدأ الاجتماعي والاقتصادي على قيمة التعاون تقربا إلى الله والى المجتمع مقابل الجزاء الروحي، أما التكنولوجيا فكانت أكثر ارتكازا على الجهد العضلي، وتدار الأعمال الصغيرة كما تدار العائلات بحيث يساهم كل فرد في القرار، أما الأسواق فهي صغيرة ومحلية والمنافسة يتحكم فيها نظام الطوائف في السوق.

ب- تحسن النظام التقني ونظام الأرباح وتغير حجم التنظيم ونمو الأسواق، وتغيرت طبيعة العمل التعاوني والعائلي وأصبح بإمكان الأفراد الحصول على الثروة وحل الصراع محل التعاون وظهرت قيمة المكسب والخسارة وظهرت عقيدة الفردية.

كما بدا أكثر في هذه المرحلة نجاح جهود النقابات العُمّالية نتيجة تضحياتها وطول نضالها والنمو المستمر لوعيها العمالي والنضالي واستمرار مطالبتها بالتحسين المستمر لأوضاعها تبعا لتحسن وضعية النظام الذي تنتمي إليه، ولأجل ذلك لم تكف عن الصدام مع الجهات التي ترى بأن لها علاقة مباشرة في تحسين وضعها ومستواها المعيشي وظروف عملها، وبذلك تَبَلْوَر بصفة واضحة النظامُ الرأسماليُّ الحالي الذي توسع شيئا فشيئا حتى وصل إلى العالمية، وتبلورت ثقافته وتحددت مفاهيمه التي منها التعاون الصراع المنافسة.

ج- عصر الإصلاح: في المرحلة الأخيرة من الثورة الصناعية استفادت الصناعات الأخيرة من أخطاء الغرب فوضعت هياكل إدارية بمستويات اقل شجعت نظم الحوافز على دعم التعاون في التنظيم، كما شجعت القوانين الحكومية على الحوار بين التنظيمات مبتعدة بذلك عن القطاعات الأوروبية والأمريكية الأقل كفاءة.

وفي نفس الوقت تنوعت اهتمامات العاملين وراحوا يبحثون في كل مرة عن إشباعات أخرى ضمن سلسلة الإشباعات اللامتناهية التي يبحثون ومنها الاستقرار والأمن العاطفي وتقدير الذات والإشراك في التسيير واتخاذ القرار مما زاد في قيمة وأهمية التعاون التنظيمي[1].

المطلب الثالث: المفهوم الفرنسي والايطالي والسويسري للفعالية التنظيمي

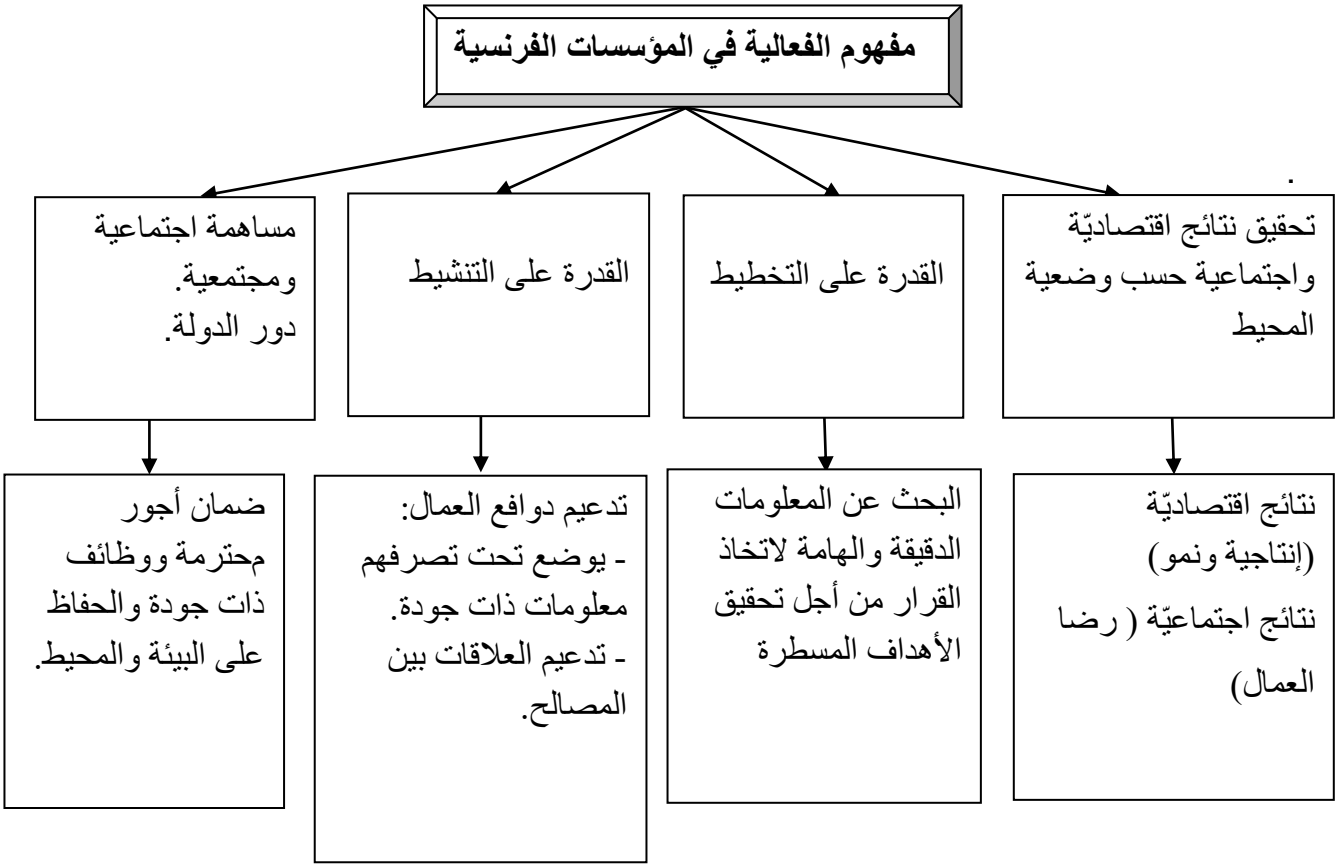
1-المفهوم الفرنسي للفعالية:

بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فان فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية والاجتماعية كذلك بالطريقة التي تسير بها عمليات التخطيط والتنشيط وبمساهمتها الاجتماعية والمجتمعية اخذين بعين الاعتبار وضعية المحيط ودور الدولة.

(1) قاسيمي ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية تطبيقية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2014م، ص 61-62-63.

