



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

عنوان المذكرة:

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمائية  
الجزائرية - المؤسسة الإستشفائية ترشين ابراهيم بغرداية - دراسة حالة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/13م

إشراف:

الدكتور كانون جمال

إعداد الطلبة:

❖ لمحرزي عبد الرزاق

❖ بن يوسف نجاة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. لكحل سعاد	استاذ محاضر قسم ب	رئيسا
د. كانون جمال	أستاذ محاضر قسم أ	مشرفا ومقررا
د. مهيري دليلة	أستاذ محاضر قسم أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2022م/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَنَقْدٌ بِر

الحمد الذي أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار الذي  
أرسل فينا عبده ورسوله محمد صلى الله عليه وسلم، أرسله بالقرآن  
فعلمنا ما لم نعلم.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذ المشرف

الدكتور "كانون جمال"

على نصائحه وإرشاداته رغم كل الظروف وسعة صبره، والى كل اساتذة  
قسم علوم الاعلام والاتصال وكل الشكر العرفان لموظفي وعمال  
المؤسسة الاستشفائية مستشفى ترشين ابراهيم مستشفى غرداية

## اهداء

إلى كل من أنار لي دربي وارشدني ان التعلم سلاح المستقبل ,إلى نبع الحنان الصافي ,  
إلى مصدر الحب الدافئ , إلى فيض الايمان الواقي , إلى أروغ وأنبل ما وهبني الله في  
الحياة..... "أمي الحبيبة" حفظها الله إلى من رباني على طاعة الله صغيرا , وذل لي  
الصعاب بعد توفيق الله كبيرا , إلى من غرس في حب العلم , إلى من علمني أن الحياة  
كفاح , وأن العلم سلاح وأن الصبر مفتاح النجاح سئدني "أبي الحبيب" حفظه الله وادمه  
صحة وعافية..... اللهم اغفر لهما عهد الحصى والتراب وماتعاقب الليل والنهار وعدد  
أوراق الأشجار وما أنت أعلم به مني ياعزيز ياغفار...ياغفار

إلى الورود المتفتحة أنار الله دربهم.... إلى أخواتي العزيزات سدد الله خطاهم و انعم  
الله عليهم بالخير إلى

\* ايمان \* عفاف \* وإلى إخواني \* الحق \* المنعم \* ع الله \* محمد امين

إلى جدي وجدتي بارك المولى في عمرهم \* إلى إخواني الذين لم تلدهم أمي ,

\* الطبيب , عمر , عبد العزيز , خير الدين , أحمد , عبد المالك \*

إلى كل من لهم الفضل علينا أزواج إخواني , إلى الأعمام والعمام والأخوال والخالوات  
وأهلهم جميعا

إلى كل الأساتذة و المعلمين من المدرسة القرآنية مرورا بالطور الابتدائي إلى الجامعي ,  
إلى كل قادة وفتية فوج الأقصى للكشافة الإسلامية الجزائرية بسالي ولاية أدرار , إلى  
أسرة جمعية العلماء المسلمين أدرار ولجنة مطلى الإقامة الجامعية خرداية إلى زملائي  
في الدراسة وإلى كل طقم مجمع صبي للطباعة والنشر والتوزيع بمثللي خرداية إلى  
كل من عرفني واحبني وساندني من بعيد أو قريب و لو بكلمة تشجيع إلى كل  
الأقارب والأصدقاء وكل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي وفي الختام أهديهم إلى كل  
من يرى في العلم السبيل الوحيد للخروج من شبح الجهل والميل نحو التقدم والأزدهار  
أهدي هذا العمل المتواضع...\* إلى زميلتي في هذا العمل الأخت \* نجاة بن يوسف \*

ع الرزاق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

اسورة التوبة: | 105

صدق الله العظيم

إلهي لا تطيب لي الليل إلا بشكرك..... ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب لي الآخرة إلا

بعفوك..... ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك. الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة..... إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى التي لو جاز السجود لغير الله لسجدت لها، من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما

أنا فيه، إلى الشمعة التي أضاءت وما زالت تضيء دربي، إلى أحن وأرق أم في

الدنيا..... أمي ثم أمي ثم أمي .....\*\* أمي العزيزة الغالية\*\*

إلى من كلفه الله بالهبة والوفار.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار.... إلى من

أحمل اسمه بكل افتخار.... أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها

بعد طول انتظار وتبقى أهدبي بها اليوم.... وفي الغد وإلى الأبد إلى \*\* أبي الغالي\*\*

إلى الورود المتفتحة أنار الله دربهم.... إلى أخواتي العزيزات سدد الله خطاهم وازعم

الله عليهم بالخير إلى \*فايزة\* حارة\* خولة\* وإلى أخواني \*أيمن\* أيوب\* محمد\*

إلى أخواتي اللتان لم تلدهم أمي \*فاطمة\*فايزة\*

إلى كل الأقارب والأصدقاء وكل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي وفي الختام أهديه

إلى كل من يرى في العلم السبيل الوحيد للخروج من شبح الجهل ولميل

نعم التقدم والازدهار\* إلى زميلي في هذا العمل أخي \*عبد الرزاق لمحرزي\*

نِجَاة

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمائية دراسة حالة مستشفى غرداية ، و ذلك من خلال الوقوف على واقع كلا المتغيرين في المؤسسة قيد الدراسة، و إبراز دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، و انطلقت دراستنا من تساؤل رئيسي هو : ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية الاستشفائية غرداية ؟ وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي ودراسة حالة وأستعنا بأداة الاستبيان كأداة اساسية والملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية مساعدة ,واما عن عينة الدراسة ومجتمع البحث , اختارنا العينة العشوائية البسيطة, ومجتمع البحث عمال مستشفى ترشين ابراهيم غرداية وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: أشارت الدراسة إلى ضرورة تحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال تطبيق سياسات وإجراءات تشجع على التواصل وتحفز الموظفين على المشاركة في صنع القرارات, وأظهرت الدراسة أن الاتصال التنظيمي يساعد في تحقيق التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة، وبالتالي يزيد من فعالية العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى وكشفت الدراسة على أهمية دور رؤساء المؤسسات في تحفيز الموظفين على التواصل وإشراكهم في صنع القرارات، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم وبالتالي تحسين جودة الخدمات.

## الكلمات المفتاحية:

إتصال، إتصال تنظيمي، فعالية تنظيمية، مؤسسة، مؤسسة خدماتية،

الملخص باللغة الفرنسية:

## **Résumé en français:**

L'étude visait à comprendre le rôle de la communication organisationnelle dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle au sein d'une entreprise de services, en étudiant le cas de l'hôpital de Ghardaïa. L'objectif était de comprendre le rôle de la communication organisationnelle dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle. L'étude a été menée en utilisant une méthode descriptive et une étude de cas, ainsi qu'un questionnaire, des observations et des entretiens comme outils secondaires. L'échantillon était un échantillon aléatoire simple et la population étudiée était les travailleurs de l'hôpital Tarchine Ibrahim Ghardaïa. Les résultats ont montré que la communication organisationnelle doit être améliorée dans les entreprises de services en appliquant des politiques et des procédures qui encouragent la communication et incitent les employés à participer à la prise de décision. La communication organisationnelle aide à faciliter la communication entre les employés au sein d'une entreprise, ce qui augmente l'efficacité du travail et améliore la qualité des services fournis aux patients. L'étude a également souligné l'importance du rôle des chefs d'entreprise dans stimuler la communication et impliquer les employés dans la prise de décision, ce qui conduit à une plus grande satisfaction des employés et donc à une amélioration de la qualité des services.

## **Mots clés:**

communication, communication organisationnelle, efficacité organisationnelle, institution, institution de service.

## **A summary in English.**

The study aimed to identify the role of organizational communication in improving organizational effectiveness within a service institution, specifically a case study of Ghardaia Hospital. The study examined both variables within the institution and highlighted the role of organizational communication in achieving organizational effectiveness. The main question guiding the study was: What is the role of organizational communication in achieving organizational effectiveness within Ghardaia Hospital? The study utilized a descriptive methodology and case study approach, with a questionnaire as the primary tool and observation and interviews as secondary tools. The sample was randomly selected from employees at Tarchine Ibrahim Ghardaia Hospital. The study found that improving organizational communication in service institutions is necessary through policies and procedures that encourage communication and employee participation in decision-making. Organizational communication helps achieve employee communication within the institution, leading to increased work effectiveness and improved quality of services provided to patients. The study also emphasized the importance of leaders in motivating employees to communicate and participate in decision-making, leading to increased job satisfaction and improved service quality.

## **Keywords:**

Communication, Organizational communication, Organizational effectiveness, Institution, Service institution.



## 1 - قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الاهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية والفرنسية
	قائمة المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
4	الفصل الأول: الجانب المنهجي
6-5	أولاً: إشكالية الدراسة
7-6	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
7	ثالثاً: أهمية الدراسة
8	رابعاً: أهداف الدراسة
14-8	خامساً: مفاهيم الدراسة
15-14	سادساً: مجتمع البحث وعينة الدراسة
16	سابعاً: منهج الدراسة
17-16	ثامناً: أدوات جمع البيانات
21-17	تاسعاً: مجالات الدراسة
24-21	عاشراً: المقاربة النظرية
30-25	حادي عشراً: الدراسات السابقة
32	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
46-34	المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

47-46	المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي
49-47	المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي
50-49	المطلب الرابع: خصائص الاتصال التنظيمي الفعال
51	المبحث الثاني: وظائف وأشكال الاتصال التنظيمي
54-51	المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي
57-54	المطلب الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي
60-58	المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي
62-60	المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي
63	خلاصة
65	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية
66	تمهيد
67	المبحث الأول: مفاهيم حول الفعالية التنظيمية
69-67	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
70-69	المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية
72-70	المطلب الثالث: العلاقة بين الفعالية والكفاءة
73	المبحث الثاني: قياس الفعالية صفاتها ومتطلباتها ومشاكلها
75-73	المطلب الأول: مداخل واساليب قياس الفعالية التنظيمية
77-75	المطلب الثاني: صفات المنظمة الفعالة
78-77	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
80-78	المطلب الرابع: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
80	المطلب الخامس: المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية
85	خلاصة
87	الفصل الرابع: الجانب الميداني
88	تمهيد
109-89	أولاً: عرض النتائج وتحليلها
112-110	ثانياً: نتائج الدراسة

113	خلاصة الفصل
115	خاتمة
124-117	قائمة المراجع
126	الملاحق

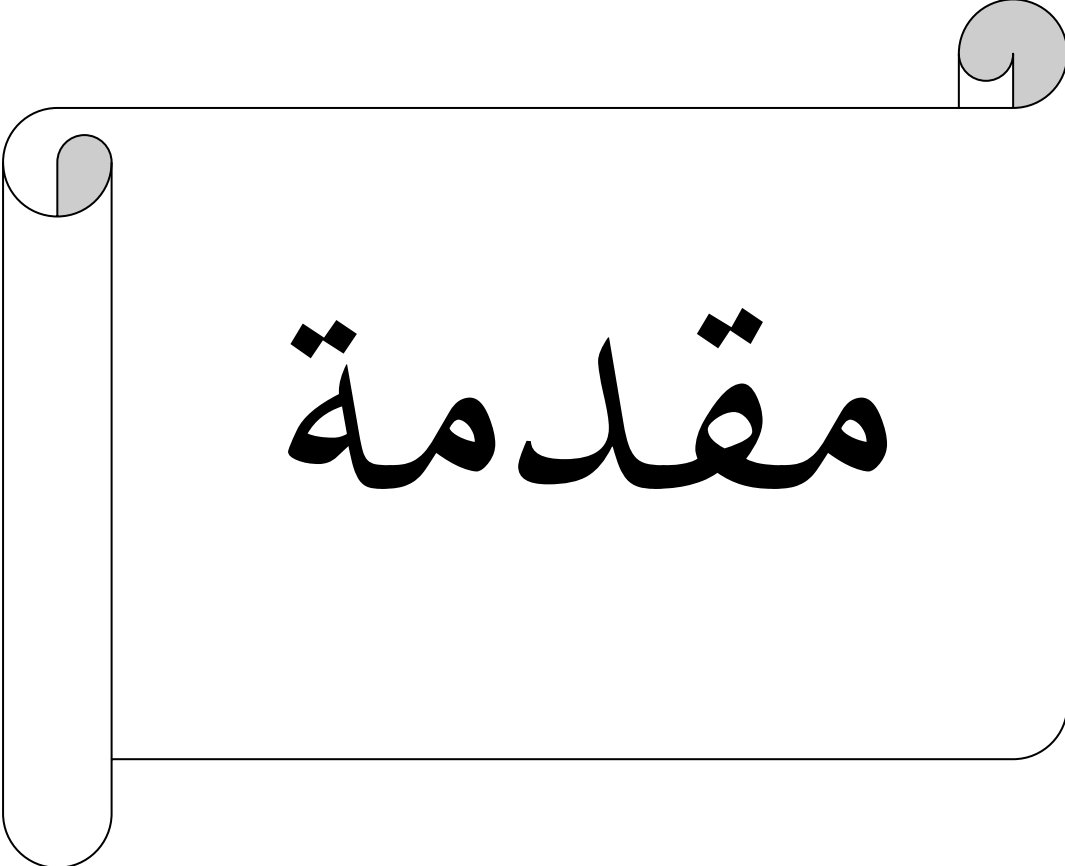
## 2- قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
44	يوضح شكل السلسلة العنقودية	01
44	يوضح شكل السلسلة العنقودية	02
58	يوضح شكل العجلة	03
59	يوضح شكل الدائرة	04
59	يوضح شكل السلسلة	05
60	يوضح شكل الشبكة النجمية	06
70	يوضح خصائص الفعالية التنظيمية	07
72	يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية التنظيمية	08

3- قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح العدد الاجمالي لعمال المستشفى قيد الدراسة	15
02	يوضح المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية حسب كيم كامرون	74
03	يوضح اهم مؤشرات الفعالية التنظيمية	81
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	89
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	89
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرالمستوى التعليمي	90
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	90
08	بين توزيع العينة حسب متغير اللغة الاكثر استخداما	91
09	جدول بين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	91
10	يوضح اللقاءات الدورية للاستماع للانشغالات الموظفين.	92
11	بين الجدول اهم وسائل الاتصال المعتمدة التي تستخدمها المؤسسة	93
12	بين الجدول كيفية ابلاغ ادارة المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل	93
13	يوضح الجدول مدى الرضا بالوسائل التي تتواصل بها المؤسسة	95
14	يوضح الجدول مضمون الرسائل والمعلقات المراد ابلاغها	95
15	يوضح الجدول طرق الاتصال الاكثر فعالية في العملية الاتصالية	96
16	يبين الجدول التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الادارية هل يزيد من تحسين الاداء الوظيفي	97
17	يوضح الجدول النوع الانسب لتحسين الاداء الوظيفي	98

98	يوضح الجدول العوامل التي تساعد في رفع الاداء الوظيفي.	18
99	بين الجدول كيفية تحقيق فعالية الاداء الوظيفي للعمال.	19
100	يوضح امكانية المؤسسة في تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والادارة.	20
101	يوضح تقييم عمليات الاتصال التي يقوم بها العمال اثناء تاديت عملهم.	21
101	بين صعوبة الاتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها	22
102	بين مع من توجد الصعوبة في الاتصال داخل المؤسسة	23
103	بين الجدول كينونة الخلل	24
103	يوضح الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة	25
104	يوضح مدى تأثير عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال على الاداء في العمل	26
105	يوضح مدى تأثر عدم الاحساس بعدم الانتماء الى جماعة العمل	27
105	يوضح النزاعات بين عمال المؤسسة	28
106	بين الجدول الصعوبات التي تؤثر لى العمال تقنيا وتقلل من ادائهم الوظيفي.	29
107	بين تأثير نقص المعلومات على الوقوع في الابخاء اثناء العمل	30
108	جدول يوضح الى ماذا يؤدي تداخل المستويات الادارية	31
108	يوضح الجدول وصف لطبيعة العلاقة بين المرؤوسين والعمال.	32



مقدمة

المؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات انسانية وتجمعهم اهداف مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة ايضا , فرغم تعدد المؤسسات واختلاف تخصصاتها الى ان تقدمها وفعاليتها تتوقف على مدى قدراتها في ادارة الموارد البشرية وتوجيههم لممارسة انماط سلوكية معينة تكمن العامل التكيف في محيط العمل وتحقيق رضا, باعتبار العنصر البشري احد ركائز البناء التنظيمي والتطور الاداري اذ لا يمكن تجاهل دوره في تحريك عجلة التنمية نحو تحقيق اهداف المؤسسة , وعليه ان تحقيق اهداف المؤسسة وخططها وقراراتها مرتبط بالعملية الاتصالية, ومن اجل تحقيق هذا لا بد لها من استمرارية في الحركة الاتصالية لانه امر ضروري واساسي داخل التنظيم فهو يسمح بادارة المعلومات في نقلها وتبادلها بين وحدات التنظيم كما انه يعبر عن التفاعل الانساني بخلق جو عملي جيد يسوده التعاون وتفاهم بين العاملين و المرؤسين والعاملين فيما بينهم فيما بينهم يسهم كذلك في توحيد جهود العاملين لحل المشكلات التي تواجههم ضمن مجال العمل ومنه زيادة الانتاجية بما يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي, وبالتالي برزت اهمية التنظيمي داخل المؤسسات لانه من العوامل الهامة والضرورية في تحقيق الفعالية التنظيمية ومنه تحقيق اهداف الادارة والمؤسسة بصفة خاصة.

ومن هذا المنطلق يشكل الاتصال التنظيمي القوة الفاعلة في تحقيق الفعالية التنظيمية التي تشمل بعض المؤشرات منها الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية التي هي ضمن دراستنا, كالرضا في تحقيق روح الجماعة ورفع وتحسين الاداء الوظيفي مما يكفل للمنظمة الاستقرار والنمو ثم البقاء وعلى هذا الاساس جاء موضوع دراستنا بعنوان (دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمائية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية غرداية) و ذلك وفق الخطة التالية:

**الفصل الاول:** قمنا بالتعريف بموضوع الدراسة من حيث تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة, ثم أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، ثم تعرضنا الى مجتمع البحث وعينته كما قمنا في هذا الفصل بعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من حيث تحديد مجالات الدراسة, واختيار وتحديد تحديد النظرية المناسبة و المتمثلة في النظرية البنائية الوظيفية عرض الدراسات السابقة و جوانب الاستفادة منها

**الفصل الثاني:** عنون هذا الفصل النظري بمتغير الاتصال التنظيمي و جاءت عناصره على النحو التالي. المبحث الاول : ماهية الاتصال التنظيمي حيث قسمناه الى اربع مطالب ,جاءت على النحو التالي, أنواع الاتصال التنظيمي, أهمية الاتصال التنظيمي , خصائص الاتصال التنظيمي الفعال .

أما المبحث الثاني : وظائف واشكال الاتصال التنظيمي حيث قسمناه الى اربع مطالب ,جاءت على النحو التالي, وظائف الاتصال التنظيمي, أساليب الاتصال التنظيمي , شبكات الاتصال, معوقات الاتصال التنظيمي.

**الفصل الثالث:** عنون هذا الفصل النظري بمتغير الفعالية التنظيمية وجاءت عناصره على النحو التالي. المبحث الأول: مفاهيم حول الفعالية التنظيمية حيث قسمناه الى ثلاث مطالب ,جاءت على النحو التالي, مفهوم الفعالية التنظيمية, خصائص الفعالية التنظيمية, العلاقة بين الفعالية والكفاءة

أما المبحث الثاني : قياس الفعالية صفاتها ومتطلباتها ومشاكلها , قسمناه الى ست مطالب جاءت على النحو التالي, مداخل واساليب قياس الفعالية التنظيمية, صفات المنظمة الفعالة, العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية, متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية, المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية, مشاكل قياس الفعالية المنظمة.

**الفصل الرابع:** الفصل التطبيقي الميداني , قد تضمن عرض البيانات، و تحليل و تفسير النتائج عرض النتائج العامة، عرض نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة، و في ضوء أهداف الدراسة و في ضوء الدراسات السابقة, حيث تم في الأخير تقديم توصيات وإقتراحات من أجل الخروج بنتائج عملية.





# الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: مجتمع البحث وعينة الدراسة

سابعاً: منهج الدراسة

ثامناً: أدوات جمع البيانات

تاسعاً: مجالات الدراسة

عاشراً: المقاربة النظرية للدراسة

حادي عشر: الدراسات السابقة

## أولاً: اشكالية الدراسة

مما لا يخفى ان عملية الاتصال يعتبر المطلب الاساسي في مجال الحياة وزيادة الحاجة اليه ماجعله نحو التطور المستمر وقد أصبح من بين المواضيع التي استقطبت انتباه الباحثين والمختصين والاهتمام به في مجال السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً نظراً لضرورتها المحلّة فهو يعتبر عنصر اساسي من عناصر الاستمرار والبقاء واداة مهنية صحيحة تضمن استمرار المؤسسات ونموها فالاتصال عملية حياتية ديناميكية تفرض النسق اللازم لاستمرار كل قطاعات المجتمع فهو يعد مستلزماً أساسياً لنسق ككل بمعناه العام انه وظيفة اجتماعية تلخص كل نشاطات الفرد من تفاعل وتعاون ومشاركة الافكار وكذلك ادارة ادوارهم وبنفس الوقت الالتزام بقيم الاخرين محقق التكامل والتوازن.

الاتصال متعدد الجوانب ومن بين جوانبه الاتصال التنظيمي الذي يعد من أكثر المتغيرات المهمة فهو يشمل جميع المؤسسات التي تختلف باختلاف انواعها ومستوياتها ؛ يحث يعتبر هذا الاخير احد الدعائم الاساسية في العملية الادارية لما يوفره للمؤسسة بمختلف المعلومات التي تسمح لها بترشيد القرار من جهة ومن جهة اخر لضمان استمرارية الاتصال لكل المستويات بهدف ضمان فاعليتها. فعمليات الادارية التخطيط التنظيم التنسيق الرقابة لايمكن انجازها الا في ظل اتصال تنظيمي اداري مخطط وفق اساليب عملية سليمة فهو لا يقتصر فقط على تبادل المعاني وانما تجاوز ذلك فهو ايضا مبني على اساس احداث التغير في سلوكيات الموظفين ودوافعهم لتحقيق الرغبة لديهم ولتقبل اهداف واساسيات المؤسسة ؛ فهو يشكل ارضية هامة بواسطته يسمح بخلق التعاون بين العاملين والترابط التنظيمي وتماسك مجمل العناصر التنظيمية فانه يساعد العاملين بشكل كبير في اداء الاعمال بطريقة افضل مما يزيد من دفاعيتهم نحو اعمالهم داخل المؤسسة . اذا لم يكن هذا الاخير قادر على تفعيل هذه العملية فقد يؤدي الى خلق نوع من عدم الاستقرار و كذلك يؤدي الى التعارض واختلاف مع اهداف المسطرة وبالتالي ينتج عنه تثبيط فعالية المؤسسة مما يعجزها من تحقيق اهدافها.

فالمؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها فهي دوما تحرص للحصول على نظام جيد يضمن فاعليتها وتحقيق اهدافها مما وجب علينا ان نخضع لحتمية الاهتمام بالاتصال التنظيمي وهذا لكونه اسلوب ونظام يعبر عن المشاركة وتبادل العلاقات بين مختلف مكوناتها من وحدات وأفراد في هيكل تنظيمي معين . المؤسسة انواع عديدة نختص بذكر المؤسسة الخدمية الاستشفائية لولاية غرداية بحيث

تعتبر بحد الاخير مؤسسة تستعمل كل الوسائل المتاحة من المادية والبشرية حسب تصرفها قصد خلق الخدمات والمنافع وهد كاكل من اجل رفع وتحسين الاداء العاملين الذى يعتبر احد القوى الداعمة فى تحقيق اهدافها .مرتكرة على الاتصال التنظيمى فهو يمنحها نسق متجانسا بين مختلف وحداتها واعظائها . ومن هنا يكمن القول وانطلاقا من مسلمات النظرية الوظيفية ان الاتصال التنظيمى انر ضرورى وحيوى فهو يعد بمثابة القلب النابض للموسسة وهد لدوره فى تحقيق الفاعلية التنظيمة التى تمكن الموسسة الوصل الى الاداء المطلوب ومضاعفة النتائج الجيد وتحقيق اهدافها المسطرة وانطلاقا من هد نحاول ضمن هذه الدراسة معرفة دور الاتصال التنظيمى فى تحقيق الفاعلية التنظيمة داخل الموسسة الاستشفائية الخدمية لولاية غرداية . وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيس على نحو التالى :

هل للاتصال التنظيمى دور فى تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية لولاية غرداية ؟

#### ❖ تساؤلات الدراسة:

✓ ماهي وسائل الاتصال التنظيمى المستخدمة فى تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمية الاستشفائية لولاية غرداية ؟

✓ كيف يساهم الاتصال التنظيمى فى تحقيق الروح المعنوية وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمية الاستشفائية غرداية ؟

✓ ما هي معوقات الاتصال التنظيمى التى تحول دون الأداء الديناميكي للعمال فى المؤسسة الخدمية الاستشفائية غرداية؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

#### 1- الأسباب الذاتية:

- توافق الموضوع مع مجال التخصص اتصال وعلاقات عامة.
- السعى لتقديم تصور شخصي لواقع الاتصال التنظيمى فى المؤسسة الاستشفائية لولاية غرداية وفعاليتها فى تحقيق الفاعلية التنظيمية
- الرغبة فى معرفة مدى قدرتنا على توظيف المعارف النظرية وتوظيفها واقعا

- كوني بصفتي موظفة في القطاع الصحي

## 2- الأسباب الموضوعية:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته فهو يعد مجال ثرى للدراسة

المؤسسة الاستشفائية الجزائرية بحاجة ماسة لهذا النوع من الدراسات لتستغلها في رفع اداء وتحسين سيرورة العمل ولضمان الاستقرار واستمراريتها وهد من خلال توظيف الاتصال التنظيمي في جل عملياتها حتى تتمكن من تحقيق اهدافها .

- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي ومعرفة كل نواحيه في المؤسسة .

- الاتصال التنظيمي ودوره في العملية الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية

### ثالثا: أهمية الدراسة:

اهتمت الدراسة الى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية, اذ يعد الاتصال التنظيمي مهم لمختلف المؤسسات بصفة عامة و للمؤسسة الإستشفائية الخدمانية لولاية غرداية بصفة خاصة حيث تعتبر صرح وطني يستقطب اكثر عدد ممكن من المرضى من مختلف المناطق من داخل وخارج الولاية وخاصة مناطق الجنوب حيث يحتاج لتأطيرهم والاشراف عليهم والسهر على تحقق متطلباتهم الى عديد من الموظفين وبالتالي عليها ان تتواصل معهم وذلك بخلق قنوات الحوار والاتصال لمعرفه انشغالاتهم والسهر على تحقيقها. وهنا تأتي أهمية الدراسة للدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء ورفع الكفاءة المهنية وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة الاستشفائية لولاية غرداية . ان الاتصال التنظيمي لا يقتصر فقط باصدار الاوامر او تحقيق الاهداف فحسب بل امتد ليؤثر في دوافع العاملين وتوجهاتهم وتشكيل علاقات تعاونية فيما بينهم وهذا الاستمرار عمليه التفاعل في تنظيم ومنه الوصول الى الاداء المطلوب.

ولذا وجب ابراز اهمية الفعالية التنظيمية لأنه معيار يحدد فشل ونجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق اهدافها وتكيفها مع المحيط بيئتها في ظل التنافس .

## رابعاً: أهداف الدراسة:

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية في المؤسسات من بين الدراسات التي حظيت اهتمام كبيراً وكون أن أي دراسة علمية مهما كان نوعها أو مضمونها تسعى لرصد حقائق نظرية عن الموضوع محل الدراسة وبلوغ جملة من الأهداف والمتمثلة فيما يلي :

معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية ومدى تأثيره عليها .

-تبيان وإيضاح اسهامات الاتصال التنظيمي في فعالية المؤسسة الخدماتية الاستشفائية لولاية غارداية.

-محاولة تشخيص الاتصال داخل المؤسسة الخدماتية وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية.

-تحليل العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدماتية.

-وضع تصور عام عن المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي وتحد من عملية تفاعل الافراد في التنظيم .

-معرفة مكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية .

## خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة و الضرورية في البحث العلمي ذلك لان هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها و دلالتها لذلك علينا تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى نزيل اللبس والغموض لدي القارئ و قد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي :

الدور .الاتصال .الاتصال التنظيمي .الفعالية التنظيمية .المؤسسة .المؤسسة الخدماتية

## 1- تعريف الدور :

## 1.1 لغة :

مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص أو جماعة دور جمع أدوار، مصدر دار، عودة الشيء ما كان عليه، عودة الشيء إلى ما كان<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - معن خليل عمر :معجم علم الاجتماع المعاصر، دون سنة، دون ذكر بلد النشر، ص 362.

## 2.1 اصطلاحا :

هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين<sup>1</sup>.

كما يعرف الدور بأنه عنصر في التفاعل الاجتماعي و هو يشير إلي نمط الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل .

و يعرفه محمد عبد الرحمان بأنه<sup>2</sup> نموذج يتركز علي حول بعض الحقوق و الواجبات، و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين<sup>3</sup>.

يعرفه خضير شعبان على أنه وظيفة أو مكانة الفرد في موقف كدور الأب و الطبيب و القائد و الداعية وهو الجانب الحركي للمركز أو هو كيفية التمتع بالحقوق و تحمل الواجبات التي يمنحها و يفرضها المركز<sup>3</sup>.

## 3.1 التعريف الاجرائي للدور:

هو مجموعة من الأطر السلوكية المكتسبة المنسجمة التي يقوم الفرد باتباعها في تادية مهامه وواجباته باعتباره عضو في التنظيم محقق بذلك غايات تعود بمنافع على المؤسسة.

## 2 مفهوم الاتصال:

**1.2 لغة :** كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل و التواصل في اللغة من الوصل، و يعني ربط شيء بشيء آخر و يعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر و على ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدي الفردين شيء واحد من الفكر و الأحاسيس و أن تكون هناك لغة مشتركة بينهما.

<sup>1</sup> عصمت عدلي :علم الاجتماع الأمني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص15.

<sup>2</sup> عبد الفتاح مراد :موسوعة البحث و إعداد الرسائل و الأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية لدار الكتب و الوثائق المصرية، الإسكندرية ، ص245.

<sup>3</sup> خضير شعبان :مصطلحات في الإعلام، دار اللسان العربي، الجزائر، 1422هـ، ص 93.

و يعود لفظ الاتصال إلى الجذر وصل و يأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء، يصله و صلا... أنهاه وأبلغه إياه<sup>1</sup>

و إن الأصل في كلمة اتصال (communication) بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة و يري البعض الآخر أن اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية (communis) ومعناه Common بمعنى عام أو مشترك<sup>2</sup>

## 2.2 اصطلاحا :

يعرف الاتصال على أنه العملية التي بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في النشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي<sup>3</sup>

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على عملية نقل المعلومات و الأفكار و المعاني التي تحدث بين الطرفين و أغفل عملية التبادل.

كما تعرفه الدكتورة جيهان رشتي بأنه " العملية التي يتعامل بمقتضاها متلقي الرسالة و مرسل الرسالة (كائنات حية أو بشر أو الآلات) في مضامين اجتماعية معينة، و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات بين الأفراد عن قضية أو معني مجرد أو واقع معين<sup>4</sup>

- ركز هذا التعريف على فكرة التفاعل الاجتماعي و تأثير السياق الاجتماعي على العملية الاتصالية.

و يعرفه ناصر القاسمي على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من مرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد و جماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدي الطرفين، و ذلك من خلال الوسائل الاتصالية المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل و الذي يكون إخباريا أو إقناعيا أو استعلاميا إصدار الأوامر أو غيرها<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص28.

<sup>2</sup> عشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، د ط، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص12.

<sup>3</sup> أحمد النواصرة: الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص14.

<sup>4</sup> محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، د ط، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص21.

<sup>5</sup> ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص8.



من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ركز علي عملية تبادل الرسائل الاتصالية عن طريق وسائل مختلفة تكون متوفرة لدي المرسل و المستقبل، كما أضاف هذا التعريف أهداف الاتصال و المتمثلة إما في الأخبار أو الاستعلام أو الإقناع... الخ

و تعرفه الجمعية القومية لدرسة الاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق و الأفكار و الآراء و الأحاسيس مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلي التفاهم المشترك بين كفاءة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني.<sup>1</sup> نلاحظ من خلال هذا التعريف علي أنه تعريف شامل للاتصال حيث احتوي علي عملية التبادل و العرض و الاستقبال و التفاهم المشترك و الانسجام بين أطراف العملية الاتصالية.

### 3.2 اجرائيا :

هو عملية اتصالية حيوية يقوم بها المرسل بنقل رسالة تحمل معلومات و آراء و اتجاهات اما شفوية او رموز موجهة الى شخص او عدة اشخاص باسلوب يفهمه اطراف الاتصال بغرض الابلاغ او احداث التغيير .

### 3- الاتصال التنظيمي :

هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الافراد بمعنى التأثير في دافعية الافراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية لوائح اعلانات

بمعنى ان الاتصال التنظيمي هي تلك الرسالة الابلاغية السارية تحت مفعول القوانين التي تكون من السلطة العليا الى افراد التنظيم بهدف تحقيق غاية ووظائف معينة تحددها المنظمة

التعريف الاجرائي :

هو عملية اتصالية هادفة تعنى تجميع المعلومات و البيانات و نقلها و تبادلها بين اطراف التنظيم في مختلف اتجاهات الهيكل التنظيمي. بواسطة وسائل الاتصال التنظيمي المتاحة داخل المؤسسة بما يحقق اهدافها.

<sup>1</sup> ناصر داددي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003ص14.

## 4- الفعالية التنظيمية :

الفعالية التنظيمية هي " مدى تحقيق الاهداف سواء كانت عامة او تشغيلية هدف واحد او مجموعة من الاهداف.<sup>1</sup>

عرفها اترزيوني ( بانها التي تدرك او تحقق بها المنظمة اهدافها)1

الفعالية التنظيمية : مجموعة من التصرفات الادارية التي تؤدي الى تعظيم العائد لتحديد وتجمع ثروات الداخلية والخارجية لتحقيق اهداف الوحدة الادارية .وهي الى مدى تستطيع المنظمة كنظام اجتماعي لع موارده ووسائله الخاصة ان يحقق اهدافه2

بمعنى هي مجموعة من الاعمال والتصرفات الصادرة عن ادارة المؤسسة التي تهدف لتحقيق اهدافها بدرجات متفاوتة في ضل استغلال الكفئ لوسائلها الخاصة بها وكذلك التأقلم الفعال مع ظروفها الداخلية والخارجية لما يكفل لها الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

يعرف سنوسي الفاعلية التنظيمية على انها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالادارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين اجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية3

وفي الاخير يمكن القول ان تعريفات الفاعلية التنظيمية تختلف باختلاف المداخل النظرية ومنطلقاتها لكن في مجملها تدور حول قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف سواء كانت مادية او معنوية،المادية فتمثل في الانتاجية، الربحية....واما المؤشرات المعنوية فتتمثل في الرضا، التكيف، التماسك، الاستقرار والولاء.

**التعريف الاجرائي للفاعلية التنظيمية:** هي صحة المنظمة ومدى قدرته على تحقق اهدافها المسطرة بصورة مرغوبة بالاستغلال الامثل والمتوازن للموارد والامكانيات المتاحة . بما يكفل لها البقاء ورضا بئته وتقديم احسن المخرجات الخدماتية في حدود الصلاحيات الممنوحة والظروف الملائمة التي تسمح بالتحكم الفعلي في اداء العمل.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمن : إدارة الإنتاج، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011ص207.

## 5- المؤسسة الخدمائية

**5-1 لغة:** ن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين Firme و Undertaking<sup>1</sup>

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور أن مفهوم المؤسسة لغة من الفعل أسس، الأس و الأسس والأساس: كل شيء مبتدأ و الأسس و الأساس، أصل البناء و الأسس أصل كل شيء و أس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، و أس الإنسان مبتدؤه.

وقد أسس البناء يؤسسه أسا و أسسه تأسيسا، و أسست دار إذا ثبتت حدودها و رفعت قوامها<sup>2</sup>

**5-2 اصطلاحا:** المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية و البشرية و المالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان<sup>3</sup>. و يعرفها جون علي أنها وكيل اقتصادي هدفه الرئيسي أو وظيفته الرئيسية هي إنتاج السلع و الخدمات من أجل البيع<sup>4</sup> - نستنتج من خلال التعريفين السابقين أنهما ركاز علي الطابع الاقتصادي الإنتاجي و أهملت بذلك الطابع الخدمائي، كما أهملت توضيح طبيعة أو نوع المؤسسة حيث أنها عرفت علي أنها قوالب تتضمن مجموعة من الأفراد يقومون بمجموعة من المهام.

و يعرفها حسام إبراهيم حسن أن المؤسسة هي وحدة اجتماعية ومنسقة بشكل متعمد مع وجود حدود نسبية معروفة لها و تعمل بشكل متواصل لتحقيق أهداف عامة<sup>5</sup>

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على أن المؤسسة هي وحدة اجتماعية منظمة تعمل بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف عامة.

<sup>1</sup> عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 24.

<sup>2</sup> جمال العيفة: مؤسسات الإعلام و الاتصال، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 5

<sup>3</sup> أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 15

<sup>4</sup> كتوش عاشور: المحاسبة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023، ص 7.

<sup>5</sup> حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع، خبراء الكتاب الجامعي، دط، عمان، 2012، ص 124.

5-3 اجرائيا: عبارة عن نظام انشئ بطريقة مقصودة مكونة من مجموعة من الاشخاص مقسم عليهم وظائف حسب مهاراتهم يسيرون وفق سياسة محدد يحكمها اطار قانوني من اجل تحقيق منافع او خدمات متعددة الاغراض وهي نوعان خدماتية و اقتصادية.

## 6- مفهوم المؤسسة الخدماتية :

• اجرائيا: هي مؤسسة منظمة تتكون من افراد ذوي خبرة و موارد مالية وتقنية تهدف الى تقديم خدمات للمستهلكين من اجل تلبية رغباتهم وارضائهم .

## سادسا : مجتمع البحث وعينية الدراسة :

مما لاشك فيه أن لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله ا الدراسة، فمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية و الاجتماعية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا و التي تتركز على الملاحظات و كذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجرى عليها البحث و التقصي<sup>1</sup> , كما يعرف أيضا مجتمع البحث بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة<sup>2</sup> .وعليه يشمل مجتمع البحث في دراستنا على مجموع العاملين بمستشفى ترشين ابراهيم بغرداية.

وبناء على كبر حجم مجتمع البحث الأصلي في المؤسسة، و الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة تاختيار العينة العشوائية البسيطة من أجل دراسة مجتمع البحث، حيث تعرف العينة العشوائية البسيطة وتعرف هذه الأخيرة على أنها أبسط أنواع العينات حيث تجعل احتمال ظهور أية وحدة معاينة مساويا لاحتمال ظهور أية وحدة أخرى، مما يساعد الباحث في تقدير أخطاء المعاينة تقديرا دقيقا و محسوبا، و يتم اختيار العينات العشوائية عن طريق حصر جميع مفردات مجتمع البحث و تحديد حجم العينة المطلوبة، ثم سحب وحدات المعاينة بطريقة عشوائية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> موريس انجريس :منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصب لل نشر و التوزيع، الجزائر، 2006،ص85.

<sup>2</sup> حسن عبد الله باشيو و آخريين :البحث العلمي مفاهيم أساليب و تطبيقات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص253.

<sup>3</sup> سمير محمد حسين :بحوث الإعلام، د ط، عالم الكتب نشر توزيع و طباعة، القاهرة، 2006، ص 29.

وتعرف أيضا بأنها العينة التي يكون لكل عنصر في المجتمع فرصة اختيار معلومة و متساوية لأن يكون في العينة دون تحيز من الباحث<sup>1</sup>.

وقد تم اختيار العينة بصفة عشوية مع عدم مراعاتنا لاي اعتبار مثل التصنيف الوظيفي أو المستوى على الشكل التالي : نظرا لكبر حجم العينة:

**جدول رقم 1: يوضع العدد الاجمالي لعمال مستشفى ترشين ابراهيم غرداية**

العدد	تصنيف المهام	الرقم
90	الاطباء العامون والمختصون	01
320	المرضين	02
230	الاداريين ومختلف الرتب	03
640	المجموع	04

- قمنا بسحب 20% من المجموع الكلي لمجتمع البحث أي مايعادل

$$640 \longrightarrow \%100$$

$$x \longrightarrow \%20$$

$$x= 640 \cdot 20/100=128$$

128	عدد الاستثمارات الموزعة
123	عدد الاستثمارات المسترجعة
05	عدد الاستثمارات التي لم تسرجع

يوضح الجدول عدد الاستثمارات التي قد تم توزيعها والبالغ عدد 128 استثمارة وقد تم استرجاع منها 123 والتي لم تسترجع بلغت 05 استثمارت.

<sup>1</sup>سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، د ط، عالم الكتب نشر توزيع و طباعة، القاهرة، 2006، ص296.

## سابعاً : منهج الدراسة :

لا يخلو أي بحث علمي أو دراسة علمية من منهجية معينة، تعطي للموضوع صبغته العلمية، وتساعد الباحث علي العمل و تدقيق النتائج و تحليلها بموضوعية.

و بذلك يعرف المنهج علي أنه هو طائفة من القواعد العامة للوصول إلى الحقيقة في العلوم، أو هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته للوصول إلى نتيجة<sup>1</sup> ، كما يعرف بأنه أسلوب لتقصي الحقائق المرتبطة بظاهرة معينة و محاولة إعطاء تفاسير لسيرت مثل هذه الظواهر<sup>2</sup>

وللإلمام بالموضوع والاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي فهو منهج يساعدنا في عرض المعلومات ,فحصها ,تفسيرها وتحليلها مما يسمح لنا بالخروج باستنتاجات واقتراحات واقعية.

بالاضافة الى منهج دراسة حالة بالتركيز على حالة المؤسسة الاستشفائية ترشين ابراهيم بولاية غرداية مما يتيح التعمق في الحالة المدروسة من أجل الوصول الى تعميمات علمية.

## ثامناً : أدوات جمع البيانات :

بغرض اتمام عمليه البحث تم لاستعانة بمجموعه من الادوات اللازمة المناسبة للدراسة ومن بين هذه الادوات التالية:

**المقابلة:** كأداة ثانوية التي كانت مع رئيس الموارد البشرية

**الملاحظة البسيطة :** استخدمنا الملاحظة البسيطة

**الاستمارة** تم الاستعانة بورقة الاستمارة التي تعتبر من احد تقنيات البحث العلمي التي يعتمد عليها الباحث للحصول على اجابات تظمن المعلومات الكافية عن المشكلة البحث

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، عالم الكتب نشر، توزيع و طباعة، القاهرة، 2005ص15 .

<sup>1</sup>عبد الجواد بكر : من هج البحث المقارن بحوش و دراسات، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2013ص 06.

وتم بناء الاستمارة بالاعتماد على الدراسات السابقة التي توفر لدينا صياغة الاسئلة وتمت وفقا مدى ملائمتها لتساؤلات الدراسة واهدافها . وتشاور مع الاستاد المشرف من اجل اختبارها و مدى ملائمتها لجميع البيانات و تقديم النصح والاشاد وتعديل وحذف مايلزم حذفه . واستنادا للاراء والملاحظات التي جمعها, تم صياغته الاستمارة في شكلها النهائي مع الاستاد المشرف حيث تضمنت الاستمارة 4 محاور .

### المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة

المحور الثالث: تحقيق الروح المعنوية وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي التي تحول دون الاداء الديناميكي للعمال في المؤسسة

### تاسعا : مجالات الدراسة :

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة، فمن خلالها يتم التعرف علي المنطقة التي أجريت بها الدراسة، حيث يري العديد من الباحثين في مجال البحث العلمي أن تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل ا الدراسة، و قد تم تحديد مجالات الدراسة في:

- المجال المكاني

- المجال البشري

- المجال الزماني

**1- المجال الزمني :** هي تلك الفترة التي استغرقها الباحث في درسته من بداية جمع المعلومات

و البيانات الأساسية حول موضوع الدراسة منذ أن كان فكرة مجردة إلى نهاية انجازها في

شكلها النهائي , وقد مررنا بثلاث مراحل وهي :

**المرحلة الاولى:** بعد موافقة الادارة على الموضوع , المحاولة في فهم الموضوع والبحث عن المصادر

والمراجع وامتدت من شهر نوفمبر 2022 الى شهر ديسمبر 2022

**المرحلة الثانية الانطلاق:** تحديد الاجراءات المنهجية وتجميع المادة النظرية وتحريرها استغرقت من شهر جانفي 2023 الى اواخر شهر مارس 2023

المرحلة الثالثة : الانطلاق في الدراسة الميدانية والتطبيقية من خلال الزيارة الميدانية للمستشفى والاستطلاع , كما تم تصميم استمارة استبيان وعرضها على المشرف وبعد ذلك توزيعها على المبحوثين ثم مرحلة تفريغ البيانات ثم تحليلها وتفسيرها والتعليق عليها والوصول الى نتائج نهائية من بداية شهر ابريل الى 20 ماي 2023.

**2- المجال المكاني:** يشير المجال المكاني المكان أو البيئة التي يقوم الباحث بتحديدها، و هذا المجتمع قد يكون مجتمع جغرافي أو منطقة جغرافية من مناطق هذا المجتمع، و قد تم إجراء دراستنا الميدانية بولاية غرداية مدينة بنورة واخترنا المؤسسة الاستشفائية ترشين ابراهيم .

### التعريف بالمؤسسة الاستشفائية ترشين ابراهيم :

هي عبارة عن مؤسسة إستشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي مؤسسة صحية تقوم بالخدمات اللازمة للمواطنين المرضى وذلك بتوفير الراحة اللازمة والعلاج والهدوء , التنظيم الداخلي الخاص بها محدد بمرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 من طرف الوزارة الوصية "وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات"، يحقق هيكله تنظيمي

### الأهداف التالية :

- تحديد الوحدات حسب ما تستدعيه طبيعة العمل في المستشفى بصورة دقيقة و واضحة.
- تحديد السلطات ومسؤوليات للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشكل واضح انطلاقا من خانات الفصل بين المهام.
- تحديد إجراءات المهام التنفيذية والعمل في وحدات المستشفى.
- تنسيق بين نشاطات الوحدات التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية.
- تجنب تداخل القرارات وتجنب أي نوع من الازدواجية.
- تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.



## الموقع الجغرافي :

تقع مؤسسة ترشين إبراهيم بدائرة بنورة ولاية غرداية، يحدها من الشمال الغربي دائرة بريان وفي الشرقي متليلي ومن الجنوب الغربي دائرة غرداية.

- تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومبسلة بالحاجات الصحية للسكان:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الثنائي وتشخيص واعادة التأهيل الطب.

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحسين معارفهم تعتبر ميدانا للتكوين الطبي وشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين .

- نشاط المؤسسة:

تتكفل المؤسسة في مجال نشاطها بشكل منظم ومنسجم بحاجيات السكان الصحية، ويقوم بالمهام التالية:

● يتضمن توزيع الاسعافات وبرمجياتها.

● يساهم في تأهيل مستخدمي المصالح وتحسين مستواهم

ويشمل المصالح الاستشفائية التالية :

- مصلحة الاستعجالات

- مصلحة الطب الداخلي

- مصلحة الجراحة العامة

- مخبر وحقن الدم.

- مصلحة التحليل والاشعة

- الإضافة إلى مصالح الادارة

- يسير (مؤسسة عمومية استشفائية) EPH مجلس إدارة ويديرها مدير، وهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي".

مجلس الادارة : يضم

- ممثل عن الوالي رئيسا

- ممثل عن الإدارة المالية

- ممثل عن التأمينات الاقتصادية

- ممثل في هيئات الضمان الاجتماعي

- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي

- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة

- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه

- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه

- رئيس المجلس الطبي

- مثل عن جمعيات مرتقي الصحة

- ممثل عن العمال ينتخبه نظراؤه.

- يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مداولات مجلس الادارة برأي استشاري، ويتولى الأمانة .

المدير: يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية EPH من طرف الوزير المكلف بالصحة ومهامه يتم تلخيصها فيما يلي:

- المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية

- هو الأمر بالصرف في المؤسسة
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية والنظام الداخلي للمؤسسة
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة
- ينفذ مداولات مجلس الإدارة
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

### 3- المجال البشري:

يمثل المجتمع البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق علي أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية و الواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية و لا منتهية من العناصر المحددة من قبل و التي تكون مجالاً للملاحظة، و لكي تكون الدراسة علمية و عملية، و لكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية و موضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديداً دقيقاً وواضحاً حيث أنه يسمح بتحديد نوع العينة المطلوبة للاختبار، و لجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الأدوات البحثية المناسبة<sup>1</sup>.

وقد اخترنا مجالنا البشري موظفي المؤسسة الاستشفائية ترشين ابراهيم غرداية.

### عاشرا : المقاربة النظرية

#### نشأة النظرية البنائية الوظيفية:

ظهرت النظرية البنائية الوظيفية في أعقاب ظهور البنائية الاجتماعية علي أيدي كل من كلاودس يوزير، و الوظيفية علي يد العالم البريطاني هربرت سبنسر، جاءت كرد فعل للتراجع و الضعف و الإخفاق الذي منيت به كل من البنيوية و الوظيفية لكون كل منها أحادية الاتجاه، و ذلك أن البنيوية تفسر المجتمع و الظاهرة الاجتماعية وفقا للإجراءات و النتائج و المكونات و العوامل المنفردة التي يتكون منها البناء الاجتماعي بعيدا عن وظائف هذه الأجزاء و النتائج المتمحضة عن وجودها. في حين

<sup>1</sup> محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998ص112.

الوظيفية تفسر الظاهرة الاجتماعية تفسيراً يأخذ بعين الاعتبار نتائج و جودها و فعاليتها بعيداً عن بنائها و الأجزاء التي يتكون منها.

لهذا ظهرت النظرية البنائية الوظيفية لتنظر إلى الظاهرة أو الحادثة الاجتماعية علي أنها وليدة الأجزاء و الكيانات البنوية التي تظهر في وسطها و أن لظهورها وظيفة اجتماعية لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بوظائف الظواهر الأخرى للبناء الاجتماعي<sup>1</sup>

### تعريف النظرية البنائية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية من منطلق أنه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوي اجتماعية تتفاعل بطرق محددة و متميزة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة و متنوعة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع، و في هذا الصدد يقول هيربرت: " إن النظم الإعلامية تقدم وظائف هي: الإعلام و التحليل و التفسير و التنظيم و التنشئة الاجتماعية و السياسية و الإقناع و العلاقات العامة و الترويج و الإعلان والترفيه و الفنون، و هذه الوظائف التي تقوم بها النظم الإعلامية تقوم بدورها في تغيير المجتمع الذي قام بوضعها و تأثير و سائل الإعلام إن كان قابلاً لنقاش، إلا أنه من المتفق عليه أن وسائل الإعلام تسهم بدورها في تغيير المجتمع، و أي مجتمع صناعي آخر في العالم<sup>2</sup>.

كما تقوم هذه النظرية علي تنظيم المجتمع و بنائه هو ضمان استمراره و ذلك نظر لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر.

فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم و العلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، و الوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل .

و التنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء علي استقراره و توازنه ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف<sup>3</sup>.

مسلمات البنائية الوظيفية :

<sup>1</sup> غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2011ص160.

<sup>2</sup> بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الإعلام، دار أسامة لنشر و التوزيع، الأردن، 2011ص99.

<sup>3</sup> مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006ص174-175.

-أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاما الأجزاء متربطة، و أنه تنظيم الأنشطة المتربطة و المتكررة و التي يكمل كل منها الآخر<sup>1</sup>

-النظام الاجتماعي يقوم على مبدأ النظام المتبادل بين الأجزاء، وأن أي تغيير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء، وفي النظم الأخرى؛ -وحدة التحليل بالنسبة للوظيفية هي الأنشطة، أو النماذج المتكررة التي لاغني عنها في اس ا تمر وجود المجتمع، أي أن هناك متطلبات أساسية، و وظيفية تلي الحاجات الملحة للنظام، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش.

إن بعض العمليات المتكررة، و النمطية تتسم بالحتمية، و هي مستمرة في وجودها، أي أن هناك شروطا أولية وظيفية تلي الحاجات الأساسية للنظام و لا تستطيع الا استمرار دونها؛ -يعد توازن المحتم عاملا أساسيا، فغاية التوازن هي هدف في حد ذاته يتحقق بالتناغم أو الانسجام بين مكونات البناء، و التكامل بين الوظائف الأساسية يحيطها جميعا برباط من القيم، الأفكار التي يرسمها المجتمع للأفرده وجماعته، فلا يمكن حتى الخروج عنها، وان خرجوا أو حدثتهم أنفسهم بذلك يقعون تحت وطأة الضبط الاجتماعي.

- كل جزء من أجزاء النسق يكون نافعا وظيفيا، وقد يكون اضرار وظيفيا كما يكون غير وظيفي و لكل نسق احتياجات لا بد من الوفاء بها، و إلا فإن النسق سوف يفني أو يتغير تغييرا جوهريا، فكل مجتمع يحتاج مثلا إلى أساليب لتنظيم السلوك (القانون)، و مجموعة لرعاية الأطفال (الأسرة، و هكذا (...)<sup>2</sup>

-تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في اس ا تفرره و كل جزء يمارس وظيفته يبقى يمارسها مما يؤدي إلى استقرار المجتمع<sup>3</sup>

و قد تم إسقاط و تطبيق هذه النظرية على دراستنا ، و ذلك باعتبار أن المؤسسة (مستشفى غرداية) نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية، لكل نسق فيها أدوار و وظائف داخل

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد: الإتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998ص. 58.

<sup>2</sup> عيواج عذراء: واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، مذكرة ماجستير علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008-8009ص56..

<sup>3</sup> -محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط2، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة،

2004، ص 15.

المؤسسة، تضمن تكامل وترابط أنشطتها، و الاتصال التنظيمي أحد هذه الأنساق الفرعية الذي يقوم بأنشطة متكررة تضمن تفاعل و ا تربط العناصر حيث تسمح شبكات الاتصال ا لأفرد العمل بانسجام، و تفاعل المؤسسة كنسق مفتوح مع محيطها بغية توقع التغيرات و التكيف معها لكي تحافظ على توازنها.

و المؤسسة الخدمائية هي نسق مفتوح يقوم بمجموعة من الوظائف و الأدوار يقوم الاتصال بداخلها باعتباره نسق فرعي لمجموعة من الأنشطة المتكررة، تضمن التوازن و التفاعل داخل المؤسسة و يعمل على بقائها واستمرارها.

تعتبر النظرية البنائية منطلق العديد من الدراسات كما هو الحال في دراستنا , اذ في ضوء هذه النظرية يمكننا تحليل مختلف وظائف وادوار الاتصال التنظيمي لاسيما في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمائية . كما ستكون مهمة لدراستنا سواء في شقها النظري أو الميداني , كما اعتمدنا ت النظرية في صياغة تساؤلات الدراسة.

## حادي عشر: الدراسات السابقة:

ان المعرفة الإنسانية العلمية هي معرفة اتركمية، تغطي مواضيع مختلفة من زوايا متعددة، لذلك فقيام أي باحث بدراسة أو بحث يستدعي منه الإطلاع علي ما قدم من بحوث ا و دراسات حول الموضوع الذي يقوم بدراسته، و ذلك لكي لا تنطلق من الفراغ و يستطيع أن يضبط موضوع و مجال ا درسته بشكل أفضل يعطي من خلاله الجديد في المعرفة العلمية. و في إطار موضوعنا هذا و المعنون بدور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمائية سنعرض مجموعة من الدراسات التي تخدم و تتصل بموضوع الدراسة. حيث اخترنا هذه الدراسة على اساس انها تتشابه مع احد متغيرات دراستنا سواء المتغير المستقل او التابع , وسنعرضها من الاقدم الى الاحدث.

## 1- الدراسات المتعلقة بمتغير الاتصال التنظيمي :

## 1-1 الدراسة الاولى:

دراسة دارين سوايغ بعنوان "الاتصال التنظيمي و تأثيره علي اتخاذ القرار" قدمت لاستكمال الحصول على درجة الماجيستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية سنة 2013/2014 و هي دراسة ميدانية بجامعة متنوري قسنطينة .

تتضمن الدراسة اشكالية مفادها : الاتصال التنظيمي الهادف و مدى تأثيره علي اتخاذ القرارات الهامة في حياة المؤسسة ؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة مجال الدراسة ؟

2- هل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الادارة لمقترحاتهم ؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و استخدمت ادوات البحث العلمي المتمثلة في المقابلة و الاستمارة و الملاحظة و طبقت الدراسة على عينة مكونة من 19 اداري . 13 تقني . 36 مهني.

وقد تم التوصل في الاخير الى النتائج التالية :

- يساعد الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة مجال الدراسة .

- توجد دلالة احصائية بين تقبل الادارة مقترحات العمال و زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- الإتصال السائد في المؤسسة هو إتصال في كل الإتجاهات
- أن الإتصال التنظيمي يؤدي الى التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين .

### \*جوانب الاستفادة من الدراسة :

تبين بعد التطرق الى تفاصيل الدراسة التي قامت بها الباحثة دارين سوايع بأن دراستها لها أهمية و قيمة كبيرة ، فرغم أن هناك بعض الاختلافات بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية الى أنهما تتقاطعان في إعتمادهما على نفس المتغير المستقل و هو الاتصال التنظيمي . حيث أفادتنا في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية خاصة في صياغة الاشكالية، كذلك تحديد معوقات الاتصال التنظيمي، اختيار المنهج المناسب للدراسة، بالإضافة الى تحديد المفاهيم وضبطها .

### اوجه التشابه مع دراستنا:

- تشابه مع دراستنا من ناحية المتغير المستقل الا وهو الاتصال التنظيمي
- المؤسسة محل الدراسة الاشتراك في ان المؤسسة خدماتية

### - اوجه الاختلاف :

- من ناحية المتغير المستقل
- درست الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار ونحن دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

### 1-2- الدراسة الثانية :

دراسة تحت عنوان الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمركب الرافعات و الجارف p. g. عين السمارة -قسنطينة.) من إعداد الطالب العربي بن داود , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير 2007.2008.

اعتمد على المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة . إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن الاتصال وأهميته داخل



التنظيم ومن أدوات جمع البيانات التي استخدمها الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة.

**1-الملاحظة :** الملاحظة أو المشاهدة الحسية صالحة لإدراك وفهم الظواهر وبذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية .وقد استعملت الملاحظة البسيطة المباشرة كملاحظة تحركات العمال داخل المركب وتحركات المسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الادارية . كما استخدمت هذه الأداة في ملاحظة سلوك المبحوثين أثناء ملئ الاستمارة مع كل سؤال يطرح . كما لاحظ الباحث استياء كبير لبعض عمال من الإدارة و المسؤولين ، فقد تجسد ذلك من خلال التصرفات التي قام بها العمال والتي تؤكد ذلك.

**2-المقابلة :** خصصت المرحلة الأولى من المقابلة للالتقاء بالمسؤولين والتقابل مع رؤساء بعض المديريات ، كما تبين أن المركب أو المؤسسة ككل تعاني مشكل الاتصال....فالمؤسسة لا تستعمل إلا الوسائل التقليدية للاتصال بالعمال أو حتى بالمسؤولين ، ونحن في عصر تكنولوجيا المعلومات ...وهو المشكل الذي تعاني منه أغلب المؤسسات الجزائرية.

أما المرحلة الثانية فخصصها الباحث لمقابلة العمال ورؤساء الأقسام ورؤساء الفرق ورؤساء الورشات وبعض العمال، والتحاور معهم في بعض القضايا المتعلقة بالاتصال من حيث اتصاهم بالإدارة

**3-الوثائق والسجلات :** استعانت الدراسة بالوثائق و السجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية و توزيعهم على المديريات و المصالح والأقسام و الورشات ، وذلك من خلال جدول الإحصاءات لتسيير الموارد البشرية.

**4-الاستمارة :** أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية ، وقد استعملت طريقتين في توزيع الاستمارة الأولى استمارة المقابلة طبقت مع المسؤولين الإداريين والإطارات ، وكذلك عمال التحكيم الذين شملتهم عينة البحث و الذي عددهم 8 و 23 على التوالي ، أما الطريقة الثانية فهي استمارة الاستبيان فقد وزعت على العمال التنفيذيين.

وقد بينت هذه الدراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية . وأهمية الاتصال في انجاح العمليات التنظيمية والادارية ، فالاتصال يلعب دورا هاما في المؤسسة من اجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.

### أوجه التشابه:

تشابه هذه الدراسة في المتغير المستقل الا وهو الاتصال التنظيمي , وكذلك في كونها درست المؤسسة العمومية

### أوجه الاختلاف:

تختلف مع دراستنا كونها درست الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية ونحن داخل المؤسسة الخدمائية

## 2-الدراسات المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية :

### 1-1 الدراسة الاولى : دراسة صالح بن نوار بعنوان " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة

الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين "رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية سنة 2004/2005 وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة تتضمن الدراسة إشكالية مفادها: مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال؟

قد اندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

1-هل للوعي الحقيقي دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة؟

2-هل الاتصال يساعد على تفهم الآخر ورفع الروح المعنوية؟

3-هل الاتصال يؤدي إلى الاطمئنان النفسي؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما استخدم الملاحظة في مرحلتين كذلك المقابلة والاستمارة عينة متكونة من مسؤولين إداريين عددهم الإجمالي 175 والعينة المتبعة هي الطبقة العشوائية وتم التوصل إلى النتائج التالي:

- ربط السلطة بالإدارة المركزية يحافظ على سرعة اتخاذ القرارات.
- عدم تمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد.
- عدم تقديم الحوافز المادية للعمال حتى نجعلهم أحسن أداة وأكثر فعالية.
- للاتصال دورا أساسيا في حل الكثير من المشاكل التي قد تعترض العمل داخل المؤسسة.
- يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة ، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل .

\*جوانب الاستفادة من الدراسة :

بعد الاطلاع على دراسة صالح بن نوار تبين أن موضوع الدراسة له قيمة كبيرة ، فدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة بالنسبة للدراسة الحالية، بإعتبار هذه الدراسة أكدت على العلاقات الانسانية و دورها في زيادة فعالية التنظيم، فقد ساعدتنا في تحديد مفاهيم الفعالية التنظيمية كذلك معرفة مداخل و أساليب قياس الفعالية التنظيمية، وخصائص التنظيمات الفعالة .

درست الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ونحن داخل المؤسسة الخدمائية

## 2-2- الدراسة الثانية:

دراسة وفاء لعريط بعنوان " التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية سنة 2013/2014 دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية IKCP2 بسكيكدة نموجا.

إشكالياتها متمثلة في : إلى أي مدى تساهم الخصائص البيروقراطية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمركب المواد البلاستيكية IKCP2؟

حيث انبثقت عنه أربعة تساؤلات فرعية هي :

✓ - ما مدى توافر الخصائص البيروقراطية وأدائها الوظيفي في مركب IKCP2؟

2- هل الخصائص البيروقراطية لمركب IKCP2 تتوافق مع خصائص التنظيم البيروقراطي

الفيري؟

3 - ما طبيعة العلاقة بين الخصائص البيروقراطية والخصائص الرشيدة في مركب IKCP2؟

4- هل مركب IKCP2 قادر على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وتمثلت عينة البحث في 38 موظفاً من مجموع 152 موظف واعتمدت الباحثة على العينة العشوائية المنتظمة، ومن أجل جمع المعطيات قامت باستخدام تقنية الإستبيان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة دالة بين تقسيم العمل وتحسين الأداء بمركب المواد البلاستيكية.

- هناك علاقة ارتباطية بين نمط الرقابة وإنجاز المهام.

- يساهم وضوح القواعد البيروقراطية في تحقيق الأهداف.

- طبيعة العلاقة السائدة في المركب هي علاقة رسمية<sup>1</sup>

#### جوانب الاستفادة من الدراسة السابقة

من خلال الاطلاع على دراسة الباحثة وفاء لعريط وجدنا بأن هذه الدراسة لها مجال مشترك مع الدراسة الحالية كونها إهتمت بموضوع الفعالية التنظيمية حيث ساعدتنا في معرفة المؤشرات الداخلية و الخارجية للفعالية التنظيمية، تحديد صعوبات الفعالية التنظيمية، بإضافة إلى إعتماها على نفس المنهج الوصفي، كما ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستمارة وفي صياغة فرضيات دراستنا

<sup>1</sup> وفاء لعريط : " التنظيم البيروقراطي و الفعالية التنظيمية " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة 20 اوت ، 1955سكيكدة ، 2013-214.

# الفصل الثاني

الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: خصائص الاتصال التنظيمي الفعال

المبحث الثاني: وظائف و أشكال الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: شبكات الاتصال

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي

## تمهيد :

تعتمد المؤسسة في ادارتها على مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات اتصالية فيما بينهم، قد تكون بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العمال، فالاتصال عملية ضرورية في بناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، فبواسطته يتم نقل المعلومات والمعاني من الإدارة العليا إلى مراكز التنفيذ أو العكس.

ففعالية المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على فعالية الاتصالات وقد يعمل هذا الأخير على رفع الروح التعاونية داخل العمل الجماعي، وبهذا تتحقق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة؛ فدون اتصال قد يعيش الفرد منعزلا عن بقية الأفراد أو عن المجتمع ككل، فهو عملية ضرورية لكل تنظيم إنساني.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

## المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

يمكن تقسيم الاتصالات التنظيمية الى نوعين رئيسيين هما :

## 1: الاتصالات الداخلية:

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين المنشأة و داخل نظامها، و سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات<sup>1</sup>.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة علي المستوي الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>2</sup>.

ويعرفه ناصر القاسمي أيضا علي انه تلك العملية التي تهدف إلي تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين<sup>3</sup>

\*مما سبق يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تتضمن نقل و تبادل المعلومات و الاتجاهات و الأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفاعلية.

وتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات رسمية و أخرى غير رسمية، وسوف نلقي الضوء على كل منها :

أ/ الاتصالات الرسمية: يعرفه بشير العلق بأنه الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية و بناءا علي العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص58.

<sup>2</sup> ضل دليو: اتصال المؤسسة ( اشهار، علاقات عامة ، علاقات مع الصحافة ) ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2003 ، ص 50.

<sup>3</sup> ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، ط1 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.



و يشترط لتدفق و انسياب الاتصالات الرسمية ان تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم، و تكون ذات فعالية في نقل المعلومات<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وهذا النوع من الاتصالات يأخذ ثلاث اتجاهات تتمثل في :

### الاتصال النازل :

وهو اتصال من الأعلى للأسفل أي من الإدارة العليا إلي الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال التعليمات و السياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة. ومن أكثر الظروف المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية و النشرات الخاصة بالموظفين<sup>2</sup>

وهناك خمسة أنواع من الاتصال النازل تحدث بين المشرفين و المرؤوسين في اي تنظيم و هي:

- 1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة .
- 2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.
- 3- معلومات حول الإجراءات والمسارات التنظيمية،
- 4- معلومات ترجع فيما يتعلق بمستوي الأداء المتحقق
- 5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين و أهداف التنظيم<sup>3</sup>

### أغراض الاتصال النازل:

توضيح رسالة المنظمة و أهدافها و سياسته.. الخ

-اطلاع المرؤوسين علي المنظمة، تاريخها، تطورها، مستقبلها

<sup>1</sup> بشير العلاق : الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأردن 2008 ص307.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر و التوزيع ط2، عمان 2002 ص243.

<sup>3</sup> محمد أبو سمرة : الاتصال الإداري و الإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص 46

-توصيل معلومات عن العمليات اليومية

-تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة

-إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل<sup>1</sup>

### مزايا الاتصال النازل:

1-إعلام الموظفين و توجيههم، و توضيح المواقف المختلفة لهم، و هذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم و بالتالي يساعد علي القضاء علي جو عدم الثقة التي قد يسود المنظمة.

2-خلق شعور لدي الموظفين بأنهم موضع اهتمام و تقدير الإدارة في المستويات العليا، مما يخلق لدى الأفراد الاعتزاز بالنفس و العمل.

3-تمكين الأفراد من متابعة التغييرات والتجديدات المخلفة التي تحدث في المؤسسة و موقف الإدارة منها، مما يساعد علي المحافظة علي التوازن العام للمؤسسة<sup>2</sup>.

### معوقات الاتصال النازل :

بالرغم من أهمية و حيوية الاتصالات النازلة، لكنها تواجه مشكلات أو معوقات تزيد من صعوباتها و تحول دون تحول دون تحقيق الاتصالات الناجحة و الفهم المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين و من أهم هذه المعوقات ما يلي :

-إن العديد من التنظيمات غالبا ما تعتمد على و سائل اتصال حديثة و تتحاش الرسائل

الشفهية و المواجهة مما يفقد الاتصال قيمته و هدفه.

-أسلوب حجب من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، و معظم هذه المعلومات تؤثر حتما و بشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب لرسائل من

<sup>1</sup> حسن حريم : مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص274.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف : الاتصال الفعال ، ط1، دارحامد للنشر و التوزيع الأردن، 1999، ص185.

## وسائل تحسين الاتصال النازل :

يستطيع المدير الإسهام بشكل كبير في نجاح الاتصالات النازلة من خلال اهتمامه بمقدار و نوعية المعلومات، و إعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل و دوره في عملية الاتصال، و اختيار الوسائل المناسبة و فيما يلي بعض الاقتراحات لتحسين الاتصال النازل:

- أن يكون لدى المدير قناعة كبيرة بان الاتصالات تشكل جانبا هاما في عمله.

- أن يسعى الرئيس باستمرار لاطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة و بخاصة المعلومات التي تمم العاملين.

- ان يخطط المدير بوعي للاتصالات.

- إيجاد و بناء الثقة بين المرسل و المستقبل في جميع الاتصالات<sup>2</sup>

## \* الاتصال الصاعد :

أي الاتصالات من أسفل لأعلى، أي من الإدارة الدنيا إلي العليا اغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل و الأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلي الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة و زيادة إنتاجها و يهدف هذا الاتصال أي زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا، و يتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال علي طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين و على استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم وآراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح<sup>3</sup>

ويلخص كاتز و كاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي :

أغراض الاتصال الصاعد: التعبير عن آراء المرؤوسين و شكواهم و مشكلاتهم.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف : المرجع نفسه ،ص185.

<sup>2</sup> حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ط3, دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص 257 - 258.

<sup>3</sup> شعبان فرج :الاتصالات الإدارية، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان ،2009ص162.

-تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.

-تأكيد قبول أهداف المنظمة و سياستها و خططها... الخ.

-اطلاع الإدارة علي حاجات المرؤوسين و تطلعاتهم و رغباتهم.

-المشاركة في صنع القرار.

-طلب التوجيه و النصح و الإرشاد.

-توجيه الأسئلة و الاستفسارات حول العمل<sup>1</sup>

### مزايا الاتصال الصاعد:

1. تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم و مشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء لحاجات اجتماعية و ذاتية لهم.

2. يمكن من اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها.

3. المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتفاوتة مع الرئيس، و عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة، مما يجعله يدلي بكافة البيانات و المعلومات التي يلمسها في بيئة العمل و في ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير و تحسين ظروف العمل و رفع مستوي الأداء و زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.

### معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد و هي:

\* عدم الإصغاء الفعال للمرؤوسين.

\* الاعتقاد السائد لدي الرؤساء بان الاتصالات الصاعدة تتركز علي النقد و الشكوى و التذمر.

<sup>1</sup> حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ص32.

<sup>2</sup> محمد يسرى إبراهيم دعيس، الاتصال و السلوك التنظيمي. البطاس سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص187.

\* التقاليد و الشهرة و السلطة تدعم الاتصالات النازلة

\* إتباع سياسة الباب المغلق من طرف الرؤساء و البعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين

\* البعد المكاني بين الرئيس و المرؤوسين

\* تعقد الهيكل التنظيمي و وجود مستويات إدارية عديدة<sup>1</sup>.

### وسائل تحسين الاتصال الصاعد :

تتمثل وسائل تحسين الاتصال الصاعد في إتباع الإدارة الإجراءات التالية:

\* إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين و استعدادها لتسلم شكاويهم و مقترحاتهم و حل مشكلاتهم.

\* إتباع الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للاستماع إلى المرؤوسين مهما كانت وجهات نظرهم سلبية أو ايجابية.

\* على المدير أن يتوخى العناية و الدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات و الاقتراحات و أن يكونوا موضع ثقة في هذا الحقل.

\* على المدير العمل علي تصحيح أية اتجاهات أو عادات أو تصرفات تمنع المرؤوسين من الحديث إليه بجرية تامة أ و بكل جرة و صراحة.

\* أن لا يكشف المدير عن رأيه في موضوع ما قبل سماع المرؤوس ناقل المعلومات و صاحب المشكلة .

\* يجب على المدير أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوسين وان يشعره بان تلك المعلومات ذات نفع و فائدة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة، المرجع سبق ذكره، ص 280-281.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي : فن الإدارة بالاتصال ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص43.

## الاتصال الأفقي :

و تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة<sup>1</sup> و هي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب و الانسجام بين مختلف الأقسام و الإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل داخل المؤسسة.

ولا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل و إنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي

و الاجتماعي للفرد، و الفهم المتبادل بين الزملاء و هو احد أسباب قوة جماعة الزملاء.

و ينظر LUTHANS إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس

و سلوكا تم و يعتقد أنها تخدم أربعة أهداف

1.تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.

2.حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.

3.مشاركة المعلومات: تبادل المعلومات.

4.حل النزعات<sup>2</sup>

كما أن الاتصالات الأفقية تساعد علي توثيق التعاون المتبادل و على تحسين جودة القرارات في المنظمة .

## أغراض الاتصال الأفقي :

\*توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية.

\*تحسين نوعية و فعالية القرارات.

\*تنسيق الأعمال و الأنشطة المختلفة.

<sup>1</sup> خضر كاظم حمود ، موسى سلامة للوزي : مبادئ إدارة الأعمال ، ثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008، ص360.

<sup>2</sup> حسن حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، المرجع سبق ذكره، ص261.

\* حل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة<sup>1</sup>

### مزايا الاتصال الأفقي:

1. يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب و في كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة الحصول علي ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
2. يساعد علي رفع الروح المعنوية للموظفين و يبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين، عليهم السمع و الطاعة<sup>2</sup>

### معوقات الاتصال الأفقي :

1. التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية في نفس المستوى داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق بالحصول على المزايا و المخصصات المالية.
2. عجز المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه علي الآخرين أو إصدار الأوامر لهم و هكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع و ليس الإجبار، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق و التعاون.
3. إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات و حواجز أمام الاتصال الأفقي.
4. يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات والآراء و القيم و أنماط السلوك ، بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون<sup>3</sup>

### وسائل تحسين الاتصال الأفقي :

يمكن التخفيف من هذه العقبات التي تواجه الاتصال الأفقي وجعله فعالا بإتباع الوسائل التالية :

<sup>1</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص275.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف: الاتصال الفعال ,مرجع سبق ذكره،ص52.

<sup>3</sup> محمد أبو سمرة : الاتصال الإداري و الإعلامي , مرجع سبق ذكره، ص52.

\* تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها و التعامل معها كـلجان دائمة، و إلزام الأفراد في المستويات التنظيمية بالسياسات التي نتجت عن مقترحات اللجان و توصياتها.

\* وضع بيان تنظيمي واضح و تحديد واجبات و مسؤوليات كل فرد فيه، إذ يمكن أن يعمل الموظفون على كافة المستويات مع بعضهم البعض إذا ما تم توضيح هدف التنظيم لهم، و توضيح مساهمة أعمالهم في انجاز تلك الأهداف

\* إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية فيه العمل بروح الفريق Teamwork ومحاولة فهم بعضهم لبعض و إشعارهم من الإدارة بان مدير المؤسسة يتفهم أوضاعهم و مشاعرهم<sup>1</sup>

### ب/ الاتصالات غير الرسمية :

يعرف الاتصال غير الرسمي على انه الشبكة التي توجد بين العاملين، و تتضمن معلومات عن الأفراد، الزملاء و أعضاء و جماعات العمل، و مشكلاتهم، و دوافعهم وانجازاتهم، تتم خارج

القنوات الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساسا علي مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه<sup>2</sup>

و يعرفه عبد الغفار حنفي علي انه الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء و الزملاء حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية و السلطة الرسمية و يكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس و التآلف و إشباع الحاجات<sup>3</sup>

### مميزات الاتصال غير الرسمي :

- يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة و سهولة انتشار الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز و رقابة.

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة : الاتصال الإداري و الإعلامي , المرجع السابق نفسه , ص52-53.

<sup>2</sup> ابراهيم عبد العزيز الدعليج :الاتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص150.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي : أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف و الممارسات الإدارية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، ص20.



- هو تعبير تلقائي و عفوي و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

- يساعد الاتصال غير الرسمي علي خلق اتجاهات جديدة و مفاهيم و عادات و تقاليد و أنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة علي تحقيق أهدافها و أهداف أعضائها.

- يعتمد الأفراد على الاتصالات غير الرسمية ينما يشعرون بعدم الأمان و الخطر، أو حينما يواجهون تغيرات في المؤسسة، ذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات و عملت على مراقبة المعلومات و تصنيفها من خلال الإعلان المسبق عن التغير التنظيمية و الإصغاء بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي و مشاطرتها مع المرؤوسين<sup>1</sup>

### أنماط الاتصالات غير الرسمية:

توجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها:

\***الاتصالات العنقودية**: تعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا و استخداما، و تأخذ شكلا شبكيا يشبه إلي حد كبير عنقود العنب، و تشتمل المنظمة برمتها و هي موجودة في جميع المنظمات، و قد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال و أنماط، يمكن التمييز بين نمطين اثنين هما:

#### 1. سلسلة النميمة و العتية :

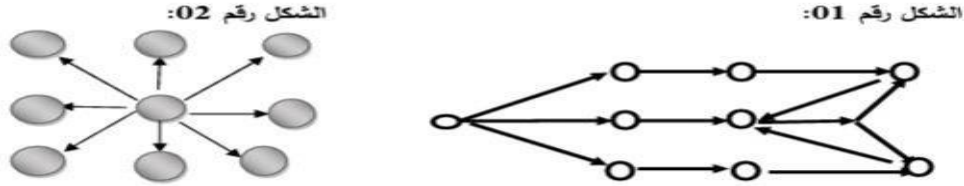
وقد سميت بذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار و لكن ببطء شديد، و في هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى الأشخاص الآخرين.

#### 1.السلسلة العنقودية :

<sup>1</sup> موسي اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص35

ويعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل استثنائي، حيث يمرر الشخص معلومات علي عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات إلى الآخرين<sup>1</sup>

الشكل 1 و2 يوضحان السلسلة العنقودية :



المصدر: حميدة الطائي وبشير العلاق :مرجع سبق ذكره ص 63.

### \*الادارة بالتجوال :

و يعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي ، شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا ، إلا انه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق و المنتجعات السياحية ، و صالونات الحلاقة للرجال السيدات ، كما تتعاطم أهمية هذا النوع من الاتصالات في المناسبات و الاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية.

\*السلسلة الاجتماعية : حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات و معلومات و أخبار معينة ، ثم يقوم (B) بدورة بنقلها إلى الآخرين و بذلك فان بعضالأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات ، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبد<sup>2</sup>

### سلبيات الاتصال غير الرسمي :

-انتشار الشائعات و المعلومات المشبوهة مما يترك أثرا سلبيا على أداء و على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق :أساسيات الاتصال نماذج و مهارات ، ط 1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 61-62.

<sup>2</sup> حميدة الطائي: مرجع سبق ذكره، ص 63.

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطرب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا .

و من خلال هذا ينبغي على المؤسسة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكلوجيين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من اجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي و تفادي الصراعات والنزعات القائمة داخل التنظيم و بالتالي الوصول إلى استعمال الاتصال التنظيمي للمساهمة في بلوغ انجاز أهداف التنظيم<sup>1</sup>

### ثانيا : الاتصالات الخارجية :

هي تلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة و بين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية و مهما كان هدفها ، و كذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية و الجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص<sup>2</sup>

و من الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من ناحية و الجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها و توجهاتها و إرشاداتها و قراراتها و الإعلان عن نفسها و سلعها و خدماتها كما تعمل على اتصال آراء الجمهور و مقترحاته إلى المنظمة الإدارية التي قد يكون لها اثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات الإدارية.

كما أن هذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على آري جمهور المتفاعلين بخدمات الإدارة العامة للمشروع أو المنشأة. و التعرف على ما يواجههم من عقبات و مشكلات

أغراض الاتصال الخارجي : تتمثل أغراض الاتصال الخارجي في :

1-الاقناع

2-التأثير في المبيعات

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان:السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال , مرجع سبق ذكره ص 251-252.

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة : مرجع سبق ذكره ، ص59.

3- الاستجابة لقوانين الدولة وتعليماتها

4- المشاركة أو الدخول في الأعمال

5- التعامل مع التطورات الجديدة و التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية<sup>1</sup>

و من المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية و التي تتم عبر قنوات رسمية و أخرى غير رسمية سواء التقليدية منها أو الإلكترونية الشفهية أو التحريرية تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الأتي :

1- إشباع حاجات العملاء و رغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات و الرغبات.

2- توطيد العلاقات و تعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.

3- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها و فعاليتها والحصول على تغذية عكسية منه.

4- إبرام الاتفاقيات و المعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة لتحقيق منافع متبادلة.

5- التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة و التي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين و حاجاتهم، و الأرباح لأصحاب المنظمة، ثم الوفاء للمجتمع<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة و دورا بارزا داخل المنظمة فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية. و قد أثبتت الدراسات و الأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة.

و من خلال هذا القول، يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي:

<sup>1</sup> - صباح حميد، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية، (أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2007، 29-30.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، مرجع سبق ذكره، ص68

\*الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع و الابتكار لدى العمال وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم و آرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.

\* يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية و المتابعة على رفع مستوى الأداء كما يؤثر على اتجاهات و سلوك العاملين و دوافعهم للعمل<sup>1</sup>

\* المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و موافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة.

\* يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تحديات تمس المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية.

\* إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة و توفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستمرة

\*المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون على اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار.

\*المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي :

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، و إنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، حيث تعتبر الاتصالات التنظيمية وسيلة في إدارة الأنشطة الإدارية و تحقيق أهداف المنظمة و ذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و معالجة المشاكل و تقييم الأداء و إنتاجية العمل .

و من هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي تحقيقها و التي

لخصها الدكتور صالح بن نوار فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: المعجم الاعلامي, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, 2004, 17 .

<sup>2</sup> محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الكتاب الجامعي، الإمارات المتحدة العربية،

2004، ص30.

- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات :يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة

- المشاركة في المعلومة :يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم و تساعد هذه المعلومات بدورها على :

أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب- بتوجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ت- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

○ اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبير في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج موظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها

○ التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل رأييه في موقف دون حرج أو خوف. و أضاف هدف آخر و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العلمي<sup>1</sup>

و يمكن أن تضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي :

○ أهداف توجيهية : و تقوم على اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

○ أهداف معرفية : و تقوم أساسا على توصيل المعلومات و البيانات و الأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم (رؤساء و مرؤوسين) على علم بما يجري أو يجب أن يجري و ما هو المتوقع من كل منهم و بالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب و منشود، فيجب الانتباه نحو الأهداف و التعرف على مضامين البيئة الداخلية و الخارجية و تسيير العوامل و إيصال التعليمات و التوجيهات و أمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة و بيتتها.

<sup>1</sup> فضيل دليو و آخريين :الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص87.

- **أهداف إقناعية:** القصد من الاتصال هو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة (عاطفية، انفعالية) لإقناعهم و جعلهم يتقبلون وجهات النظر قادة المنظمة<sup>1</sup>
- **أهداف ترويجية :** حين يكون الهدف من الاتصال هو إبلاغ التوجيهات و التعليمات فان الهدف الآخر هو إحداث حالات الراحة و الاسترخاء و من الأساليب المعتمدة في هذا المجال سماع الموسيقى أثناء العمل ،فتح أبواب المكتبة ، خلق فترات راحة إجبارية للعاملين خلال ساعات العمل.
- **أهداف تحفيزية :** إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في عمال التخطيط و التنظيم و الوقاية مما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة متعاونة متوجهة لكل طاقاتها و إمكاناتها نحو غاياتها المنشودة بالعمل الجماعي المشارك<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: خصائص الاتصال التنظيمي الفعال:

للإتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها و إلا فشل الإتصال في بلوغ أهدافه المنشودة.

و تتمثل خصائص الإتصال التنظيمي في:

- **المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات و التوجيهات المراد إيصالها للغير:** فالإتصال التنظيمي يبدأ بالفهم و الإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الإتصال و على ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله
- **الثقة في مصدر الرسالة:** حيث انه بدون هذه الثقة فان الرسالة لنا تحقق أهدافها<sup>3</sup>.
- **الموضوع:** وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات و الرموز و المصطلحات الواضحة لدى المستقبل و التي لا تحمل أكثر من معنى ، و هنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.
- **البساطة:** أن يتم الإتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة او الموضوع الوصول إلى مستقبله في اقصر وقت ممكن.

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص41-42.

<sup>3</sup> محمد سيد فهمي: فن الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الأردن، 2006، ص33.

<sup>3</sup> بشير العلاق: الادارة الحديثة نظريات مفاهيم، المرجع سبق ذكره ص310-311.

- سلامة الوسيلة: أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها ان توصل مضمون الرسالة بدقة و في مستوى إدراك المستقبل.
- الدقة: و تعني نقل المعلومات و البيانات كاملة دون تشويه فان كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات و البيانات اللازمة<sup>1</sup>
- الإقناع و التأثير: إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع فعال وله رد ايجابي فانه يقوم بلاشك على إقناع المرسل إليه و التأثير فيه حتى يتأقلم و يكون فكرة عامة عن الموضوع.
- الشمولية: قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة و العاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة ، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة و يعطي كافة تخصصاتها و الأقسام المختلفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص 176.

<sup>2</sup> فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 377-378.



المبحث الثاني: وظائف وأشكال الاتصال التنظيمي :

### المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً هاماً و أساسياً، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية و يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة. فوظائف الاتصال ترتبط أساساً بمحتوى الاتصال و يمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بان للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

-1

#### 1- وظيفة الإنتاج :

يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات و بالأخص الاقتصادية حيث يرى "كين ديفيز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز فضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل و التعاون الفعال و المهارة و الرغبة في العمل. و من هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته و نوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ كتوجيه الإنذارات ، إبداء الرأي و الإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل و رفع الإنتاج و اتخاذ القرارات و تحسين ظروف العمل<sup>1</sup>.

قد بينت دراسات هاورثون مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الإنتاج و تقييده، وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بالإشاعات والأقوال و يعزز بعضها كما يسمى بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات و النظريات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا و الاشمئزاز، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تختص عملهم كنوعية الإنتاج و قواعد و ضوابط العمل، الأرباح و المكافآت و غير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسماً مشتركاً فيما بينهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص 144-145.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 143.

## 2- وظيفة الابداع :

الإبداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أو تحت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام، الوسيلة، النظام، العملية السياسية، و البرامج أو الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها<sup>1</sup> كما يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة و ذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف لتغيير التنظيمي، فالروتين و التقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف و الاتجاهات و خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما كانت المقاومة لتغيير أكبر و اقوى و ذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، وللإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية:

✓ يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار و المقترحات و المشاريع و المخططات الجديد

✓ يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول<sup>2</sup>

## 3- وظيفة الإقناع :

تعني سلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة و الإقناع بما و من ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات . فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، و الموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر و مرتبة أفضل. و هناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة.