إن تقييم عملية تحقيق النتائج تخضع لقياس مستوى الإنتاجية ومستوى رضا العمال، أما بالنسبة للمساهمة الاجتماعية فتتمثل في منح العمال أجور معقولة ومحترمة، وأما المساهمة المجتمعية فتتمثل في قدرة المؤسسة على المحافظة على البيئة والمحيط والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية حسب أراء المسيرين الفرنسيين.

شكل رقم (01): يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسات الفرنسية[1]:



2_ المفهوم الايطالي للفعالية:

- إن فعالية المؤسسة حسب وجهة نظر المسؤولين الايطاليين تقاس بالطريقة التي تسير بها سياقها التميزي بكفايتها وبمساهمتها الاجتماعية.

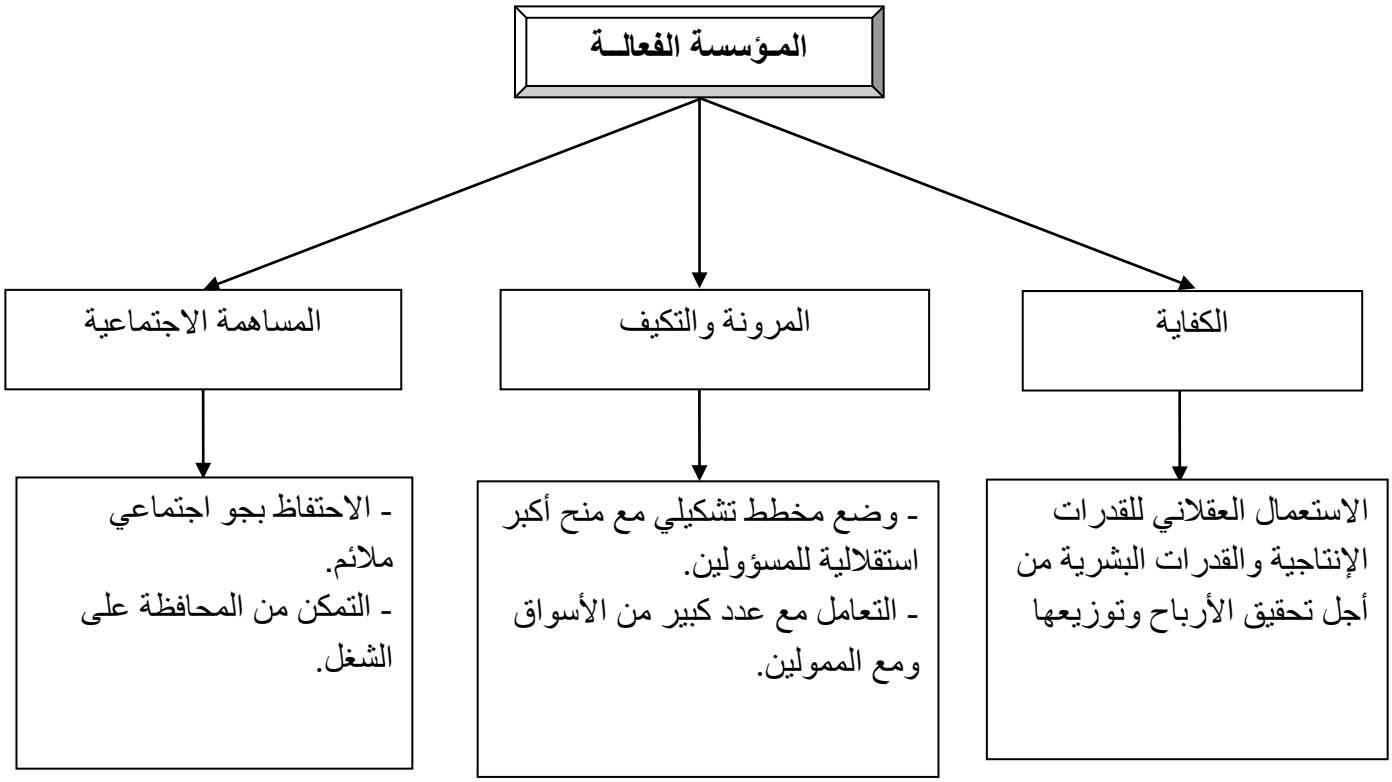
إن تحليل هذه العوامل يسمح بظهور بعدين هامين للفعالية المرونة والقيمة المالية للمؤسسة بالنسبة للمسيرين الايطاليين فإنّ السير الناجح للسياق التميزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الإستراتيجية والتي تعطي أكبر استقلالية للمسؤولين.

(1) العايب رابح، مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جوان 2004، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 124.

إنّ هذا البعد يكون متوازياً مع ثقل وأهميّة المرونة الخارجية للمؤسسة حيث التعامل مع عددٍ كبيرٍ من الأسواق واستعمال مصالح مختلف المُوَرّدِين.

يلتقي النموذجان الايطالي والفرنسي في كون أن بعد المساهمة الاجتماعية العالية يشكل أهم عوامل الفعالية التنظيمية، والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسات الايطالية.

شكل رقم (02) يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسات الإيطالية[1]:



3_المفهوم السويسري للفعالية:

(1) نفس المرجع السابق، ص143.

إن النموذج الهرمي للفعالية حسب وجهة نظر المسؤولين السويسريين يرتكز أساسا على السلطة التوضيحية والتماسك الداخلي، وهذا يؤكد على الإجماع القوي حول طريقة تسيير المؤسسات السويسرية عكس المؤسسات الفرنسية التي تتميز بعدم تجانسها حول الإدراكات التسييريَّة للفعالية.

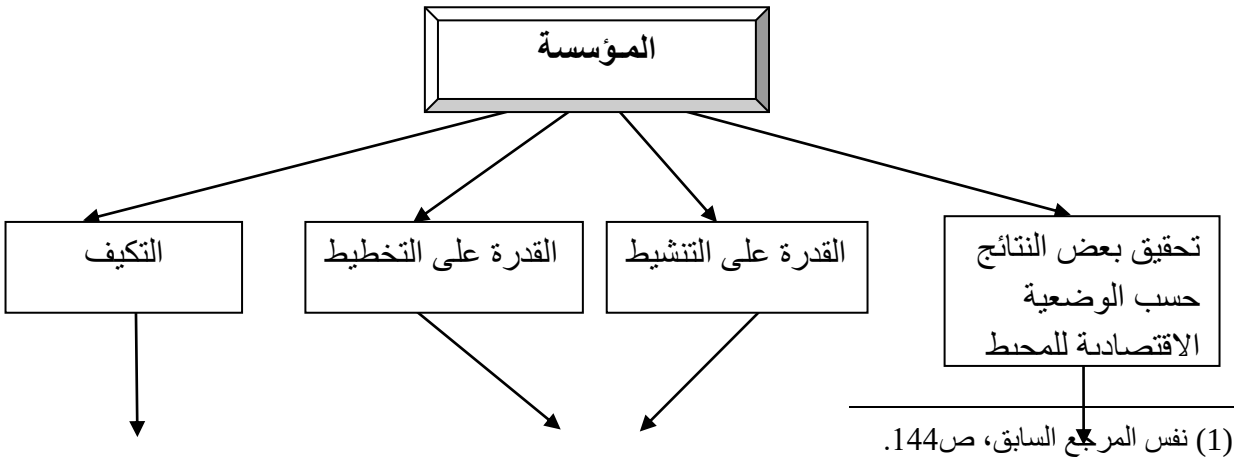
بالنسبة للمسؤولين السويسريين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تسير بها سياق تحقيق النتائج وسياقها التخطيطي والتكيف والإدماج والتنشيط ومرونتها الخارجية وتوجيهها الاجتماعي.