- معرفة المنتج (الرسالة).

- معرفة العميل (المستقبل).

- معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).

- تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).

<sup>1</sup> روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص 205.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 143-144.

- ترك انطباع حسن (رد الفعل)<sup>1</sup>

و مما سبق نصل إلى أهمية وظيفة الإقناع و التركيز على معرفة مواقع مستخدميها أو أهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار و الإقناع و من ثم اتخاذ القرار السليم.

#### 4- وظيفة التبليغ:

تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، و لا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات و يمكن تبليغ:

- تقارير.

- تنفيذ واجبات.

- شرح خطوات العمل في فترة معينة.

- تبليغ سياسات و قرارات الإدارة.

و هذه المهمة ليست سهلة و لكن لا بد من أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

○ تحديد وقت الاتصال.

○ حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.

○ وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.

○ من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.

○ مدى الاستعداد للتبليغ أو الإستعداد لقبول المعلومات<sup>2</sup>

#### 5- وظيفة التفهيم و التعليم :

**وظيفة التفهيم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخيرات المكتسبة من شخص إلى آخر، و يتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافية إلى دقة النقل في عملية الإرسال. و لكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الاقتراض و هو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي ايرها و يدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه.

<sup>1</sup> شعبان فرج :الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن، 2009،ص 145-146.

<sup>2</sup> شعبان فرج : الاتصالات الادارية،مرجع سبق ذكره، ص 144-145

وظيفة التعليم : تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوس و تدريبهم و في القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة<sup>1</sup>.

## 6- وظيفة الصيانة :

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية و هي:

- حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر .
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي .
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي :

هناك أساليب عديدة و مختلفة للاتصال التنظيمي نذكر منها ما يلي :

### 1-الوسائل الكتابية:

و هي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (المنشورات و التقارير و المذكرات و الخطابات و الشكاوي و المقترحات ... الخ. و يعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات و توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعها بحرف C و هي أن تكون

- كاملة : COUPLETE

- مختصرة : COCISE

- واضحة : CLEAR

- صحيحة : CORRECT

- لطيفة : COURTEOUS<sup>3</sup>

- طرق الاتصال الكتابي :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ,مرجع سبق ذكره، ص 144-145.

<sup>3</sup> زكريا الدوري و آخرين، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها، دار اليازوري لنشر و التوزيع، عمان، 2010ص217.

أ- **النشرت و الكتب الدورية:** و هي التي يصدرها المدير نتيجة ا الدراسة السابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا أو عند القيام بأعمال دورية، كما هو الحال عند إعداد الميزانية أو خطة التدريب<sup>1</sup>

ب- **التقارير :** و هي تحتوي على معلومات ترتفع من أسفل إلى أعلى المستوى الإداري إلا على أن يتابع المرؤوس أو يتم بمجريات الأمور في العمل أو يجبط بتفسيرات أو إحصائيات أو ما إلى ذلك و هذه التقارير قد تكون دورية أو قد ترفع وقت الحاجة إليها ويراعي عند إعداد التقرير الترتيب المنطقي ،و ألا يكون مسهبا بالدرجة التي يملها قارئه أو مختصرا لدرجة عدم قدرته على نقل الرسالة و كل هذا يسهم في أن تصبح التقارير وسيلة اتصال جيدة.

ت- **الشكاوي :** ترفع الشكاوي من المرؤوسين إلى الرئيس و على المسئول أن يهتم بها للتصرف على أسبابها و إيجاد الحلول، و أن يعطي الفرصة لكل فرد داخل التنظيم بتقديم شكواه لأن الاهتمام و العناية بالشكاوي ترفع من روح الموظف المعنوية و تشعره بأهميته ،فالمرؤوس الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه كما يجب إلى جانب هذا فان الكثير من الشكاوي الجادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل<sup>2</sup>

ث- **المذكرات:** و هي نوع من أنواع الكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو للزملاء لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح و إلى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح أو تأكيد معاني أو التذكير ببعض الواجبات<sup>3</sup>

#### - مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.
- حماية المعلومات المراد نقلها.
- يتصف بالدقة أكبر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي.
- تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال و الجهد.
- توثيق عملية الاتصال و إمكانية متابعتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فتحي أحمد ذياب:ادارة الاعمال , مرجع سبق ذكره، ص388.

<sup>2</sup> Alax muchielli: communication dans l'organisation, connaissance de problème, les édition dans l'entreprise l modern d'édition et libraires paris, France , 1983, p 56

<sup>3</sup> فتحي أحمد ذياب:ادارة الاعمال , المرجع سبق ذكره ، ص389.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص245.

- معوقات الاتصال الكتابي:

- لا يسعف في حالة السرعة و الطوارئ.
- لا يسمح الاتصال الكتابي بالتغذية العكسية الفورية أو إعادة الاستفسار السريع.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين و الحماية.
- تأخذ جهدا كبيرا في عملية إعدادها و صياغاتها.
- احتمالات التحريف الكبيرة يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المتلقي إلا المعنى الذي يتفق و طبيعته، ثقافته ودراسته و خبرته في العمل<sup>1</sup>

2- الوسائل الشفهية:

و هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية المكالمات الهاتفية الندوات، الاجتماعات والمؤتمرات و يعتبر هذا الأسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار و أكثرها سهولة ويسرا و صراحة<sup>2</sup>.

- طرق الاتصال الشفوي :

- **المقابلات الشخصية :** و تعتبر إحدى وسائل الاتصال الناجحة و تهدف إلى التعرف على حقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي في المنظمة و الوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار و قياس مدى استعداد الموظف لتعليم و التدريب و تعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجها لوجه و بالتالي يلزم مراعاة الحديث و تعبيرات الوجه خوفا من تشويه المعنى المقصود<sup>3</sup>

- **الاجتماعات :** وهي من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي و المناقشات و الحوار و إبدأ الرأي.

- أهميتها :

- تنهي الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء.
- تعتبر موقف مناسب للتدريب على الحياة الديمقراطية.
- تساعد على تكوين علاقات اجتماعية قوية بين الأعضاء.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص125.

<sup>2</sup> زكريا الدوري و آخريين: مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها، مرجع سبق ذكره، ص216.

<sup>3</sup> فتحي أحمد ذياب: ادارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص390.

- تهيئ الفرصة للعمل الجماعي.

- تثير في الأعضاء محاولة التفكير في المشاكل و تقوية آرائهم<sup>1</sup>

- **الندوة** : هي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين و جمهور معين في جوانب مختلفة من هذا الموضوع و يتناول المختصون الموضوع من جوانبه المتعددة بحيث يتناول كل منهم زاوية معينة. لذلك فهي تعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل و بين المستقبل حول موضوع معين.

- **مميزاتها:**

- تتيح الفرصة للجمهور للاستماع لآراء الخبراء و المختصين في موضوع ما.

- تتيح الفرصة للمناقشة بين الخبراء و الجمهور مما يجعل الاتصال يسير في اتجاهين بعكس المحاضرات التي تسير في اتجاه واحد<sup>2</sup>

✓ **مزايا الاتصال الشفهي :**

- يتميز بأنه أكثر سهولة و أكثر سيرا و إقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية و ملاحظة تغيرت الوجه و انفعالات المستدعى.

- يقوي الروابط و يهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة و أمانة.

- يحافظ على قدرة كبيرة من السرية، و يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تسرب المعلومات

- للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.<sup>3</sup>

✓ **عيوب الاتصال الشفوي:**

- يعاب عن هذه المناقشات الشفهية، أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة و المستويات الادارية المختلفة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد سيد فهمي: فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 189-190.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 196.

<sup>3</sup> طارق محمد المجذوب: الإدارة العامة(العلمية الإدارية و الوظيفية العامة، و الإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص 521-522.

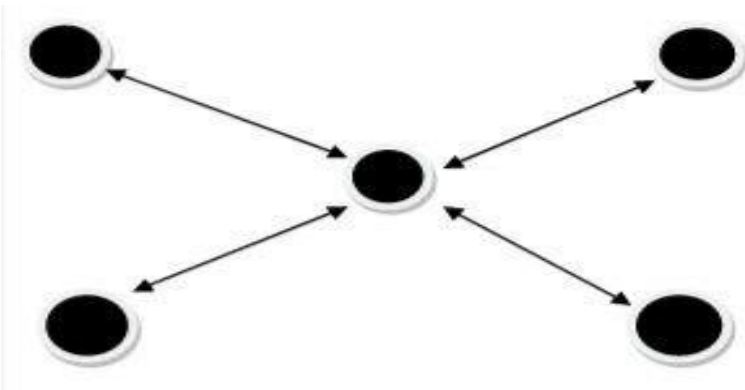
<sup>4</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط 7 ، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987، ص 270.

## المطلب الثالث: شبكات الاتصال:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة أشكالاً مختلفة يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات و أنماط الاتصال و التي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً و تنقسم إلى:

## النمط الأول (شكل العجلة):

و هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، و يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط أو استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير<sup>1</sup>.



الشكل رقم 03 : (شكل العجلة):

المصدر: أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة ص 335.

## النمط الثاني:(شكل الدائرة):

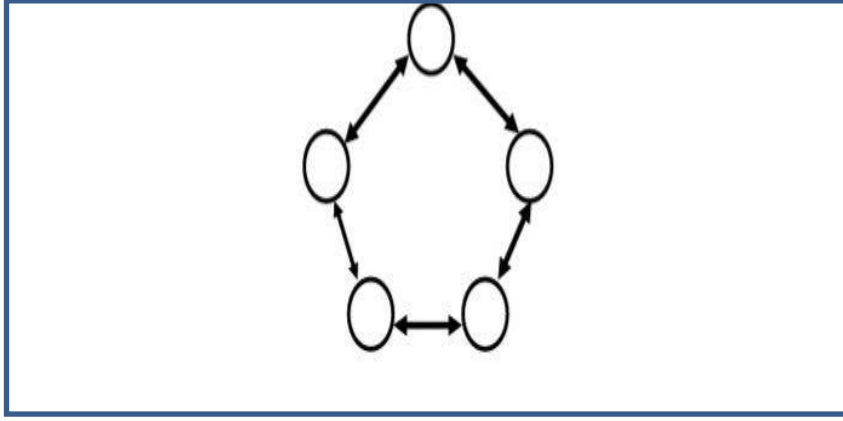
وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة نظرات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الأردن، 2009، ص335.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر : أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، عالم الكتب الجديد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص279.



الشكل رقم 04: شكل الدائرة

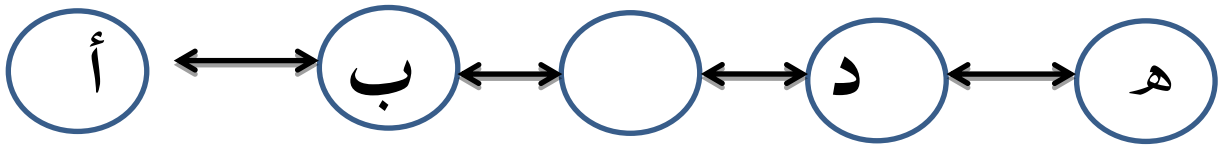


المصدر: نعيم ابراهيم الطاهر: مرجع سبق ذكره ص 279.

النمط الثالث : (شكل السلسلة)

و في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين (إلا إذا كان احدا الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الواسطي<sup>1</sup>

الشكل رقم (5): يمثل الشكل شكل السلسلة



المصدر : أحمد الخطيب وعادل سالم سالم معاينة ,مرجع سبق ذكره 335

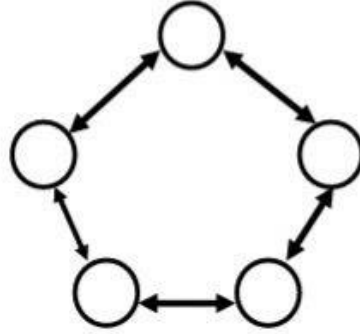
النمط الرابع :الشبكة النجمية (شكل كامل متكامل)

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلي كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة واستراتيجيات ونماذج حديثة, مرجع سبق ذكره، ص 335.

توصيل المعلومات و إلى إمكانية زيادة التحريف فيها و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة و فعالة<sup>1</sup>

الشكل رقم(6) : يمثل الشكل الشبكة النجمية



المصدر : نعيم ابراهيم الطاهر : مرجع سبق ذكره , ص280.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي:

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

**المعوقات الشخصية:** و تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل و المستقبل و ذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئة التي

تجعل إمكانية إدراك المفاهيم و المعاني مختلفة بينهم و من أهم هذه المعوقات ما يلي :

**1-تباين الإدراك:** و هي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة و الذي يعود ذلك للأسباب التي ذكرناها سابقا و هي الاختلافات الفردية و بيئتهم و التي تؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

**2-الإدراك الانتقالي:** فعادة يميل الفرد إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمه و اتجاهاته وآرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و أفكار.

**3-الانطواء:** و تتمثل في عدم مخالطة الآخرين و تبادل المعلومات معهم.

**4-حبس المعلومات:** و ذلك بإخفاء المعلومات و عدم الإدلاء بها.

<sup>1</sup> نعيم ابراهيم الطاهر : اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها, مرجع سبق ذكره، ص280.

5-المبالغة في الاتصال: و هي عكس حبس المعلومات حيث يتم من خلال ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات و عقد الاجتماعات<sup>1</sup>

6-الاختلاف في المركز بين المرسل و المستقبل

7-ضيق الوقت

**المعوقات التنظيمية:** و ترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي و الذي يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

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

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

-عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات، وعدم الاس ا تقرر التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم است ا قرر نظام الاتصالات بالمنظمة<sup>2</sup>

**معوقات اجتماعية ثقافية:**

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى النشأة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، و يتضمن القيم و المعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة من حيث التنظيم.

<sup>1</sup> ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص198-199.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، 2008، ص45-46..

التباعد الاجتماعي: و نقصد به الاختلافات في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق

مختلفة، و تشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية و العرقية و الدينية، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر لحوافز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه، و عليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجر عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج و قواعد اتصالية، و تعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

### الاختلافات الثقافية :

إن التمايز و التباين بين الثقافات و بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة و منه يكون الترميز فيما بينهم مختلف، و هذا يجعل العملية تتسم بصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها و إنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته و تقاليده المتواجدة في المجتمع و البيئة الثقافية التي يعيش فيها.

و منه فالفاعل الثقافي له دور كبير و هام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم فمحاولة التقريب بين الفاعلين و فهم خلفياتهم و ثقافتهم في عملية تشكيل جماعات و فرق العمل و ذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي<sup>1</sup>.

المعوقات البيئية : و نقصد بها المشكلات التي تحدث من فاعلية الاتصال و التي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد


في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، و من بين هذه العوامل اللغة التي نستخدمها، و اس ا تخرجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه و عاداته و تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية و كفاءة أدوات الاتصال، و عدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير المنظمات. ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم و التعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم و الانسجام التي تتوفر بينهم و تحدد أسلوب الاتصال في مدى فاعليته<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، ط7، الأردن، 2004، ص242

<sup>2</sup> زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، مرجع سبق ذكره، ص46.

## خلاصة:

من خلال ما سبق، نستنتج أن لموضوع الاتصال التنظيمي أهمية علمية عامة، وذلك لما له من أبعاد اتصالية و اجتماعية وسياسية وثقافية هامة استعملت في التبادل الحضاري والمعلوماتي بين الشعوب والأمم، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، لأنه يعمل على نشر المعلومات وتبادلها بين الأفراد، وبعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ولا يمكن لأي منشأة او جماعة أن تنشأ وتستمر من دونه.



# الفصل الثالث

الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية

المبحث الأول: مفاهيم حول الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: العلاقة بين الفعالية و الكفاءة

المبحث الثاني: قياس الفعالية صفاتها متطلباتها ومشاكلها

المطلب الأول: مداخل وأساليب قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: صفات المنظمة الفعالة

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

المطلب الرابع: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

المطلب الخامس: المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية

المطلب السادس: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية

تمهيد:

تعد الفعالية التنظيمية من المواضيع التي تم العمل التنظيمي والاسس التي يركز عليها , وبما ان الفعالية هي امر مهم في حياة المنظمات نتيجة التطور الحاصل , وفي ظل المنافسة الشديدة من اجل الاستمرار والبقاء, اوجد عدد معتبر من الباحثين والمهتمين بهذا المجال نظريات تعتمد على المنظمات لتكون فعالة وموضوع الفعالية من المواضيع المعقدة وهذا ما ادى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها، و قد يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات ز تعدد مداخل دراساتها تبعا لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال مما يجعل البحث في هذا الموضوع من اصعب البحوث والدراسات اكثرها تعقيدا.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل الى مفاهيم حولها والى متطلباتها والمؤشرات التي من شأنها نحكم عليها .



## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

## المبحث الأول: مفاهيم حول الفعالية التنظيمية

## المطلب الأول : مفهوم الفعالية التنظيمية

تعددت تعاريف الفعالية التنظيمية بتعدد مداخل دراستها، والتي اختلفت فيها آراء ووجهات نظر الباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم و فيما يلي سنتناول جملة من التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية.

- يعرفها أمناي " أتزيوني Etzioni " بأنها "النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

- يوتشمان وسيشور **youchtman and seashore** " عرفا الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتنا في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها<sup>2</sup>.

أما كاست **kasset** " " فعرفها بأنها " القدرة على تحقيق أهداف التنظيم في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو<sup>3</sup>

عرفها حسين حريم بأنها " تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عون: مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد، 54، الرياض، جويلية، 1997، ص9.

<sup>2</sup> نجا قريشي: " القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم "، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 203-204، ص14.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب الحديث، ط1، الإسكندرية، 1993، ص95.

<sup>4</sup> حسين حريم: تصميم المنظمة، دار حامد للنشر، ط 3، عمان، 2005، ص38.

كما أشار نادلر و توشمان **Nadler and tuchman** " " إلى أن " الفعالية هي الدرجة التي يكون فيها واقع الإنتاج في مراحل الفرد والجماعة والتنظيم مساو للنتائج المعبر عنها كما هو موضح في استراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

- كاتز Katz " : " يعرفها على أنها " مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار والإبداع<sup>2</sup>.

و هناك من نظر الى الفعالية التنظيمية على أنها "تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة<sup>3</sup>.

أما "أبو قحف " فيعرفها بقوله " هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية و إدارية، و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف خلال فترة معينة<sup>4</sup>.

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف مايلي:

الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها و أفرادها و ليس بجانب معين أو فرد معين، لذا فان قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المؤسسة.

تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية و بالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة و المنفعة و أطراف المؤسسة تختلف تبعا للنشاط الذي تعمل فيه تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها و يرجع ذلك الى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه و يمكن تقسيمها الى:

<sup>1</sup> نعيمة عباس خيضر واخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث، ط 1، 2006، ص 222.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> شريف علي: الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط 2، الاسكندرية، 1998، ص 39.

<sup>4</sup> أبو قحف عبد السلام: اساسيات الادارة، الدار الجامعية، ط 1، الاسكندرية، 1995، ص 25.

- **أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج و المبيعات و الأرباح و الحصة السوقية... الخ ، و يهتم بها أكثر المالكين و المساهمين و الادارة.
- **أهداف اجتماعية:** تحقيق القدرة الشرائية للعمال و توفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين و بث روح الانتماء للفريق... الخ، و يخص المجتمع ككل.
- **أهداف نظامية:** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الاهداف الاساسية كالبحث عن الاستقرار و المراقبة و المسؤولية و طرق الاتصال... الخ.

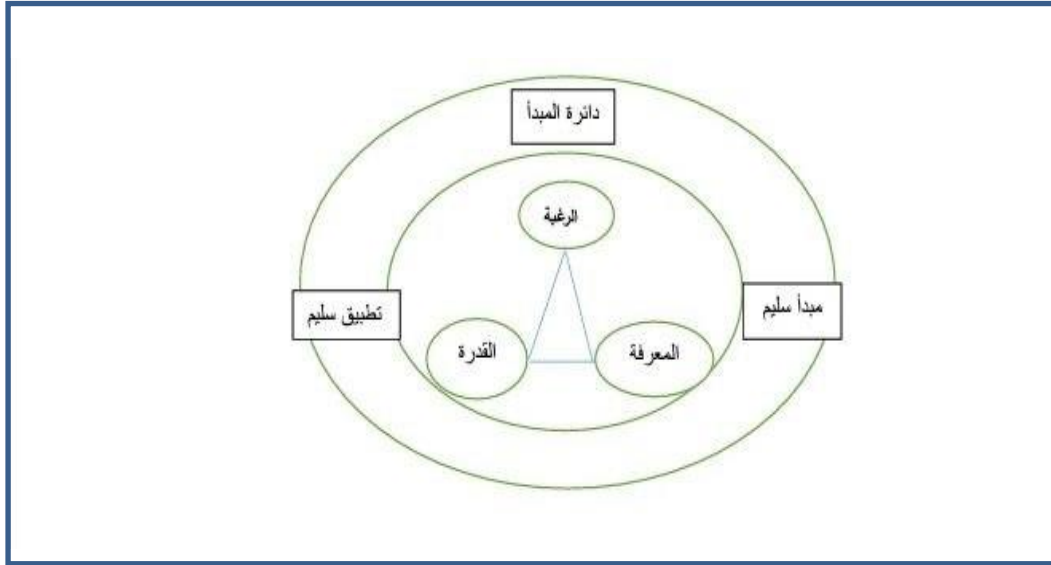
### المطلب الثاني : خصائص الفعالية التنظيمية:

تعاني الإدارة عموما في العالم الثالث والعالم العربي خصوصا من حالة حرجة إذ لم تستطع اللحاق بركب الدول المتقدمة، وتطبق النظريات والأساليب الإدارية والتنظيمية المعاصرة، فنجاح هذه المنظمات أولا وأخيرا يعتمد على مدى فعالية العنصر البشري والذي يعد أعلى الموارد لذا فتوفر الفعالية حتى في الفرد نفسه سوف يؤدي إلى نتيجة، وبالتالي نجاح فعالية الإدارة بشكل خاص، ومن بين خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي :

- 1- **المعرفة:** وهي الإلمام بالمعارف والنظريات الإدارية القديمة والحديثة وإدراك أهميتها للفرد العامل في حياته الشخصية والعملية وفي رأي الباحث تنقسم المعرفة إلى معرفة فنية ومعرفة تفاعلية ثم القدرة على المزج بينهما.
- 2- **الرغبة:** وهي الشعور الداخلي المتحمس والمندفع للقيام بالأعمال والنشاطات التي يتوجب على الفرد القيام بها حاضرا ومستقبلا ويحركها دوافع ورغبات الإنسان اتجاه أمر ما.
- 3- **القدرة:** وهي قدرة استخدام الملكات العقلية والبدنية من خلال تنسيق دقيق للقيام بالأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية.