وهذا التعريف للفعالية يبدو أكثر شموليّة ودقة حيث يحتوي التعريفين السابقين (الفرنسي والإيطالي)ومحتواه يقترب أكثر للتعريف الفرنسي منه إلى الايطالي.

فسياق تحقيق النتائج يتمثل في محافظة المؤسسة على المتانة المالية ضمن محيطها الاقتصادي وفي نفس الوقت قيمة اجتماعية جيدة، وهذه ترتكز على تحديد دور ومهام كل عامل داخل المؤسسة وهذا ما يسمح بتجنب الصراعات الاجتماعية.

فالتوجيه الاجتماعي الجيد يتجسد ضمن الأهمية المعتبرة لتسيير سياق التنشيط، أما المرونة الخارجية وقدرة التكيف التجاري في تحقيق رضا الزبائن فهما يشكلان في نفس هدفهم ومعياري الفعالية. والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين.

شكل رقم 03:يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين[1]:



(1) نفس المرجع السابق، ص144.

- النتائج الاقتصادية: المتانة المالية والإنتاجية والربحية - النتائج الاجتماعية: تجنب الإضرابات بتحديد مهام كل فرد.	- توجيه اجتماعي قوي: سياق التنشيط: - خلق مناخ عمل مع علاقات عمل جيدة. - تجنب إخفاء العمال لأخطائهم. - جعل الإطارات المسؤولة عن المخطط. - التخطيط: - نمو داخلي متكامل. – نظام المكافآت. – الجودة.	- إرضاء الزبائن. - الاستجابة للفرص والتهديدات

التعاريف السالفة الذكر تبين التأثير المهم للسياق الاجتماعي -الثقافي حول نظام القيم التسييرية في هذه البلدان.

المطلب الرابع: الفرق بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية:

كثيرا ما يقع الكثير من الباحثين في الخلط بين مفهوم الكفاءة والفعالية ويتم استعمال مفهوم الكفاءة على أنها تشير إلى نفس المعنى الذي تحمله الفعالية في حين أن كل مفهوم ينفرد عن الآخر فللفعالية التنظيمية معنى غير معنى الكفاءة.

يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أنّ المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بدّ وأن تؤمّن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر. هذا وخاصة أنّ واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من شح (أو صعوبة) الحصول على المواد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها.

لذلك لابد أن تقوم المنظمة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية

ومعلومات. فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف - مع عدم كفاية الموارد المتوافرة- يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها[1].

وتُعرَّف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية، وتقاس بالنسبة التالية:

الكفاءة = قيمة المخرجات /قيمة المدخلات.

كما تُعرَّف أيضاً على أنّها: استعداد المؤسسة وطاقتها في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها.

ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية.

كذلك يعتبرها **إتزيوني** أنّها: عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين[2].

وقياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسين هما:

أ- مدى توافر الطاقات البشرية والمادية المالية والمعلومات المتاحة.

ب- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف[3].

أما الفعالية التنظيمية كما سبق تعريفها في المطلب السابق فهي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

المبحث الثالث: صور ومؤشرات وعناصر قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: صور الفعالية التنظيمية:

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر في بحيث تأخذ الأشكال التالية:

أ-الصورة الاقتصادية: وهي الصور المعتمدة من طرف المسيرين.

-درجة تحقيق الأهداف.

-مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

-نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

(1) خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1430ه/2009م، ص330.
(2) أحمد داودي ، الفعالية التنظيمية، ص49-50. BOOKS HTTPS://BOOKS.GOOGLE.DZ
(3) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص331.

ب-الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

ج-الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

-احترام الهيكلة الرسمية والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، وتختلف عن الهيكلة الفعلية، والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلة الرسمية والعلاقات الغير رسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

- العلاقات بين المصالح باعتبار أنه لكل مصلحةٍ طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة بها ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

- نوعية انتقال المعلومات أفقيًّا أو عموديًّا يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

- مرونة الهيكلة والتي هي قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكييف مع قيود البيئة الخارجية، ومنه إمكانية التحكم فيها[1].

المطلب الثاني: عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية فان عناصر فعالية المنظمة تشمل على الإنتاجية الكفاءة الرضا التأقلم التطور البقاء.

كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظرف كل منظمة، وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة، والتي تنقسم بدورها إلى قسمين مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

1- مؤشرات داخلية: ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

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

(1) مختار عيواج، حميدة مليكة، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها - دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة-، الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، جامعة تبسة -الجزائر-، ص272.

- المهارات الاجتماعية للمدير: أي أن تتوفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المدرين يتضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.

- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لابد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المدرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز العمل.

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

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: أن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.

- الحوادث: إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية.

- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار والتمارض وأمراض المهنة.

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

- الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.

- وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون إلى التنظيم: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.

- درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.

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

2- المؤشرات الخارجية:

ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ومن هذه المؤشرات:

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

- الجودة: فارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

- تحقيق الأرباح: أي أن تحقيق المنظمة لأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب، يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب.

- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

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

- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فان معنى ذلك أنّ منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي يعيش فيها.

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

- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال برامج تدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي[1].

المطلب الثالث: قياس الفعالية التنظيمية

لكي يُصار إلى اعتماد الفاعليّة وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتكييفها البيئي ونموها وتطورها، فإنّه لابد من اعتماد مجموعة من المؤشرات أو وسائل القياس التي أهمها ما يأتي:

أ- تحديد نوع الأهداف وقياس تحققها:

هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فاعلية المنظمة، أولهما الأهداف (الرسمية) التي يمكن معرفتها والاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة، مثل شهادة (عقد) تأسيسها ونظامها الداخلي والمستندات التي تعتمدها إدارتها العليا في هذا الخصوص.

أما الثاني فيمثل الأهداف العملية (أو الفعلية) التي تتمثل بمؤشرات الإنتاج والإنتاجية، وكمية ونوعية وحجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها وذلك خلال مدة زمنية معينة. ويمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعيتها، وبخاصة بعد إخضاعها للتحليل، صورة حقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، سواء ما يتعلق

(1) بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة - مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2013، ص32-33.

منها بالمؤشرات المثبتة في الوثائق الرسمية للمنظمة أو ما أفرزته في ميدان ممارستها العملية، لذلك فان درجة الفاعلية المحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار (استخدام) الطاقات المتاحة لديها وكذلك القدرة على التكييف البيئي من خلال معالجة المشكلات أو الظواهر الإدارية والفنية التي تواجهها في مضمار تحقيق الأهداف، فكلما استطاعت المنظمة تحقيق التفاعل الحركي (الديناميكي) الهادف والتوازن المتحرك القادر على استثمار (استخدام) تلك الموارد، كلما كانت أكثر فاعلية.

ب-قياس القدرة على التكيّيف:

أشار MOTH إلى أن التكييف مؤشر مهم في قياس الفاعلية، وهو يعني درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، إذ أن ذلك يؤكد حقيقة أساسية تلازم نشاط المنظمة في تحقيقها للأهداف وقدرتها على تحقيق رضا الأفراد وتوفير الروح المعنوية العالية لهم.

وترتبط كل هذه النواحي بقدرة المنظمة على التكييف، فالتكييف للبيئة الخارجية حسب المفهوم أعلاه يعني أن المنظمة تواجه في إطار سعيها لتحقيق الأهداف متغيرات بيئية كثيرة؛ تستدعي منها اتخاذ القرارات الموضوعية لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الاستقرار النسبي والاستمرار، ولا بد أن تعمل المنظمة على اعتماد أسلوب التنبؤ أو التوقع لما يصادفها من تغيير بيئي غير منظور، وتعالجه وفق الأسلوب الذي من شأنه الحد من إمكانية الخسارة الناجمة عن عدم التكييف، هذا إضافة إلى أنّ مفهومي الفعالية (أي مفهوم تحقيق الأهداف والتكييف) هما غير متعارضين، وإنّما يتكاملان في قياس إمكانية المنظمة في الاستمرار والاستقرار في ظل المتغيرات البيئية غير المستقرة، فواقع التباين في البيئة التي تنتمي لها المنظمة واختلاف طبيعة الأهداف يؤكدان على قياس الفاعلية حسب المؤشر الذي يعزز إمكانية المنظمة في تحقيق الأهداف والنمو والتطور باستمرار[1].

المبحث الرابع: المداخل المفسرة للفعالية التنظيمية

المطلب الأول: مدخل تنظيم الموارد

من رواد هذا النمط نجد **يوتشمان yutchmane وسيشور seashore وتانتيوم tannenbaum.a وجورجو بولوس georgopolos**.

(1) خليل محمد، حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص328-329.

وينظر هذا النمط إلى المنظمة على أنها بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى. وبموجب هذا النمط فان الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية.

وبما أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط توجد به موارد محدودة وقليلة، فان ضمن هذا النمط المنظمات الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد[1].

المطلب الثاني: مدخل النظم:

يعتبر هذا المدخل أساسيا للمنظمة الفعالة، إذا استطاعت الحصول على ما تحتاج من موارد، والتعامل مع المؤثرات البيئية، ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المؤسسة، على عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

- قدرة المؤسسة على التفاوض، في الحصول على مختلف مواردها الأساسية وقدرتها كذلك على الاستجابة، لمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

في هذا السياق، فان مدخل النظم يأخذ في اعتباره، كافة العوامل المؤثرة على فعالية المنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية اقتصادية واجتماعية وبالتالي فان هذا المدخل يعتبر مدخلا متكاملا للفعالية كونه لديه:

- القدرة على إقامة علاقات حسنة، مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.

- المرونة في التجاوب مع المؤثرات البيئية.

- كفاءة العمليات التحويلية والإنتاجية، ووضوح العلاقات الاتصالية والقدرة على تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي، وجميع هذه المتغيرات تعتبر بمثابة معايير إجرائية لفعالية أي منظمة وفق هذا المدخل[2].

ويعرِّف هذا المدخل الفعالية التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة وذات قيمة.

المطلب الثالث: مدخل الأهداف

وهو من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفعالية وأكثرها انتشارا، واستنادا لهذا النموذج فان أي منظمة تنشا لتحقيق أهداف معينة وان فعالية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف[3].

([1]) العايب رابح، مرجع سابق، ص145-146.

(2) خربيش الزهير، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2018، ص187-186.

(3) لخنش فريد، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة سطيف،2015 ص86.

ينطلق هذا المدخل من كون أن لكل منظمة أهداف نهائية تسعى لتحقيقها، وباعتبار وجود فرص حقيقية لإنجاحها فان هناك إمكانية وقدرة على قياس مستويات هذا الانجاز، بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف سواء كانت اقتصادية خاصة بالمؤسسات الإنتاجية، أو أهداف نظامية تتعلق بمراقبة وضبط السلوك الإنساني، وحتى الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بالمؤسسات الخدماتية والعلمية، وعلى أساسه تعرف الفعالية التنظيمية بأنها القدرة على بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة سلفا[1].

فيجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة. لأن ما تفعله الإدارة لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر. خاصة عندما نقول أن الهدف هو عبارة عن النتيجة أو النقطة النهائية التي يراد الوصول إليها بكمية معينة وفي وقت محدد وبمواصفات خاصة، والأهداف يمكن النظر إليها على أساس أنها رئيسية أو طويلة الأجل، وهي التي تتعلق بأمور جوهرية وسياسات شاملة للمنظمة، وأهداف أخرى فرعية أو مرحلية قصيرة الأجل، وهي التي تنصب على نواحي جزئية، كإدارة قسم أو أجزاء من سياسات وإجراءات، وأهداف يومية تشغيلية يتم تحقيقها بصورة دورية منتظمة[2].

(1) بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بفعالية التنظيم، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير علم النفس، جامعة وهران، ص57.
(2) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 281.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن تعريف الفعالية التنظيمية تتعدد واختلف باختلاف الباحثين والمفكرين، حيث توجد مجموعة من المؤشرات والصور والعناصر لقياس الفعالية التنظيمية، ومع هذا نجد العديد المداخل النظرية المفسرة لفعالية التنظيم، إلا أن هذه المداخل تتفق جميعها على أن جل التنظيمات تسعى لأن تكون فعالة وتحقق الأهداف التي وجدت من أجلها، فان أي تنظيم وجد من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة .

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: مجال الدراسة

الفصل الرابع: مجال الدراسة

المبحث الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: التاريخ اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: نشأة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الرابع: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: المديرية العملية بالمدية

المطلب الأول: نشأة المديرية العملية بالمدية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالمدية

المطلب الثالث: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملية بالمدية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات

في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، وكذلك متعاملين إحداهما بالتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة2001بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث يبيع رخص تتعلق بشركات vsat وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.[1]

المطلب الثاني: نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت2000عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وأوكلت لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد التكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة في 2003.

01 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة. [2]

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

(1) وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر
(2) نفس المرجع السابق.

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003،يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم05،الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:

_ رأسمال اجتماعي مقدر ب: 61.275.180.000 دينار جزائري.

_ رقم سجلها التجاري:000216.2990330049

_بندها الضريبي: 16293838021

_ رقم التعريف الإحصائي: 0002162290656936

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها ادارة المجمع في برنامجها منذ البداية وهي:

_ الجودة.

_الفعالية.

_نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

تقدم خدمات الهاتف الثابت والنقال، الانترنت، المعطيات الرقمية السمعية والبصرية والاتصال عبر الساتل.[1]

المطلب الرابع: **فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:**

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع هي:

أ- فرع اتصالات الجزائر: مختص في تكنولوجيا الاتصال والانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فان كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية، الجيش، الدرك، الشرطة... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت intranet بمقرات الربط للأنترنت عن طريق شبكة دقيقة.

ب_ فرع اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس mobilis" حيث تعتبر موبيليس المتعامل التاريخي للهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%،وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 21 مليون مشترك.

ج_ فرع اتصالات الجزائر الفضائية ats: مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية

(1) نفس المرجع السابق.

هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

بالإضافة على كونها مالكة للشبكة الوطنية القاعدية والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الجزائر، فهي تعتمد على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة وعلى 50 مديرية ولائية عبر التراب الوطني، إذ توجد في الجزائر العاصمة ثلاث 03مديريات ولائية(جزائر شرق، جزائر غرب وجزائر وسط)، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز تقنية موزعة عبر كافة القطر الوطني.[1]

المبحث الثاني: المديرية العملية بالمدية

المطلب الأول: نشأة المديرية العملية بالمدية

بتاريخ 11نوفمبر2002 تم وفق قرار رقم 15/02 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس الوحدات العملية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، ومنها الوحدة العملية للاتصالات UOT بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية للوحدة في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين ،بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم إلى غاية 10 ديسمبر2010، أين تم تغيير الاسم من الوحدة العملية للاتصالات إلى المديرية العملية للاتصالات إلى غاية 07 فيفري 2017 بعد ذلك سميت المديرية العملية إلى يومنا هذا. [2]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية

المديرية العملية بالمدية هي مديرية تابعة للمديرية العامة تنقسم المديرية إلى:

_ المديرية الفرعية التقنية SDT: التي بدورها تنقسم إلى:

* قسم التخطيط والمتابعة Planification et suivi: يهتم هذا القسم بالتخطيط لمشاريع البنية التحتية القاعدية ومتابعة انجازها.

* قسم شبكة النقل Réseau de transport: يهتم هذا القسم بأشغال وضع الألياف البصرية وربطه مع مختلف أجهزة التراسل التي تربط الولاية بالداخل ومع مختلف الولايات.

* قسم شبكة الوصول Réseau d'accès: يهتم هذا القسم بتهيئة وتوسيع الشبكات الهاتفية وتركيب عتاد التكنولوجيات الجديدة مثل Msan.Ftth و4G.

_ المديرية الفرعية التجارية SDC: التي بدورها تنقسم إلى:

(1) نفس المرجع السابق.
(2) نفس المرجع السابق.

* قسم المبيعات Vente: يهتم هذا القسم بالتنقيب عن مشتركين جدد في الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

* قسم الشركات والحسابات الكبرى Coreporte: يهتم هذا القسم بتوفير جميع الخدمات المتوفرة عند اتصالات الجزائر لصالح المؤسسات والإدارات العمومية والخاصة.

* قسم الدعم التجاري Support Commercial: يهتم هذا القسم بمعالجة المشاكل التقنية التي تواجه الأقسام التجارية السابقة فهي تعتبر السند والداعم لها.

_ المديرية الفرعية للدعم الوظيفي SDFS: التي بدورها تنقسم الى:

* قسم المشتريات والإمداد Achat et logistique: يهتم هذا القسم بشراء وامداد جميع مصالح المديرية بالوسائل والاحتياجات الضرورية وفي الآجال اللازمة من أجل ضمان السير الحسن لهذه الأخيرة وكذلك تسيير المخزون.

* قسم الممتلكات والوسائل Patrimoine et moyens: يهتم هذا القسم بعملية الجرد المادي لممتلكات المؤسسة وحمايتها عن طريق تهيئة مختلف المرافق وبناء مرافق جديدة ان لزم الامر كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة اضافة الى تنظيم عملية البيع في المزاد العلني.

* مصلحة الشؤون القانونية Affaire juridique: تهتم هذه المصلحة بحماية المؤسسة من الناحية القانونية وتمثلها مع المصالح القضائية والأمنية.

* مصلحة دعم نظام المعلومات Support système info: تهتم هذه المصلحة بصيانة أجهزة الإعلام الآلي وحماية النظم المستعملة في تسيير مختلف مصالح المؤسسة.

كما يدعم المدير بأقسام ومصالح تساعده في القيام بالتنسيق بين كل مديريات الفرعية وهي:

_ المفتشية المحلية Inspection: مهمتها عملية التفتيش والرقابة داخل المؤسسة وإعداد التقارير لفائدة المديرية العامة فهي تعتبر تابعة للمدير الولائي من الناحية التنظيمية فقط لا العملية.

_ مصلحة الوقاية والأمن: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.

_ قسم الموارد البشرية DRH: يهتم هذا القسم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد وكذلك تكوينهم ورسكلتهم حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق، إضافة لذلك تقوم بعملية التوظيف حسب الاحتياجات.