ولقد مثلت خصائص الفعالية التنظيمية بثلاثة دوائر تقع كل دائرة في رأس مثلث، ثم إن

هذه الخصائص لا يمكن أن تقوم بدورها الإيجابي الفعال ما لم يتقنها ويمارسها الإداري عمليا في حياته العملية والخاصة، ويمكن تمثيل هذه الخصائص في الشكل "7" التالي<sup>1</sup>:



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات: ادارة التغيير( والتحديات العصرية للمدير , ص184

المتعلقة بتقرير مصيرهم داخل المنظمة وتفعيل دورهم كأفراد فاعلين فيها سوف يؤدي إلى تنامي أنواع مختلفة من القيم التنظيمية من ولاء وانضباط .

إن تطبيق أية منظمة لطرق تعزيز الفعالية التنظيمية فبدون أدنى شك سوف يعود عليها بالفائدة والإيجاب.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة

كما سبقت الإشارة فإن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة و التنظيم، مما جعل البعض يذهب إلى استخدام الكفاءة كمرادف للفعالية، وربما يرجع ذلك إلى قلة الدراسات حول هذا الموضوع، ولتوضيح مفهوم الفعالية أكثر ستعمل الباحثة على تبيان العلاقة بين المفهومين، حيث تشير الفعالية في أغلب الأحيان إلى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف (تحقيق الربح، التوسع في الأسواق، و تحقيق رضا العاملين)، والإدارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات: ادارة التغيير( والتحديات العصرية للمدير) , ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع ,عمان ,

لدخول السوق بمنتجات معينة، أو إجراء تعديلات عليها أو مواجهة المنافسين، فإذا دخلت منتجاتها إلى السوق بعد المنافسين بمدة، فلن تحقق النتائج المرجوة، لذلك فالفعالية تشير وفقا لـ: بيتر دراكر peterdraker " أحد علماء الإدارة المعاصرين إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب<sup>1</sup> بينما تشير الكفاءة أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات<sup>2</sup> بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، وتقاس الكفاءة باستخدام معدل المخرجات<sup>3</sup>

#### المدخلات

إذا فالكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد (الأفراد، المواد، الأموال، المباني، الأراضي، الآلات، الخامات)، فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها، كذلك يسري الأمر على بقية الموارد، إذ يعرف "بيتر دراكر" الكفاءة على أنها: "استخدام الأشياء (أي الموارد) بالطريقة الصحيحة<sup>4</sup>.

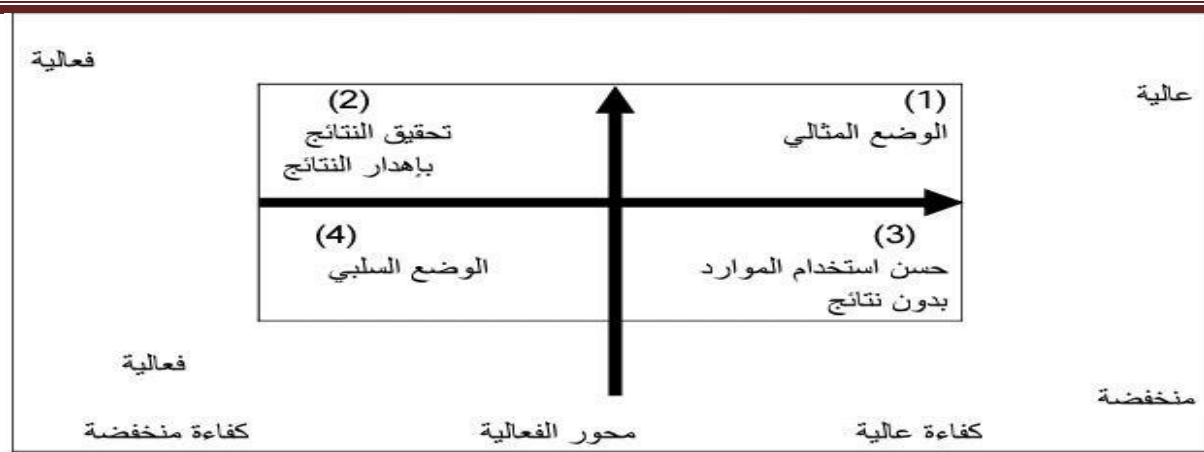
ومما سبق ترى الباحثة أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الإرتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم و أشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالا إلا إذا كان كفئا "لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية" ولكن يمكن أن يكون كفئا وليس فعالا، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب، ويوضح الشكل رقم (8) مفهومي الكفاءة و الفعالية و العلاقة بينهما:

<sup>1</sup> أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ و المهارات)، الإسكندرية،الدارالجامعية، 2004، ص23.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2008، ص83.

<sup>3</sup> ميشل مان :موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضلوم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص217.

<sup>4</sup> أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، مرجع سبق ذكره، ص22.



شكل (8) : العلاقة بين الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

و يتضح من خلال هذا الشكل أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية :

**الوضع المثالي:** بحيث تكون الكفاءة مرتفعة و الفعالية مرتفعة، وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.

**الوضع غير الممكن :** و فيه تكون الكفاءة منخفضة و الفعالية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد .

**وضع الفشل:** وفيه تكون الكفاءة عالية و الفعالية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب.

**الوضع السالب :** وفيه تكون الكفاءة منخفضة و الفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد و بالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص22.

<sup>2</sup> حنفي عبد الغفار : أساسيات إدارة المنظمات، مصر، المكتب العربي الحديث، ص27.

**المبحث الثاني : قياس الفعالية التنظيمية، صفاتها، متطلباتها و مشاكلها**

تتمثل عملية قياس المنظمة بمثابة لتقييم أداء المنظمة، فتهدف المنظمات من خلال عملية القياس إلى تحديد الانحرافات و مقارنة ما خطط له بما توصلت له فعلا المنظمة. إلا انه قد تواجه المنظمات العديد من المشاكل التي تؤول دون تحقيق الهدف من قياس مدى بلوغها لأهدافها و من ثم فعاليتها

**المطلب الأول: مداخل واساليب قياس الفعالية التنظيمية**

من الصعب أن نتحدث عن مدخل شامل يعطي مفهوم الفعالية حيث أن كل مدخل من مداخل الفعالية التنظيمية يركز على جانب من جوانبها، أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل ، وفيما يلي نسلط الضوء على أهم هذه المداخل التي طرحت جملة من الاساليب لقياس الفعالية و الظروف المناسبة لها كمحاولة لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفعالية التنظيمية وهذه المداخل هي:

1- **مدخل الأهداف:** يعتبر من أكثر المداخل شيوعا واستخداما في قيام الفعالية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها، ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، حيث هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المؤسسة فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس<sup>1</sup>.

2- **مدخل النظم:** إن دراسة الفعالية التنظيمية من جانب المخرجات(مدخل الأهداف) أو من جانب المدخلات(مدخل الموارد) أو العمليات (مدخل العمليات) فقط لا يقدم سوى جزء من الصورة الكلية للفعالية فدراسة الفعالية التنظيمية من هذا المدخل يحتم على المؤسسة أن تقيم قدرتها للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة بها (المستفيدين، المتعاملين معها، الجهات الحكومية... إلخ)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2008، ص102.  
<sup>2</sup> محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2008، ص120.

3- المدخل المعتمد على الموارد: يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها " قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على إستغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه امن موارد نادرة أو ذات قيمة.

4- مدخل العمليات الداخلية: يهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المؤسسة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير والسلاسة وعدم وجود معوقات. كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساسي في أي تنظيم إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة<sup>1</sup>.

الجدول: رقم(2) يوضح المدخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية حسب كيم كامرون 1983.

الرقم	الاسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الاهداف	يكون اسلوبا مناسباً اذا كان التنظيم قادراً على صياغة اهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس
2	اسلوب النظم	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.
3	تحديد القوة المؤثرة (الجهات الاستراتيجية)	يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها
4	ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة)	تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب ان يركز وعندما تتغير العاير من فترة للخرى.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين "، رسالة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2005-2004، ص 289



وفي هذا الاطار قدم talcotte parsons « » اربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها اذا ارادت البقاء وهي كالاتي :

- **التكيف** : مع البيئة بجوانبها المادية و الاجتماعية و اقامة علاقات ايجابية و طيبة معها و يعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية او المادية الضرورية لتحقيق اهداف المؤسسة و حسب تعبير **بارسونز** الانماط المعيارية للمنظمة لعمليات التمويل و ضمان الحصول على المهارات الضرورية و ما تتطلبه المؤسسة من مواد.
- **الانجاز أو تحقيق الاهداف** : اي حشد الموارد التنظيمية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة تلك الموارد التي امكن تديرها بتطبيق مبدأ التكيف و من الواضح ان نجاح تحقيق الاهداف يتوقف قبل كل شيء على ملائمة الوسائل للغايات
- **التكامل**: و هو توافق العلاقات بين الافراد العاملين داخل المنظمة و خاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الانظمة الفرعية.
- **الاستقرار** : الذي يمثل القدرة على الحفاظ على هيكلها ( المنظمة و أعمالها) و يشير الى مدى ملائمة الظروف السائدة في الانظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة.

#### المطلب الثاني: صفات المنظمة الفعالة

كما هو الحال بالنسبة لتعدد تعاريف الفعالية التنظيمية، و تنوع و اختلاف مؤشرات قياس فعالية المنظمة، هناك اختلاف في صفات المنظمة الفعالة، إلا انه يمكن تحديد بعض الصفات تمثلت في <sup>1</sup>:

- المورد البشري: توفر عاملين ذوي معرفة.
- فرق العمل الذاتية: الإدارة المسؤولة عن مهام و مشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها.
- توفر نظم المعلومات و شبكة الحواسيب الآلية التي تربط كل الفرق لتسهيل التعامل مع كل المعلومات، تضمن الحركة و المرونة بين كل عناصر المنظمة

<sup>1</sup> علي السلمي: السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 64-73

أما (R.Waterman & T.Perter) فقد حددا مجموعة من الخصائص للمنظمة الفعالة تمثلت في:<sup>1</sup>

- التأكيد على انجاز الأهداف.
- الاهتمام بالزبائن و تفهم حاجياتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المتشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي.

هذا و لا يمكن حصر صفات المنظمات الفعالة في الصفات السابقة، فهناك العديد من الباحثين الذين اجتهدوا في تحديد صفات المنظمة الفعالة كل حسب نظريته، لذلك يمكن إضافة بعض الصفات الآتية في:<sup>2</sup>

- المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.
- المنظمة التي تكون بها درجة عالية من الألية ( l'automatismes ) تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.
- المنظمات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.

<sup>1</sup> لقاسم سلاطينة و اخرون: الفعالية التنظيمية(مدخل سييسولوجي)، دار الفجر، القاهرة،الدارالجزائرية،الجزائر, 2015,ص93

<sup>2</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة،2006,ص200-201.

- المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.
- المنظمات التي تخضع لإيديولوجيات واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية.
- المنظمات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.
- يمكن للمنظمات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.
- المنظمات التي تعتمد على علاقات موضوعية و إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.
- المنظمات التي بها شبكة اتصالات شفافة وفي كل الاتجاهات تكون أكثر فعالية.
- المنظمات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم.
- المنظمات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المنعزلة وليس لها امتداد طبيعي واجتماعي.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

تتأثر قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بمجموعة من العوامل، يمكن إيجازها في:<sup>1</sup>

1. **النظام الاقتصادي:** يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة.
2. **النظام السياسي:** يقصد به الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: السلوك الانساني في المنظمات الأعمال، ص200-201.

3. النظام الرقابي: أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة .
  4. النظام البيئي: بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة.
  5. و هناك من حدد العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في مجموعة من النقاط تمثلت في:<sup>1</sup>
    - درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المنظمة.
    - أساليب تكنولوجية الانتاج كثيفة مال أو كثيفة العمالة.
    - درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
    - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
    - وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
    - - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني .
- فلسفة التعامل مع المحيط الخارجي وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع محيطها
  - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط.
  - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
  - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة .

#### المطلب الرابع: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

لقد حدد مجموعة من الباحثين عدة متطلبات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية من أهمها نجد ما يلي:

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص236.

- 1- **اللامركزية والتفويض** : هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة في المؤسسات التقليدية وبالتالي إعطاء درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية والأهم في ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.
- 2- **تقييم الأداء**: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش و المراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه وفي تقييم لأدائه بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات تأثيرات كبيرة جدا.<sup>1</sup>
- 3- **الإدارة بالاستشارة والمشاركة**: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين ليقوموا بتوجيه طاقتهم الكبيرة نحو أهداف المنظمة وإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- 4- **تسطير الأهداف وصناعة القرار**: إن من يضع الأهداف داخل المنظمة هم أفراد أو جماعات الأمر الذي يجعلها عرضة للتغيير من وقت لآخر، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، سواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري، ذلك من خلال أنماط التفاعل المستمرة داخلها والمتميزة بالتغير مما يؤدي إلى تغيير الأهداف ومن هذا يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المنظمة:
  - \*تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة.
  - \*التغيرات التنظيمية الداخلة.
  - \*الضغوط غير المباشرة للبيئة.<sup>2</sup>
- 5- **زيادة فعالية الاتصال** :

<sup>1</sup> مايكل تي ماتيسون وآخرون: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ت هشام عبد الله، عمان، ط1، الأردن، 1999، ص571.

<sup>2</sup> ريتشارد هال: المنظمات، هيكلها، عملياتها ومخرجاتها، ت سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة، ط، 1، السعودية، 2001، ص136.

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم :

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات و المستويان.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين في مختلف مصالح ومستويات الهيكل
- التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار و التعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جماعات عامة دورية لمناقشة قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقديم

الحلول.<sup>1</sup>

- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية (Feed-back) و الاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن ذلك.<sup>2</sup>

**المطلب الخامس: المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية المنظمة:**

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

- أ- **المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.
- ب- **المؤشرات الداخلية:** وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية.
- أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية الخارجية، ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة.<sup>3</sup>

وفي ما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي : جدول رقم (03)

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية واخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر ، ط1، القاهرة،2013،ص40-42.

<sup>2</sup> بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر،ص43-45.

<sup>3</sup> حامد أحمد رمضان بدر : إدارة المنظمات، دار المعلم، الكويت، 1982، ص284.

الفعالية التنظيمية

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
1- إنتاج السلع والخدمات	1- التخطيط وتحديد الاهداف
2- الجودة.	2- المهارات العملية للمدير
3- تحقيق الأرباح	3- المهارات الاجتماعية للمدير
4- القدرة على التكيف	4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة
5- النمو.	5- التحكم في سير الأمور داخل المنظمة
6- تحقيق أهداف جديدة	6- المشاركة في اتخاذ القرارات
7- التأهب للانجاز	7- تدريب وتنمية الأفراد
8- المسؤولية الاجتماعية	8- الادارة السليمة للصراع
9- البقاء	9- الحوادث
	10- الغياب

❖ المؤشرات الخارجية :

1- إنتاج السلع والخدمات : إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه.

2- الجودة: إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) يعد ليتها مؤشرا على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة، للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.

3- تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.

- 4- **القدرة على التكيف:** يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف.
- 5- **النمو:** يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية.
- 6- **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب (مثلاً) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام. إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشراً على فعالية المنظمة (مركز الشباب في هذا المثال).
- 7- **التأهب للإنجاز:** هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً. إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوفر فيها هذه الخاصية.
- 8- **المسؤولية الاجتماعية:** أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.
- 9- **البقاء:** عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن هذه منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها. إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاماً هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي "دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 230.



## ❖ المؤشرات الداخلية:

- 1- التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفعالية التنظيمية- كما تقدم بمدى تحقيقها المنظمة لأهدافها - وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- 2- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية منظمة إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .
- 3- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة إلى الرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- 4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.
- 5- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.<sup>1</sup>
- 6- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.
- 7- تدريب وتنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد العيسوي: علم النفس والإنتاج، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص144.

8- الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام)، وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

9- الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.

10- الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم"، دار الفكر، عمان، الأردن، 1993، ص231.

<sup>2</sup> أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي "دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص238.

## خلاصة:

من خلال الدراسات السابقة للفعالية التنظيمية من قبل الباحثين يتبين لنا الاختلاف في وجهات النظر و الافكار بين الكتاب و المفكرين ، و نتيجة لهذا الاختلاف اخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الاطار الفكري للباحثين, و يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من اكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الادارة و على الرغم من ذلك فانه لم يعطي الاهتمام الكافي من حيث الشرح و التوضيح لأسباب عديدة .

اذ حاولنا في هذا الفصل التطرق الى مناقشة مختلف المفاهيم التي تناولت الفعالية التنظيمية بمختلف ابعادها ومدخلها و محاولة ايجاد اساليب قياس الفعالية التنظيمية إذ تم التطرق الى مفاهيم الاخرى و التي على صلة بالفعالية التنظيمية و المتمثلة في الاداء و الكفاءة



# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها

أولاً: عرض النتائج وتحليلها

ثانياً: نتائج الدراسة

- نتائج الدراسة في ظل تساؤلات الدراسة
- نتائج الدراسة في ظل نظرية الدراسة
- نتائج الدراسة في ظل أهداف الدراسة
- النتائج العامة

## تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أو التطبيقي من أهم جوانب البحث في العلوم الإنسانية و الطبيعية على حد سواء لأنه يقوم بربط الجانب النظري مع الواقع الفعلي للدراسة, فمن خلال هذا الفصل سوف نتناول تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من استمارات الاستبيان, التي تم توزيعها على المبحوثين في مستشفى ترشين ابراهيم و تبويب الإجابات في شكل جداول بسيطة تحمل التكرارات والنسب المئوية، ثم التعليق عليها كميًا و كيفيًا، وأخيرا عرض و مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات و الأهداف و الخلفية النظرية .

## أولاً: عرض النتائج وتحليلها

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45.83%	55	ذكر
54.17%	65	انثى
100%	120	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 الذي يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس حيث نلاحظ ان نسبة 54.17 % ما يعادل 65 عامل من الفئة المبحوثة انهم اناث , و نسبة 45.83% ما يقارب 55 عامل من الذكور.

يتضح من القراءة النسبية ان العنصر الانثوي اكبر من العنصر الذكوري وهذا راجع الى سياسة الدولة التي فتحت المجال امام العنصر النسوي الذي اقتحم جميع ميادين ومجالات الحياة المهنية , وكذلك طبيعة العمل التي تسمح بمزاولة العمل لكلا الجنسين.

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
33.33%	40	من 18 الى 30 سنة
54.17%	65	من 30 الى 40 سنة
12.5%	15	من 40 فما فوق
100%	120	المجموع

من خلال الجدول رقم 05 يتضح لنا أن أغلبية العمال داخل مستشفى ترشين ابراهيم تتراوح أعمارهم ما بين 30

إلى 40 حيث قدرت نسبتهم 54.17 % أي ما يعادل 65 عامل في حين قدر عدد المنتمين إلى الفئة العمرية من 18 إلى 30 بنسبة 33.33% أي ما يعادل 40 عامل، و في الأخير تأتي فئة أكثر من 40 فما فوق بنسبة 12.5% أي ما يعادل 15 عامل.

-من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا ان اغلب عمال المستشفى من فئة الشباب حيث يرجع هذا التباين كون ان المؤسسة تجمع بين الشباب والخبرات ويرجع هذا كذلك الى ان هذه الفئة السنوية من 30 الى 40 كونها من اكثر الفئات طلبا للعمل.

الجدول رقم 06 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرالمستوى التعليمي .

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى
8.33%	10	دون ثانوي
29.17%	35	ثانوي
50%	60	جامعي
12.5%	15	تكوين اخر
100%	120	المجموع

يشير الجدول 06 الى المستوى التعليمي حيث وجدنا بأن نسبة عمال المستشفى من خريجي الجامعات ذلك ما عكسته نسبة 50%أي ما يعادل60عامل، أما المستوى الثانوي فقد قدرت بـ 29.17%أي ما يعادل35عامل، والعمال الذين لهم تكوين اخر 15%أي ما يعادل15 عامل , ومستوى دون الثانوي 8.33% أي مايعادل10عمال.

-من خلال القراءة للنتائج نجد ان اغلب افراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا راجع الى متطلبات التوظيف في الوقت الراهن وهذا يعتبر مؤشر ايجابي

الجدول رقم 07 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20.83%	25	اقل من 05سنوات
37.5%	45	من 05سنوات الى 10
41.67%	50	من 10سنوات فما فوق
100%	120	المجموع



يتبين من خلال الجدول 07 ان اغلب العمال من العينة خبرتهم المهنية من 10 سنوات فما فوق بنسبة 41.67% اي ما يعادل 50 عاملاً، والذين لديهم من 05 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 37.5% ما يعادل 45 عاملاً وفي الاخير فئة اقل من 05 سنوات بنسبة 20.83% ما يعادل 25 عاملاً.

- من خلال النتائج يتضح لنا ان اغلبية العمال خبرتهم من 10 سنوات فما فوق وهذا يشير الى ان الخبرة الطويلة في العمل للعمال تزيد من قدرتهم على التحكم الجيد في شؤون العمل، وكذلك راجع الى ان طبيعة العمل تستلزم الخبرة في تأدية بعض المهام بشكل جيد دون الوقوع في الاخطاء كذلك تشير الخبرة في العمل للعمال انها تزيد من قدرتهم على التحكم الجيد في شؤون العمل .