_ قسم المالية والمحاسبة DFC: هذا القسم لما فيه من أهمية ارتأى من وضعوا الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن يكون تابع للمدير مباشرة، إذ يعتبر القلب النابض للمديرية، فهو من يقوم بإعداد الميزانية التقديرية السنوية

للمؤسسة عن طريق حساب تكاليف المشاريع المبرمجة من قبل المديريات الفرعية الأخرى ومقارنتها مع العوائد المقدرة، كما يقوم بتسجيل وتحليل العمليات المحاسبية اليومية وإعداد القوائم المالية ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح وهي:

*مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية التقديرية السنوية ومتابعة تنفيذها وتحليلها للمعطيات وتقديم عن مدى نجاعة تنفيذ هذه الأخيرة.

* مصلحة الخزينة: تهتم بتسيير الحسابات البنكية للمؤسسة وتسديد مختلف التزامات المؤسسة مع الغير وفي شتى المجالات.

* مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل جميع العمليات المحاسبية وتحليل الأرصدة ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة وكذلك إعداد القوائم الجبائية والتصريح بها.[1]

المطلب الثالث: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملية بالمدية

أ_ أهداف المديرية العملية بالمدية: تسعى المديرية العملية بالمدية الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها:

الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

توفير شبكة قاعدية متينة.

تغطية كل الولاية بشبكة الهاتف والانترنت.

تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.

تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.

استقطاب أكبر عدد من الزبائن.

ارضاء الزبائن.

تطوير خدمات جديدة للعملاء.

تقدم خدمات للمساعدة التقنية.

تنفيذ تجارب الصوت والصورة.

ب_ مهام المديرية العملية بالمدية:

ترتكز مهام المديرية بصفة عامة على القيام بالنشاطات التالية:

(1) نفس المرجع السابق

تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، ومحاولة إيجاد الحلول لجميع الانشغالات والشكاوى.

تحديث الشبكة الهاتفية عن طريق استبدال الكوابل النحاسية بالألياف البصرية وهذا لضمان أفضل سرعة للأنترنت.

إنشاء شبكات هاتفية لاسلكية عن طريق الذبذبات الهرتزية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والانترنت).

إيصال الانترنت إلى كل بيت في ربوع الولاية.

تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت للمؤسسات والإدارات العمومية والخاصة وتركيب شبكات الانترانتIntranet لمختلف الهيئات كالمستشفيات، البنوك والمحاكم... إلخ

تقديم وصلات التراسل التي تسمح بالنقل المباشر على التليفزيون والأمواج الإذاعية وتبادل المعطيات الرقمية والمعلومات السمعية البصرية.

ج _ خدماتها:

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملية بالمدية نجد:

خدمة الهاتف الثابت.

خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت العادي عالي التدفق ADSL.

خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي WLL.

خدمة الويسي WICI تمكن هذه الخدمة من توفير خدمة الانترنت اللاسلكية ذو التدفق العالي في الأماكن العامة كالحدائق والشواطئ وفي الجامعات بدون الحاجة إلى كوابل.

خدمة الهاتف والانترنت بتقنية الجيل الرابع 4G.

كراء روابط الاتصال المتخصصة Liaisons spécialisées.

بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات WICI.

بطاقات التعبئة ADSL بسعر 500دج،1000 دج،2000 دج و3000 دج.

بطاقات التعبئة 4G سعر 100 دج،500 دج،1000 دج،2000 دج و3000 دج.

الفصل الخامس:

عينة وتصورات الدراسة.

الفصل الخامس: عينة وتصورات الدراسة

1_ عينة الدراسة

2_ تصورات الدراسة

1_عينة الدراسة:

من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات فان مجتمع البحث (عمال) مقسم إلى فئات (إطارات سامية، إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ) فإننا سوف نعتمد على طريقة **المعاينة الاحتمالية الطبقية:** بحيث تراعى هذه الطريقة اختيار عينة مماثلة للمجتمع الأصلي لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها هذا المجتمع، أي

تكون خصائص العينة مشابهة لخصائص المفردات من كافة النواحي، ويطبق هذا النوع من العينات في حالة ما إذا كان المجتمع المدروس غير متجانس من حيث خصائصه ومفرداته.[1]

طريقة استخراج العينة:

يتكون مجتمع البحث من 309 عامل أردنا إجراء بحثنا على 15% من العدد الإجمالي للعمال:

309×15 3. 46=100/

وبالتالي فان حجم العينة يتكون من 46 عامل موزعين على 4 فئات. وسنجري العمليات الحسابية التالية لتحديد العينة المستخرجة من كل فئة: حجم الطبقة ÷ حجم المجتمع × حجم العينة.

1_ الإطارات السامية:

4 ÷ 309 ×46= 0.5 بالتدوير 1.

2_ الإطارات:

167 ÷ 309 ×46= 24.8 بالتدوير25.

3_ أعوان التحكم:

51÷ 309 ×46= 7.59 بالتدوير8.

4_ أعوان التنفيذ:

87÷ 309 ×46= 12.9 بالتدوير 13.

(1) خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر،2008 ، ص128.

2_تصورات الدراسة:

نظرا للأوضاع الصحية التي تمر بها البلاد تعذر علينا إجراء الجانب التطبيقي للدراسة مما دفعنا إلى انجاز وإعداد بعض التصورات والتوقعات عن الدراسة والتي تعد كنتائج متوقعة للموضوع قيد الدراسة وهي كالآتي:

1_ إذا كانت عينة الدراسة فيها فروق جنسية فان هذا قد يشكل خلل في العملية الاتصالية فمثلا إذا كانت الإناث في فئة التحكم والذكور في عون تحكم فان هذا قد يصعب انتقال المعلومات.

2_ أما إذا كانت هناك اختلافات عمرية بين العمال داخل المؤسسة فان هذا يعرقل العملية الاتصالية،

نظرا لاختلاف المستويات العمرية بين العمال.

3_ تعبر الأقدمية في العمل مؤشر على مدى اندماج العمال في مؤسستهم و اكتسابهم للخبرة التي تدفعهم للعمل بمهارة واحترافية فالعمال الذين قضوا سنوات عديدة في العمل وفي نفس المؤسسة وربما مع نفس الزملاء هذا ما يخلق نوع من الانسجام والتناسق الفكري فيما بينهم ويسهل العملية الاتصالية فيما بينهم، والعمل بمهارة واحترافية يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

4_ إذا كانت المنظمة تستخدم اللغة الفرنسية (الإعلانات مثلا) وغالبية العمال لا يتقنون اللغة الفرنسية فها يشكل أمامهم حاجز لفهم محتوى العملية الاتصالية.