الجدول رقم 08: بين توزيع العينة حسب متغير اللغة الاكثر استخداماً

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	30	اللغة العربية
16.67%	20	اللغة الفرنسية
58.33%	70	هما معا
100%	120	المجموع

يوضح لنا الجدول 08 ان اللغة المستخدمة من قبل الباحثين هي اللغة العربية والفرنسية معا بنسبة 85.33% ما يقارب 70 عاملاً واما اللغة العربية 25% ما يقارب 30 عاملاً ثم تليها اللغة الفرنسية بنسبة 16.67% ما يقارب 20 عاملاً.

من خلال هذا يتضح لنا ان اللغة المستخدمة العربية والفرنسية وهذا راجع الى طبيعة العمل في المستشفى والمعاملات الادارية، وكذلك يدل على المستوى المتقدم .

الجدول رقم 09: جدول بين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
19.17%	23	اداري
16.67%	20	طبيب

ممرض	47	39.17%
عامل	22	18.33%
اخرى	8	6.66%
المجموع	120	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 09 ان اكبر نسبة تمثلت ب 39.7% ما يقارب 47 ممرض ثم تليها نسبة 19.7% ما يقارب 23 اداري , ثم تليها نسبة 18.33% ما يقارب 22 عامل واما نسبة 16.67% ما يقارب 20 طبيب وفي الاخير كان نسبة 6.66% ما يقارب 8 من مهام مختلفة .

من خلال قراءة النسب نجد انها متباينة واكبر عدد يتمثل من صنف الممرضين وهذا راجع الى طبيعة عمل المستشفى والذي يتطلب عدد معتبر من هذه الفئة من اجل تسيير مهامها بشكل منتظم ثم تليها فئة الادارين لتسيير المعاملات الادارية بمكاتبهم مما يضمن وجودهم الدائم, وكل الفئات المذكورة تمثل مدخلات المؤسسة التي من خلالها تقديم احسن الخدمات ومنه تحقيق اهدافها ومنه ضمان الاستقرار والنمو.

المحور الأول : وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة :

الجدول رقم 10 : يوضح اللقاءات الدورية للاستماع للانشغالات الموظفين.

هل هناك لقاءات دورية لإستماع للانشغالات الموظفين؟		السؤال البدائل
التكرار	النسبة المئوية	
68	56.67%	نعم
52	43.33%	لا
120	100%	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 نجد ان المبحوثين الذين اجابو بنعم 56.67% ما يقارب 68 عامل و الذين اجابو ب لا 43.33% ما يقارب 52 عامل.

- يتضح لنا ان النسب متقاربة من خلال هل هناك لقاءات دورية للاستماع للانشغالات الموظفين ولكن كان الاجابة بنعم وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة في تحقيق فعالية تنظيمية, حيث يعكس هذا بان هناك اهتمام واضح من قبل ادارة المؤسسة بالاستماع للانشغالات الموظفين وتلبية حاجياتهم كما يشير ذلك الى ان الموظفين يشعرون باهمية وجود فرصة للتعبير عن فكارهم ,ومن جانب اخر فان المبحوثين الذين اجابو بالاجابة لا قد تشير الى ان هذه الفرصة للاستماع لانشغالات الموظفين غير كافية او غير مرضية بالقدر الكافي , وبشكل عام فان هذا يشير الى اهمية تقديم فرص للاستماع الى مشاغل الموظفين وضرورة تطوير اليات وادوات لتحسين هذه الفرص وجعلها اكثر فعالية .

الجدول رقم 11 : بين الجدول اهم وسائل الاتصال المعتمدة التي تستخدمها المؤسسة

ماهي اهم وسائل الاتصال المعتمدة التي تستخدمها المؤسسة .		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
10.83%	13	اجتماعات
37.5%	45	مراسلات
45%	54	تعليمات
6.67%	8	مذكرات
100%	120	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 يتضح لنا ان نسبة 45% من المبحوثين اجابو بان الوسيلة المعتمدة للاتصال هي عبارة عن تعليمات ما يقارب 54 عامل, ثم نسبة 37.5% ما يعادل 45 ب عامل اجابو ب مراسلات ثم نسبة 10.83% ما يقارب 13 عامل اجابو بالاجتماعات, و 6.67% ما يعادل 8 عمال اجابو بمذكرات .

- يتضح من هذه النسب ان كل وسيلة لها مميزاتا و استخداماتها واختيارها يتوقف على نوع الرسالة المبلغة وهذا يعني ان لكل وسيلة دور وتأثير والدليل ان كل هذه الوسائل يتم استعمالها وتختلف نسبة الاستعمال من خلال تفضيل واحدة دون الاخرى ,وكذلك حسب الرسالة المستضاغة , ومنه ضمان تأثير واستجابة قوية, وبالتالي تحقيق حسن اداء وفعالية تنظيمية.

الجدول رقم 12 بين الجدول كيفية ابلاغ ادارة المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل ؟

كيف تبلغك ادارة المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل.		السؤال البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
10.83%	13	رسائل
44.17%	53	اعلانات
13.33%	16	الاجتماعات
31.67%	38	المشرف
100%	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 12 ان نسبة 44.17%أجابو على ان الوسيلة التي تبلغهم المؤسسة بالمعلومات هي الاعلانات ما يعادل 53, ثم نسبة 31.67% اجابو عن طريق المشرف ما يعادل 38 عامل, و نسبة 13.33 عن طريق الاجتماعات ما يعادل 16 عامل , ونسبة 10.83 عن طريق الرسائل ما يعادل 13 عامل .

من خلال القراءة للنسب نجد ان كل الوسائل يتم الابلاغ بها واستخدامها يكون حسب الموقف الاتصالي ودليل ذلك انه لاتوجد اي وسيلة معدومة بمعنى انه كل الوسائل تستعمل بنسب مختلفة.

الجدول رقم 13: يوضح الجدول مدى الرضا بالوسائل التي تتواصل بها المؤسسة

هل انت راض عن هذه الوسائل التي تتواصل بها المؤسسة معك؟.		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
69.17%	83	نعم
30.83%	37	لا
100%	120	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول 13 ان نسبة الرضا عن الوسائل التي تتواصل بها المؤسسة 69.17% يعني ما يقارب 83 عامل من الفئة المبحوثة , والغير راضية بنسبة 30.83% ما يعادل 37 عامل.

- من خلال قراءة النسب نجد بان الاغلبية راضون على الوسائل التي تتواصل المؤسسة بها معهم وهذا مؤشر جيد بالنسبة للاتصال التنظيمي , وكذلك يعكس رضاهم عليها واما الغير راضون يعكس ذلك احتمالية وجود مشكلات في هذه الوسائل او في طرق التعامل بها من ناحية الاستخدام.

الجدول رقم 14 : يوضح الجدول مضمون الرسائل والمعلقات المراد ابلاغها

كيف ترى مضمون الرسائل والمعلقات المراد ابلاغها .		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
73.33%	88	واضحة
18.34%	22	غير واضحة
8.33%	10	صعبة
100%	120	المجموع

يتضح لنا من الجدول 14 ان اعلى نسبة كانت للاقتراح واضحة نسبة 73.33% ما يعادل 88 عامل وغير واضحة بنسبة 18.34 ما يعادل 22 عامل , واما صعبة نسبة 8.33% اي ما يعادل 10 عمال .

من خلال هذا نجد ان مضمون الرسائل يكون واضح بالنسبة للعمال وهذا راجع الى عدة اسباب , منها سهولة اللغة المستعملة والمرونة في التواصل الفعال وهذا مؤشر جيد.

**الجدول رقم 15 :** يوضح الجدول طرق الاتصال الاكثر فعالية في العملية الاتصالية

في رأيك ماهي طرق الاتصال اكثر فعالية في العملية الاتصالية.		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
30.83%	37	تقارير المنشورات
46.67%	56	الوسائل الشفوية
22.5%	27	الاجهزة الالكترونية
100 %	120	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول 15 ان نسبة 46.67% من المبحوثين ما يقارب 56 عامل يرون بان الوسائل الشفوية هي الاكثر فعالية في العملية الاتصالية , ونسبة 30.83% ما يعادل 37 عامل يرون ذلك في التقارير والمنشورات , ونسبة 22.5% ما يعادل 27 عامل في الاجهزة الالكترونية .

-من خلال النتائج نستخلص ان الرسائل الشفوية هي الاكثر فعالية في المستشفى وهذا راجع الى طبيعة العمل اذ هناك الوقت , محدود جدا ويتطلب السرعة في تلقي المعلومات وتنفيذها .

**المحور الثالث :** تحقيق الروح المعنوية وتحسينأداء الموظفين داخل المؤسسة

**الجدول رقم 16 :** يبين الجدول التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الادارية هل يزيد من تحسين الاداء الوظيفي

هل التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الادارية يزيد من تحسين الاداء الوظيفي ؟.	عبارة البدائل

النسبة المئوية	التكرار	
81.67 %	98	نعم
18.33 %	22	لا
100 %	120	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول 16 ان الاغلبية من العمال يؤكدون بان التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الاداوية يزيد من تحسين الاداء الوظيفي بنسبة 81.67% مايعادل 98 عامل من المبحوثين , ونسبة 18.33% مايعادل 22 عامل بالإجابة لا.

من خلال قرائتنا للنتائج نجد ان التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الادارية يزيد من تحسين الاداء الوظيفي وهذا راجع الى ان التنظيم يتطلب منه ذلك لتسيير الامور بكل سلاسة ومرونة, فالعمل مشترك بين مختلف المستويات الادارية فإن هذا يشجع على أداء جيد وفعال لأن الفرد العامل هنا يشعر بالراحة النفسية لأنه يعمل في جو يسوده التعاون ما يجعله في رغبة في العمل وكما أن وجود التعاون وإشراك الفريق الواحد في العمل يكسر الحواجز ويقرب بين المستويات الإدارية، ليكون هناك نوع من التفاعل ويعتبر الأنجع في تحقيق النتائج المرجوة في العمل، ومن خلال مسلمات النظرية البنائية التي تقول ان كل عناصر النظام والانشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على النظام ومنه فان الاتصال التنظيمي يعتبر من احد العناصر المساهمة في خلق جو العمل والحفاظ على استقراره ومنه القول بان التعاون بين المستويات الادارية والعمال يزيد من تحسين الاداء الوظيفي وهذا راجع الى ان التنظيم يتطلب منه ذلك، لتسيير الامور بسلاسة ومرونة فالعمل المشترك يشعر العامل بالامان مما يمدّه برغبة في العمل مما يرفع من روحه المعنوية وبالتالي فالتعاون يكسر الحواجز مما يساهم في التقارب بين مختلف المستويات ومنه تحقيق فعالية تنظيمية وتحقيق للاهداف.

الجدول رقم 17: يوضح الجدول النوع الانسب لتحسين الاداء الوظيفي

في رأيك اي نوع تعتقد بانه هو الانسب لتحسين أدائك الوظيفي؟.		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
60.83 %	73	الاتصال الرسمي

39.17%	47	الاتصال غير الرسمي
100%	120	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم 17 ان نسبة 60.83% ما يعادل 73 عامل من المبحوثين اشارو بان الاتصال الرسمي هو الانسب لتحسين الاداء الوظيفي ونسبة 39.17% ما -يعادل 47 عامل اشارو الى الاتصال الغير رسمي

من القراءة للنتائج نجد ان الاتصالات الرسمية تساهم في تحسين الاداء الوظيفي وهذا راجع الى ان التنظيم يتطلب الاتصالات الرسمية من اجل تحقيق فعاليتها, و كون ان التنظيم يتطلب الاتصالات الرسمية لان الاتصال الرسمي يسهل وتيرة العمل مما يربط العاملين بقوانين واللوائح التي تحسين الاداء مقارنة بالغير الرسمي وهذا ما يؤدي بنا الى الاستنتاج ان الاتصال الرسمي وجد من اجل تسهيل المهام وتقييمه ورقابته, كما انه لايمكن تجاهل الاتصالات الغير الرسمية حيث كلا النوعين يعتبران من العوامل التي تساعد في تحسين الاداء وبالتالي تحقيق فعالية تنظيمية

الجدول رقم 18 : يوضح الجدول العوامل التي تساعد في رفع الاداء الوظيفي.

حسب رأيك ماهي العوامل التي تساعدك على رفع ادائك الوظيفي؟		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
61.67%	74	العمل الجماعي
23.33%	28	التحفيز الايجابي من قبل الرئيس
8.33%	10	المشاركة في اتخاذ القرارات
5%	6	الالتزام بمواعيد وقواعد العمل
1.67%	2	اخرى
100	120	المجموع



يتضح لنا من خلا الجدول رقم 17 ان نسبة 61.67% ما يعادل عامل 74 من العمال , العمل الجماعي من العوال التي تساعدهم على رفع ادائهم الوظيفي , ونسبة 23.33 ما يعادل 28 عامل يرون ذلك في التحفيز الايجابي من قبل الرئيس, ونسبة 8.33% ما يعادل 10 عمال المشاركة في اتخاذ القرارات , ونسبة 5% الالتزام بمواعيد وقواعد العمل , ونسبة 1.67% يرون في امور اخرى.

نستج من هذه النسب ان العمل الجماعي يعمل على رفع اداء الموظفين وهذا يرجع ان الان الانسان بطبع كائن اجتماعي فمن خلال العمل الجماعي ينمي فيه روح الانتماء لتلك الجماعة وهذا امر ايجابي بالنسبة للتنظيمات, و تعتبر كل البدائل المذكورة من العوامل المساهمة في تحسين الاداء ورفع اهمها العمل الجماعي حيث من خلاله العامل يكون داخل الجماعة مما يساهم في تبادل الاراء والاقتراحات مما يحسن من ادائه وفعالته وامداده برغبة وقابلية للعطاء والمثابرة والجد في العمل لتقديم احسن واجود خدمة .

الجدول رقم 19 : بين الجدول كيفية تحقيق فعالية الاداء الوظيفي للعمال.

حسب رأيك كيف يمكن تحقيق فعالية الاداء الوظيفي للعمال؟ من خلال.		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
37.5%	45	توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية
40%	48	اقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك
19.17%	23	التركيز على تحقيق اهداف المؤسسة بالدرجة الاولى
3.33%	4	اخرى
100%	120	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم 19 ان نسبة 40% ما يعادل 85 عامل من المبحوثين اجابو بان تحقيق فعالية الاداء الوظيفي تكمن في اقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك, ونسبة 37.5% ما يعادل 45 عامل بان ذلك يكون عن طريق توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية, ونسبة 19.17% ما يعادل 23 عامل, عن طريق التركيز على تحقيق اهداف المؤسسة بالدرجة الاولى, وفي الاخير نسبة 3.33% ما يعادل 4 عمال اجابو بأخرى .

من قراءة النتائج والنسب نجد ان تحقيق فعالية الاداء الوظيفي للعمال يكون من خلال اقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك و توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية وهذا استنتاجنا من خلال النسب المتقاربة في الاجابات, وكل هذا من شأنه يعد داعم لرفع الروح المعنوية للعمال وتحسين ادائه ومنه تحقيق فعالية تنظيمية.

الجدول رقم 20: يوضح امكانية المؤسسة في تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والادارة.

عبارة		النسبة المئوية	التكرار
حسب رأيك هل يمكن لمؤسستكم تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والادارة.			
نعم	البدائل	93.33%	112
لا		6.67%	8
المجموع		120%	120

من خلال الجدول 20 نجد ان اغلبية المبحوثين من العمال بنسبة 93.33% ما يعادل 112 عامل, اجابو ب نعم اذ يرون بان المؤسسة قادرة على تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والادارة, ونسبة 6.67% ما يعادل 8 عمال ب الاجابة لا.

يتضح لنا من النسب ان المؤسسة قادرة على تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والادارة وهذا مؤشر ايجابي اذ يبعث على الاداء والرضا الوظيفي للعمال, وكذلك يرجع هذا الى الاتصال الفعال حيث انتقاء الالفاظ وحسن استخدام المهارات الاتصالية والمرونة في التعامل واختيار الوسيلة الانسب كل هذا يعتبر من العناصر المساهمة في نجاح العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق عملية اتصالية فعالة بين بين الادارة والعمال.

الجدول رقم 21: يوضح تقييم عمليات الاتصال التي يقوم بها العمال اثناء تاديت عملهم.

عبارة البدائل		كيف تقييم عمليات الاتصال التي تقوم بها أثناء تاديتك لعملك؟.
النسبة المئوية	التكرار	
70%	84	حسن
24.17%	29	متوسط
5.83%	7	ضعيف
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 ان نسبة 70% مايعادل 84 عامل من المبحوثين يقيم عمليات الاتصال اثناء تأديتهم لعملهم بأنها حسنة , ونسبة 24.17% ما يعادل 29 عامل بأنها متوسطة , ونسبة 5.83% مايعادل 7 عمال بأنها ضعيفة.

يتضح لنا ان عمليات الاتصال التي يقوم بها العمال اثناء تأديتهم لعملهم بأنها حسنة ومتوسطة ويرجع ذلك الى كيفية التواصل والوسائل الاتصالية المتاحة والطرق المناسبة لذلك , ومن خلال الارقام والنسب نجد ان العمليات المستخدمة اثناء العمل مناسبة بشكل كبير.

المحور الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي التي تحول دون الاداء الديناميكي للعمال في المؤسسة

الجدول رقم 22: بين صعوبة الاتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها

عبارة البدائل		هل تجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها.
النسبة المئوية	التكرار	
14.17%	17	نعم
85.83%	103	لا
100%	120	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول 22 ان نسبة 85.83% ما يعادل 103 عامل اجابو بانه لا توجد صعوبة في الاتصال في المؤسسة , ونسبة 14.17% ما يعادل 17 عامل بانه توجد صعوبة في الاتصال .

من خلال هذه النسب المتباينة انه اغلب العمال المبحوثين لا يجدون صعوبة في الاتصال وهذا راجع الى الطرق والاساليب الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في التواصل معهم وهذا مؤشر ايجابي لتحقيق فعالية تنظيمية.

### الجدول رقم 23 : بين مع من توجد الصعوبة في الاتصال داخل المؤسسة

هل تجد الصعوبة في الاتصال داخل المؤسسة ؟.		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
34.17%	41	المدير
25%	30	المشرف
40.83%	49	الزملاء
100 %	120	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 23 ان نسبة 40.83% ما يعادل 49 عامل من المبحوثين انهم يجدون صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة مع زملائهم, ونسبة 34.17% ما يعادل 41 عامل, ونسبة 25% ما يعادل 30.

من خلال النسب المتقاربة نستنتج الصعوبة في الاتصال ترجع إلى كل شخص وتعامله والكيفية التواصلية التي يستخدمها

حيث نرى ان الاغلبية اشار الى الزملاء وهذا يرجع الى ان زملاء العمل لا يتشاورون فيما بينهم وعدم التعاون فيما بينهم وانجاز الاعمال المنوطة وهذا يعود بالسلب على فعالية التنظيم داخل المؤسسة.

### الجدول رقم 24 بين الجدول كينونة الخلل.

اين يكون الخلل ؟.		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
28.33%	34	عدم الدقة في التعبير

27	نوع الاتصال السائد	22.5%
37	الجهد الذي تأخذه الرسالة في اعدادها	30.83%
6	الخلل فيك انت	5%
16	الخلل في المدير	13.34%
120	المجموع	100

من خلال الجدول رقم 24 , نجد ان نسبة 30.83% ما يعادل 37 عامل من المبحوثين يرون الخلل في الجهد الذي تأخذه الرسالة في اعدادها , ونسبة 28.33 ما يعادل 34 عامل في عدم الدقة في التعبير , ونسبة 22.5% ما يعادل 27 عامل يجيبون بان الخلل في نوع الاتصال السائد , ونسبة 13.34% ما يعادل 16 عامل بان الخلل في المدير , وفي الاخير نسبة 5% ما يعادل 6 عمال يجيبون بان الخلل فيهم.

نلاحظ ان ارتفاع النسبة في الجهد التي تأخذه الرسالة في اعدادها ثم عدم الدقة في التعبير يعود ذلك الى ان العمال يواجهون صعوبات في اعداد الرسائل وهذا يعتبر عائق من معوقات الاتصال وبالتالي تراجع اداء العامل و كذلك يشمل هذا الامر عدم الدقة في التعبير ومنه مؤشر سلبي بالنسبة لتحقيق فعالية في التنظيم.

جدول رقم 25: يوضح الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة

في رأيك ماهي الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الاتصال داخل مؤسستكم.		عبارة البدائل
التكرار	النسبة المئوية	
40	33.33%	ادارية
26	21.67%	ثقافية
23	19.17%	تكنولوجية
31	25.83%	اجتماعية
120	100%	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 25 ان اعلى نسبة من بين الصعوبات المتاحة كانت ل الادارية بنسبة 33.33 % ما يعادل 40 عامل من المبحوثين , وبنسبة 25.83 % ما يعادل 31 عامل اجابوا ب الاجتماعية , وبنسبة 21.67 % ما يعادل 26 عامل ب الثقافية , وبنسبة 19.17 % ما يعادل 23 عامل ب التكنولوجية

من خلال قرائتنا للنسب نجد ان الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة بالنسبة للمبحوثين المعوقات الادارية لان الادارة هي المسيطر والقائم بالاتصال لان الاوامر عادة ماتكون ادارية ثم العوائق الاجتماعية وهذا راجع الى طبيعة المجتمع مع الخصائص التي يختص بها المجتمع وفي اغلبها تكون عوائق تمتاز بالصعوبة وكل هذا يؤثر سلبيا على السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم 26: يوضح مدى تأثير عدم التحكم في تكنولوجيات الاتصال على الاداء في العمل

هل عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الاداء في العمل؟ .		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
68.33%	82	دائما
24.17%	29	احيانا
7.5%	9	ابدا
100 %	120	المجموع

يوضح الجدول رقم 26 ان نسبة 68.33% ما يعادل 82 عامل من المبحوثين يجيبون ب دائما حول عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الاداء في العمل , ونسبة 24.17% ما يعادل 29 عامل ب احيانا , و بديل ابدا بنسبة 7.5 % ما يعادل 9 عمال من المبحوثين

يتضح لنا ان عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الاداء في العمل وهذا راجع الى ان تكنولوجيا الاتصال اصبحت جد مهمة في وقتنا الحاضر فلا بد على المؤسسة مواكبة العصرية والتماشي معها واي تخلف عن الركب يؤثر بالسلب على الاداء و كذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية و الاهداف المسطرة .