5_ إذا كان العمال في علاقة مستمرة مع مشرفهم في العمل (مسؤول العمل) فان هذا يجعل المعلمات تتدفق بشكل منظم ودائم ويصبح العامل على دراية بأهداف التنظيم الذي ينتمي إليه، فمعرفتهم لأهداف تجعلهم يتجهون إلى تحقيقها دون تضييع للوقت والجهد في معرفتها، مما يجعلهم يقدمون اقتراحاتهم لمشرف العمل والعمل على تحسين العمل. فكما استمع مشرف العمل لمشاكل العمال كلما زادت ثقتهم وقدموا مجهدات أكبر من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف.

6_ إذا وصلت كل المعلومات في وقتها ويتم شرحها وتبسيطها للعمال (كطريقة العمل مثلا) فان هذا يجعل العامل يعمل بكفاءة وفعالية.

7_ إن العمال الذين يطلبون مساعدة زملائهم في العمل ربما لعديد المرات في اليوم ويتبادلون المعلومات يدخلون في اتصالات غير رسمية داخل المؤسسة، وربما يكون طلب المساعدة منهم أقدم في المؤسسة ويقدمون حلول مؤقتة مما يؤدي إلى حدوث نفس الأخطاء، مما يحد من تحقيق أهداف التنظيم.

8_ إن العمال الذين يلجئون إلى إقامة علاقات الصداقة في العمل يكونوا على علم بأهداف التنظيم أكثر من غيرهم، لان فرص الحصول على المعلومات عندهم أكثر من غيرهم، فالتجمعات والمحادثات التي تتم بينهم وبين باقي العمال تضمن لهم تدفق المعلومات باستمرار مما يسهل العملية الاتصالية داخل المؤسسة وبين العمال. وإذا كانت هذه العلاقات في العمل قائمة على أساس تشابه الوظيفة أو على أساس تقارب في العمل فهذا يجعل العلاقة بين العمال علاقة تساعد العمال على أداء عملهم الحصول على معلومات أكثر تمكنهم من أداء عملهم، مما يدفعهم إلى تفضيل العمل بطريقة جماعية حتى يبقوا على اتصال دائم مع زملائهم في العمل مما يسهل اندماج العمال مع بعضهم البعض ويسعى كل عامل إلى تقديم أفضل ما لديه ويكون أكثر دراية بأهداف التنظيم. (معظم العمال الذين ليهم علاقات في العمل يفضلون العمل في شكل جماعي).

9_ إن العمال الذين يقيمون علاقات مع عمال في المصالح الأخرى، وعمال في مختلف المستويات فالتالي فانه يضمن للعامل تدفق المعلومات واستمراريتها من مختلف المستويات الهرمية للمؤسسة ومختلف المصالح الأخرى.

10_ فإذا لجأ العمال إلى إقامة علاقات الصداقة والزمالة في العمل من أجل معرفة المعلومات وكل ما يخص العمل فهذا راجع إلى ضعف القنوات الاتصالية الرسمية للمؤسسة، مما يمكننا من القول أن الاتصال الغير رسمي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

الاستنتاج :

1_ استنتاجات الفرضية الأولى:

نستنتج أن الاتصال الرسمي في المؤسسة يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية للتنظيم، وذلك إذا كانت قنوت رسمية اتصالية جيدة تتميز بالسرعة في إيصال المعلومات في وقتها والحرص على دقة المعلومات (صاعد، ونازل) بحيث تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتعمل على الربط بين مدخلات ومخرجات التنظيم والاعتماد على اللغة البسيطة والمفهومة لدى جميع العمال وفتح المجال للعمال من أجل إبداء آرائهم واقتراحاتهم من أجل تحسين طرق العمل، وتحسين العلاقات بين العمال ومشرفيهم في العمل والذي يؤدي إلى خلق الولاء التنظيمي عند العمال فيصبح كل عامل من العمال يسعى إلى تحقيق هدف المؤسسة.

2_ استنتاجات الفرضية الثانية:

نستنتج أن للاتصال الغير رسمي دور كبير في تحقيق فعالية التنظيم، فمن خلال العلاقات التي يقيمها العمال تضمن لهم تدفق مستمر ودقيق للمعلومات، وذا كانت العلاقات ممتدة لدى المصالح الأخرى فان هذا يؤدي إلى تدفق المعلومات من كافة المصالح الأخرى.

_ الاستنتاج العام:

نستنتج من خلال الفصول التي تم عرضها أن للاتصال التنظيمي علاقة بالفعالية التنظيمية، فللاتصال الرسمي علاقة بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يوفره من معلومات من خلال الإعلانات والعلاقة بين العمال ومشرفيهم، وللفعالية علاقة بالاتصال الغير الرسمي من خلال ما يقيمه العمال علاقات مع بعضهم البعض، فإذا أحسن التنظيم استغلال التنظيم الرسمي والغير رسمي لصالح المؤسسة فان هذا حتما يؤدي الى فعالية التنظيم.

الخاتمة

خاتمة:

إن الاتصال التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تساعد التنظيمات على تحقيق أهدافها، سواء كان اتصال رسمي أو اتصال غير رسمي، وما يوفره من معلومات تساعد أعضاء التنظيم على معرفة تلك الأهداف والعمل على تحقيقها.

إن أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها لا تستطيع أن تقوم لولا وجود نظام اتصالي جيد ومحكم يربط بين مختلف فروعها وأجزائها، فعلى أي مؤسسة أن تسعى لخلق نظام اتصالي جيد واستغلاله أحسن استغلال من أجل الوصول إلى بلوغ تلك الأهداف المحددة.

يعد المورد البشري داخل التنظيم من أهم عوامل نجاح المنظمة فكلما كان هذا الأخير في اتصال دائم مع مع الآخرين ما يجعله في اتصال دائم مع المؤسسة وهو ما يوفر له معلومات ويضمن له تدفقها باستمرار.

فنجاح المنظمات هو مرهون بمدى قوة العنصر البشري الذي يعمل على تقدمها وتطورها، فإذا تمكنت المنظمة من خلق ولاء تنظيمي للعمال وسيادة روح الجماعة فان هذا حتما سيجعلها من المنظمات الفعالة.

من خلال دراستنا هذه تمكنا من معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي والغير رسمي في تحقيق فعالية التنظيم، وذلك لما يوفره من متدفق للمعلومات وفتح المجال للعمال في إقامة العلاقات داخل العمل التي تسمح بانسياب المعلومات من كل أجزاء المنظمة.

المراجع.

قائمة المراجع:

1_الزايد مراد، الاتجاهات الحديثة في دراسة المنظمة، دار الخلدونية، الطبعة 2012، الجزائر، 2012.
2_العايب رابح، مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جوان 2004.
3_ السيد عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية مصر، 2012.
4_ أحمد داودي، الفعالية التنظيمية، ص49-50.HTTPS://BOOKS.GOOGLE.DZ BOOKS.
5_ أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، طبعة 2006، الإسكندرية.
6_ إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2008 .
7_ بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر،2013.
8_بشير علاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2012.
9_ حنان بوشلاغم، واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، جامعة محمد الصديق الشريف، جيجل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الأول، مقال منشور على موقع: https :www.asjpcerist dz en article com.
10_ خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
11_خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1430ه/2009م
12_ ريمون بودون، فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1986.
13_ رونالد.ي ريجيو، ترجمة فارس حلمي ،المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، الطبعة الأولى ،عمان الأردن، 2013.
14_ رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري - قسنطينة- الجزائر، بدون طبعة، 2006.
15_ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
16_ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012.
17_ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الطبعة 2010.
18_ سنوسي علي، تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، بدون سنة.
19_ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.
20_ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد22، 2004.
21_ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2007.

22_ عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، الكويت1977.
23_ على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب) منشورات 7 أكتوبر، لطبعة الأولى، ليبيا,2008.
24_ فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان،2010.
25_ قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
26_ قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2016.
27_ قاسيمي ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية تطبيقية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2014م.
28_ ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صالح هلال، الطبعة الأولى، المركز القومي للترجمة، القاهرة-مصر-،2011 .

29_ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2016.
30_ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2008.
31_ محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، طبعة 2006، القاهرة -مصر- 2006.
32_ محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
33_ محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1999.
34_ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008.
35_ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.
36_ مختار عيواج، حميدة مليكة، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها - دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة-، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، جامعة تبسة -الجزائر.

37_ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط، ص191-192.
38_ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثالثة، 2000.
39_ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، دون طبعة، الجزائر، 1992.
40_ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
41_ وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005.

قائمة الأطروحات ومذكرات التخرج:

42_ أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة ورقلة2011.

43_ بلقاضي الأمين، الاتصال الداخلي ودوره في تحيق الفعالية التنظيمية ،رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ،جامعة الجزائر 2 ،2011.

44_بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بفعالية التنظيم، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير
علم النفس، جامعة وهران.

45_ خربيش الزهير، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2018.

46_ فتيحة حامي، أثر القيم الاجتماعية للعامل على فعالية التنظيم بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة المدية،2015.

47_ لخنش فريد، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة سطيف،2015.

48_ نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر،2006، ص 154.

الملاحق

جامعة المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

في إطار الحصول على شهادة الماستر

عنوان البحث:

الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر _بالمدية_

إعداد الطلبة: إشراف الأستاذ:

أمينة نزليوي. مصطفى كلوشي. سمية حسني.

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تخدم موضوع دراستنا ونرجو منكم الإجابة على جميع أسئلة الاستمارة، ونتعهد بشرفنا عن عدم كشف هوية المبحوث.

السنة الجامعية:2020/2019.

الاستمارة:

يرجى وضع علامة * في الإجابة المناسبة:

أ البيانات الشخصية:

1_ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 _المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

3_الوظيفة الحالية التي تشغلها في المؤسسة: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

4 _ما هي السنوات التي قضيتها بالعمل داخل المؤسسة: أقل من خمسة سنوات ☐ من 5سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 10سنوات إلى 20سنة ☐ 20سنة فما فوق ☐

5 _ما هي اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة: العربية ☐ الفرنسية ☐

6 ما هي اللغة التي تتقنها جيدا: العربية ☐ الفرنسية ☐

ب بيانات تتعلق بالفرضية الأولى: للفعالية التنظيمية علاقة بالاتصال الرسمي.

7_ ما هي الطريقة الأكثر استخداما في العمل والتي تفضل استخدامها عند اتصالك مع الآخرين؟ شفهية كتابية

8_ هل الإعلانات واللوائح التنظيمية التي تنشرها إدارة المؤسسة تساعدك في معرفة الهام الموكلة إليك؟ نعم لا

9 _هل تقوم المؤسسة (مسؤول العمل) بالاستماع إلى انشغالاتك؟ نعم لا

10_ عند وقوعك في مشكل يمنعك من مواصلة عملك، هل تطلب المساعدة من مشرفك على العمل؟ نعم لا

11_ هل تقوم المنظمة بنشر أهدافها من خلال لوائحها التنظيمية والإعلانات؟ نعم

_إذا كانت الإجابة نعم هل تقوم بالاطلاع عليه ومعرفتها؟ نعم

12_ هل تفضل الاتصال مع المسئولين عن العمل لمعرفة ما تسعى المنظمة لتحقيقه؟ نعم

13_هل تقوم بتقديم اقتراحات من أجل تحقيق أهداف المنظمة؟ نعم لا

وهل تحظى هذه الاقتراحات بالتأييد؟ نعم لا

14 _هل تصلك المعلومات الخاصة بالعمل في: وقتها أخرة أخرة جدا

15_ هل تحجب عنك الإدارة بعض المعلومات؟ نعم لا

16 _هل تصلك المعلومات من المشرف عليك مباشرة؟ نعم لا

17_هل عدم وصول المعلومات في وقتها يؤثر على عملك؟ نعم

18_هل أنت في علاقة مستمرة مع مشرفك في العمل؟ نعم

جـــ ـ بيانات تتعلق بالفرضية الثانية: للفعالية التنظيمية علاقة بالاتصال الغير الرسمي :

19_أثناء العمل هل هناك علاقة جماعية بين العمال؟ نعم

20_ماهي علاقتك مع باقي العمال داخل المؤسسة؟ سيئة نة

21_لتوضيح بعض المعلومات التي تخص العمل هل تلجا إلى زملاء العمل؟ نعم

22_أثناء العمل هل تتناقش مع زملائك في أمر العمل؟نعم

23_هل كنت تعرف بعض زملاء العمل قبل الالتحاق بالعمل؟ نعم ☐ لا ☐ إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس تقوم علاقتك بهم؟ على أساس تقارب السن ☐ على أساس تشابه الوظيفة ☐ على أساس تقارب مكان العمل ☐

24_هل تتواصل مع الموظفين الذين يعملون في مصالح أخرى للمؤسسة غير المصلحة التي تعمل بها ؟ نعم ☐ لا ☐

25_أثناء استراحتك في العمل هل تفضل الاستراحة: بمفردك ☐ مع الزملاء ☐ إذا كانت إجابتك مع الزملاء هل يتم الحديث عن: العمل ☐ مواضيع أخرى ☐

26 _أثناء العمل هل هناك أحاديث جانبية بينك وبين باقي العمال عن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؟ نعم ☐ لا ☐

27 _هل تفضل العمل بطريقة فردية أم جماعية؟ فردية ☐ جماعية ☐