الجدول رقم 27: يوضح مدى تأثر عدم الاحساس بعدم الانتماء الى جماعة العمل

عبارة		البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
65.83%	79	دائما
29.17%	35	احيانا
5%	06	ابدا
100 %	120	المجموع

يوضح الجدول رقم 27 ان نسبة 65.83% من المبحوثين ما يقارب 79 عامل اجابوا على بديل دائما حول الاحساس بعدم الانتماء الى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك , ونسبة 29.17 % ما يعادل 35 عامل صرحوا بالبديل احيانا, ونسبة 5 % ما يعادل 06 اجابوا ب ابدأ .

من قراءة النسب نجد ان الاحساس بعدم الانتماء الى جماعة العمل يؤثر على الفعالية وهذا راجع الى كون العامل عنصر بشري جزء لا يتجزء من محيطه وبطبع الانسان كونه اجتماعي فاذا احس بالانتماء فهذا يزيد من عطاءه وادائه وبالتالي يتحقق رضا وظيفي.

**الجدول رقم 28:** يوضح النزاعات بين عمال المؤسسة

عبارة		البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
29.17%	35	نعم
70.83%	85	لا
100 %	120	المجموع

يوضح الجدول رقم 28 أن نسبة 70.17% ما يعادل 85 عامل يصرحون بأنه لا توجد نزاعات بين العمال في المؤسسة , ونسبة 29.17% ما يعادل 35 عامل يجيبون بأنه توجد نزاعات بين العمال في المؤسسة.

من خلال هذه النسب يتضح لنا انه لا توجد نزاعات بين العمال داخل المؤسسة وان وجدت لا تغطي الى حد كبير وهذا مؤشر ايجابي بالنسبة للفعالية التنظيمية وفي هذه الحالة تحقق المؤسسة اهدافها المسطرة بسيرورة متناسقة ومتكائة نتيجة الجو الملائم الخالي من النزاعات.

في حالة الاجابة نعم عود ذلك :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.15%	6	قلة الاتصال
22.85%	8	صراع المراكز
20%	7	اهمال الادارة للاتصال التنظيمي
40%	14	تعارض المصالح
100%	35	المجموع

من خلال قرائتنا لهذه النسب للذين اجابو بانه توجد نزاعات بين العمال داخل المؤسسة نجد ان السبب يعود بنسبة كبيرة الى تعارض المصالح بنسبة 14% من المجيبون بنعم , وكذالك يرجع بنسب مختلفة للصراع بين المراكز واهمال الادارة للاتصال التنظيمي وقلة الاتصال وهذه الاسباب تحول دون تحقيق فعالية تنظيمية ويعود بالسلب والضرر على المؤسسة .

الجدول رقم 29: بين الجدول الصعوبات التي تؤثر لى العمال تقنيا وتقلل من ادائهم الوظيفي .

ماهي الصعوبات التي تؤثر عليك تقنيا وتقلل من ادائك الوظيفي؟		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
9.17%	11	غياب التشاور
30%	36	انعدام الاستقلالية في العمل
60.83%	73	تناقض الواقع الفعلي مع التصريحات الرسمية
100	120	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول رقم 29 ان نسبة 60.83% ما يعادل 73 من العمال المحبوئين , يجدون صعوبة في تناقض الواقع الفعلي مع التصريحات الرسمية تندرج تحت مجموع الصعوبات التي تؤثر على العمال تقنيا وتقلل من ادائهم الوظيفي, ونسبة 30 % ما يعادل 36 عامل في انعدام الاستقلالية في العمل, ونسبة 9.17% ما يعادل 11 عامل في غياب التشاور .

من خلال قراءة النتائج نرى ان الصعوبات التي تقلل من الاداء الوظيفي تكمن في عدة صعوبات منها, تناقض في الواقع الفعلي مع التصريحات الرسمية وانعدام الاستقلالية وكذلك غياب التشاور كل هذا يؤثر في العملية الاتصالية وبالتالي ضعف في الفعالية التنظيمية وهذا مؤشر سلبي بالنسبة لها ويؤثر على التنظيم بشكل سلبي, حيث يقال من يملك المعلومة هو الاقوى والعامل الاكثر دراية بمسؤولياته وواجباته , يتحقق له التحكم في اداءه ويجعله يتطور نحو الافضل .

**الجدول رقم 30:** بين تاثير نقص المعلومات على الوقوع في الازطاء اثناء العمل

هل نقص المعلومات تكون سبب في وقوعك في الخطأ أثناء العمل؟.		عبارة البدائل
النسبة المئوية	التكرار	
66.67%	80	دائما
20%	24	احيانا
13.33%	16	نادرا
100 %	120	المجموع

من خلال الجدول رقم 30 نجد ان نسبة 66.67% ما يعادل 80 عامل اجابوا بان نقص المعلومات تكون سبب في وقوعهم في الخطأ اثناء تأديتهم لعملهم وهذا بشكل دائم , ونسبة 20 % ما يعادل 24 عامل يرون بانها احيانا , واما نادرا فنسبة 13.33 % ما يعادل 16 عامل.

من خلال النسب نستنتج ان نقص المعلومات يكون سبب في الوقوع في الازطاء بشكل دائم وهذا راجع الى نقص الخبرة خاصة اذا كان الموظف جديد في العمل ولذلك يتطلب مشرف عليه ليقوم

بتكوينه, وكذلك هذا يعتبر من سلبيات الاتصال ان تصل المعلومة ناقصة او غير مفهومة فيؤدي ذلك الى الوقوع في الازخاء ومنه يسبب نقص في الفعالية التنظيمية

الجدول رقم 31: جدول يوضح الى ماذا يؤدي تداخل المستويات الادارية

عبارة البدائل		في رأيك الى ماذا يؤدي تداخل المستويات الادارية؟.
التكرار	النسبة المئوية	
45	37.5%	33 حجب المعلومات
37	30.83%	سوء انتقال المعلومات
38	31.67%	ضعف التفاعل
120	100%	المجموع

من خلال الجدول رقم 31 ان نسبة 37.5% ما يعادل 45 عامل من المبحوثين يرون ان تداخل المستويات الادارية يؤدي الى حجب المعلومات, ونسبة 31.67% ما يعادل 38 عامل يرونه بانه يؤدي ضعف التفاعل, ونسبة 30.83% ما يعادل 37 عامل بانه يؤدي الى سوء انتقال المعلومات.

يتضح لنا من النسب المتقاربة ان تداخل المستويات الادارية يؤدي الى حجب المعلومات وضعف التفاعل وكذلك حجب المعلومات وهذا راجع الى ان عدم تحديد المهام يحدث خلط وضعف في التنظيم حيث عند وقوع خلل يصعب عليك تحديد مصدره لانها لا تجد تحديد وتفصيل في المهام الموكلة للاعضاء التنظيم وهذا التداخل يؤثر بشكل سلبي على الاداء ويؤدي الى حدوث ووقوع الازخاء بشكل مستمر

الجدول رقم 32: يوضح الجدول وصف لطبيعة العلاقة بين المرؤوسين والعمال.

عبارة البدائل		ما وصفك لطبيعة العلاقة بين المرؤوسين والعمال؟.
التكرار	النسبة المئوية	
50	41.67%	مرنة

متصلبة	70	%58.33
المجموع	120	%100

يوضح لنا الجدول رقم 32 ان نسبة 58.33% ما يعادل 70 عامل يصفون بان العلاقة بين المرؤوسين والعمال متصلبة , ونسبة 41.67% ما عادل 50 عامل بأنها مرنة.

من خلال القراءة للنسب نجد ان كلا الطرفين اجاب حسب ما راه ويعايشه شخصيا فيمكن يعود الى شكل التواصل بينه وبين مرؤوسيه فالتواصل الفعال يقوم على ان يشترك الطرفين في فهم اللغة في حالة متصلبة يرجع ذلك الى

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
%31.43	22	صعوبة الاسلوب
%25.71	18	ضعف اللغة
%42.86	30	تسلط المشرف
%100	70	المجموع

من خلال القراءة لنسب نجد ان المبحوثين الذين يرون بان العلاقة متصلبة بين العمال والمرؤوسين نسبة 58.33% يختلفون في مصدر هذا التصلب فهناك من يرجعه الى تسلط المشرف ومنهم من يرجعه الى صعوبة الاسلوب ومنهم الى ضعف اللغة وكل هذه النقاط تحول دون تحقيق اتصال فعال وفعالية تنظيمية ومن المؤشرات السلبية بالنسبة للفعالية التنظيمية.

ثانيا: نتائج الدراسة:

النتائج في ظل تساؤلات الدراسة:

✓ السؤال الاول: ماهي وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمائية الاستشفائية لولاية غرداية ؟

تعتمد المستشفى استخدام وسائل الاتصال التنظيمي في تشمل بعض الوسائل المستخدمة المشاعة ومنها:

الاجتماعات : يتم تنظيم اجتماعات دورية للاستماع للانشغالات الموظفين ولمناقشة القضايا وتحديد الاهداف وتوجيه الاداء.

ومن خلال الاجابات التي قدمها المبحوثين ومن خلال الملاحظة نجد ان الاعلانات تحتل المرتبة الاولى من بين الوسائل حيث عبر عنها المبحوثين بنسبة 44.17% وهذا ما يؤكد على مدى فعاليتها وتناسبها مع العمال.

✓ كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الروح المعنوية وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية الاستشفائية غرداية ؟

من خلال تحليل البيانات التي قمنا بها توصلنا الى ان الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما , حيث انه يعمل على تنظيم بيئة العمل وكذلك من خلال زيادة التفاعل الاجتماعي و دعم العلاقات الانسانية مما ينتج عنه تحقيق روح معنوية عالية ومنه تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة والعمال , وتقليل من سوء التفاهم والنزاعات التي تحصل اثناء العمل

✓ السؤال الثالث: ماهي معوقات الاتصال التنظيمي التي تحول دون الأداء الديناميكي للعمال في المؤسسة الخدمائية الاستشفائية غرداية؟

توصلت الدراسة الى عدة معوقات الاتصال التنظيمي التي تحول دون الاداء الديناميكي للعمال في المؤسسة محل الدراسة منها:

عدم وجود قنوات اتصال فعالة اي عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الادارة والموظفين يؤدي الى عدم تبادل المعلومات بشكل صحيح, مما يؤثر على الاداء الديناميكي للموظفين .

سلوكيات المرؤسين مع الموظفين اثناء العمل مما يحفظ مستوى الاداء الوظيفي, وكذلك انعدام الاستقلالية في العمل مع غياب التشاور يقلل من الاداء الوظيفي.

تداخل المستويات الادارية يؤدي الى حجب وسوء انتقال المعلومات مما يؤدي للقوع في الاخطاء اثناء العمل.

المؤسسة لاتولي

### نتائج الدراسة في ظل نظرية الدراسة:

- 1- يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل كبير على تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعد من أهم العوامل التي تساعد على تحسين أداء المؤسسات و تحقيق أهدافها.
- 2- يجب أن يكون هناك توافق بين البنائية الوظيفية والاتصال التنظيمي، حتى يتمكن المؤسسة من تحقيق أفضل نتائج.
- 3- يجب على المؤسسات العمل على تطوير استراتيجية اتصالية فعالة، تستخدم فيها أحدث التقنيات والأدوات لضمان انتشار المعلومات بشكل سريع وفعال.
- 4- يجب على المؤسسات التركيز على بناء ثقافة اتصال قوية داخل المؤسسة، حتى يستطيع جميع الموظفين التفاعل مع بعضهم البعض بشكل فعال وإخراج العمل بأفضل صورة ممكنة.
- 5- يجب على المؤسسة على تحسين جودة الاتصال التنظيمي ، وتوفير بيئة عمل تشجع على التواصل والتفاعل بين الموظفين ، حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل صورة ممكنة.

### نتائج الدراسة في ظل أهداف الدراسة:

- وجود علاقة ايجابية بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية حيث ان الاتصال التنظيمي يؤثر على الاداء الوظيفي الذي يعتبر من احد مؤشرات الفعالية التنظيمية.
- تم الكشف عن اهمية الاتصال في السيورة التنظيمية وانسياب المعلومات من الادارة الى العاملين محقق بذلك مبدأ التعاون.

- تم التوصل الى ان الاتصال التنظيمي يساعد على اداء العمل بطريقة افضل حيث يجعل الافكار والتعليمات مفهومة وواضحة مما يؤدي الى كفاءة في الاداء
- ان وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة بتزويد العاملين بالمعلومات عن أنشطة العمل اغلبها تعتمد على الاعلانات
- ان وسائل الاتصال التنظيمي تسهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### نتائج عامة:

- ان الاتصال التنظيمي هو تلك العملية او الرسائل التوجيهية التي تخر العاملين بالمعلومات والتعليمات التي تخص الممارسة
- وجود علاقة اشتراكية بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية , حيث يؤثر بشكل كبير في زيادة الفعالية التنظيمية والاداء الوظيفي وذلك من خلال توفير مناخ ملائم للاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية, وكذلك رفع روح العمل الجماعي لدى العمال.
- المرونة الاتصالية داخل المؤسسة تساهم في رفع الكفاءة والزيادة في الشعور بالانتماء .
- أظهرت الدراسة أن الاتصال التنظيمي يساعد في تحقيق التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة، وبالتالي يزيد من فعالية العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى.
- كشفت الدراسة على أهمية دور رؤساء المؤسسات في تحفيز الموظفين على التواصل وإشراكهم في صنع القرارات، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم وبالتالي تحسين جودة الخدمات.
- أشارت الدراسة إلى ضرورة تحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال تطبيق سياسات وإجراءات تشجع على التواصل وتحفز الموظفين على المشاركة في صنع القرارات.
- ان المؤسسة اثناء اداء مهامها تواجه معوقات داخلية تحد من الفعالية التنظيمية

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات والنظريات وفي ظل أهداف الدراسة وهذا ما ساعدنا للوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

## التوصيات والاقتراحات:

**توصيات :** بناء على ماتوصلنا اليه من خلال نتائج الدراسة تبين وضع مجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

- ضرورة الاهتمام بمؤشرات الفاعلية التنظيمية التي من شأنها تحقق اهداف المنظمة.
- ضرورة تحديد الاسباب التي تحد من فعالية العملية الاتصالية ومحاولة معالجتها.
- ضرورة مراعات طبيعة معاملة الرؤساء للعمال والاخذ بعين الاعتبار اهميتها وهذا يساعد في رفع مستوى الرضا ماينعكس اجابيا على ادائهم.
- ضرورة الاهتمام بالموظفين داخل محيط العمل وهذا من اجل زيادة جهودهم وعطائهم نحو المؤسسة.
- تطوير قدرات الموظفين من خلال برامج تكوينية وتدريبية في مجال المهنية والاتصالية
- ضرورة تشجيع مبدأ التعاون بين الادارة والعمالين

## الاقتراحات

- تطوير نظام مرن للعمل يتيح للموظفين التعاون والتفاعل بشكل فعال
- تقديم التدريب المستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل
- تطبيق نظام فعال لادارة الجودة يضمن جودة الخدمات التي يقدمها المؤسسة
- اجراء تقييم دوري للأداء عمال المستشفى والتحقق من مدى تحقيق اهدافها وذلك بغية اتخاذ التحسينات اللازمة.

الخاتمة



## خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية دراسة حالة مستشفى غرداية من هدف التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية تأثيره عليه ومدى إسهامه في تفعيل العملية الادارية . حيث يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة التنظيمية للمؤسسة التي بواسطته تستطيع ان تصل الى تحقيق اهدافها .والذي لا يتحقق الا عن طريق اتصال فعال الذي بدوره يعمل على تذليل العقوبات التي قد تفقد المؤسسة انسجامها وسيطرتها في التسير .

حاولنا ابراز دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية , نستطيع القول من خلال ماسبق ذكره وشرحه ان الاتصال التنظيمي يمثل أحد الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكنها من خلاله تحقيق الفعالية التنظيمية .

حيث توصلنا من المعطيات النظرية والميدانية ان الاتصال التنظيمي يهدف الى انسياب المعلومات والتعلميات وفق هيكل تنظيمي بضمنها مسؤوليات موكلة الى العاملين لكي تضبط سلوكياتهم والتي من شأنها تحقق تحسين الاداء الوظيفي وغيرها من المؤشرات التي تدل في مجملها على الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة بما يكفل لها الاستقرار والنمو .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- ابراهيم عبد العزيز الدعليج: الاتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 2- أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.
- 3- أبوقحف عبد السلام: اساسيات الادارة، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 1995.
- 4- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة نظرات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الأردن، 2009 .
- 5- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي "دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 6- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 7- أحمد ماهر: الإدارة(المبادئ و المهارات)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 .
- 8- إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003.
- 9- بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الإعلام، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 10- بشير العلاق : الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأردن 2008.
- 11- بلقاسم سلاطينة واخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر ، ط1، القاهرة، 2013.

- 12- بن عنتر عبد الرحمن : إدارة الإنتاج، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
- 13- بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر. الجزائرية، الجزائر .
- 14- جمال العيفة :مؤسسات الإعلام و الاتصال، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 15- حامد أحمد رمضان بدر :إدارة المنظمات، دار المعلم، الكويت، 1982.
- 16- حسام إبراهيم حسن : إدارة الموارد البشرية في القطاع، خبراء الكتاب الجامعي، دط، عمان، 2012.
- 17- حسن حریم : مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة)، ط 2، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 18- حسن حریم :السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ط 3, دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 19- حسن عبد الله باشيوة و آخريين :البحث العلمي مفاهيم أساليب و تطبيقات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2010.
- 20- حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد :الإتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- 21- حسين حریم: تصميم المنظمة، دار حامد للنشر، ط 3، عمان، 2005، ص38.
- حسين حریم :مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن ، 2010.
- 22- حمد النواعرة :الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010،
- 23- حميد الطائي، بشير العلاق :أساسيات الاتصال نماذج و مهارات ، ط 1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

- 24- حنفي عبد الغفار :أساسيات إدارة المنظمات، مصر، المكتب العربي الحديث.محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008.
- 25- ختام عبد الرحيم السحيمات :مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع، الأردن،2009.
- 26- خضر كاظم حمود ، موسى سلامة للوزي : مبادئ إدارة الأعمال ، ثراء للنشر و التوزيع ، الأردن،2008.
- 27- رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد :أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، ط5، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013.
- 28- روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005.
- 29- ريتشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ت سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة، ط1، السعودية، 2001.
- 30- زكريا الدوري و آخريين، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها، دار اليازوري لنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 31- زيد منير عبوي : فن الإدارة بالاتصال ، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 32- زيد منير عبوي :فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، 2008.
- 33- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل :التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
- 34- سعيد محمد المصري :التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- 35- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7 ، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987.
- 36- سمير محمد حسين :بحوث الإعلام، د ط، عالم الكتب نشر توزيع و طباعة، القاهرة، 2006.
- 37- شريف علي :الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط 2، الاسكندرية، 1998.
- 38- شعبان فرج :الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

- 39- شعبان فرج :الاتصالات الإدارية، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان، 2009.
- 40- شوقي ناجي جواد :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 41- صالح بن نوار: السلوك الانساني في المنظمات الأعمال.
- 42- صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 43- صباح حميد، غازي فرحان أبو زيتون :الاتصالات الإدارية،(أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2007.
- 44- صلاح الدين عون: مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54،الرياض،جويلية، 1997.
- 45- ضل دليو :اتصال المؤسسة ( اشهار،علاقات عامة ، علاقات مع الصحافة) ط 1،دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة, 2003.
- 46- طارق محمد المجذوب :الإدارة العامة(العلمية الإدارية و الوظيفية العامة، و الإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2000.
- 47- عامر قنديلجي : البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان , 1999.
- 48- عبد الجواد بكر : منهج البحث المقارن بحوش و دراسات، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2013.
- 49- عبد الرحمن محمد العيسوي :علم النفس والإنتاج، ط2 ،دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.
- 50- عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب الحديث، ط1،الإسكندرية، 1993.
- عبد الغفار حنفي : أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف و الممارسات الإدارية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 51- عبد الفتاح مراد :موسوعة البحث و إعداد الرسائل و الأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية لدار الكتب و الوثائق المصرية، الإسكندرية.
- 52- عبد المعطي محمد عساف : الاتصال الفعال ،ط، دارحامد للنشر و التوزيع الأردن،1999.

- 53- عشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، د ط، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011.
- 54- عصمت عدلي: علم الاجتماع الأمني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 55- علي السلمي: السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1995.
- 56- عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 57- غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 58- فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 59- فضيل دليو و آخريين: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 60- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، ط 7، الأردن، 2004.
- 61- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم"، دار الفكر، عمان، الأردن، 1993.
- 62- كتوش عاشور: المحاسبة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023.
- 63- لقاسم سلاطينية و اخرون: الفعالية التنظيمية (مدخل سيكولوجي)، دار الفجر، القاهرة، الدار
- 64- مايكل تي ماتيسون واخرون: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ت هشام عبد الله، عمان، ط 1، الأردن، 1999.
- 65- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2009.

- 66- محمد بن يوسف النمران العطيات: ادارة التغيير(والتحديات العصرية للمدير) , ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2009.
- 67- محمد سيد فهمي: فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الأردن، 2006.
- 68- محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 69- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 2، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة، 2004.
- 70- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، عالم الكتب نشر، توزيع و طباعة، القاهرة، 2005.
- 71- محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم, عمان, دار وائل للنشر والتوزيع, ط3, 2008.
- 72- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008.
- 73- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، د ط، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 74- محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الكتاب الجامعي، الإمارات المتحدة العربية، 2004.
- 75- محمد يسرى إبراهيم دعيس ، الاتصال و السلوك التنظيمي. البطاس سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 76- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر و التوزيع ط2، عمان 2002.



- 77- مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، د ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
- 78- معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد :القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 79- موريس انجرس :منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
- 80- موريس انجرس :منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
- 81- موسي اللوزي :التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- 82- مي العبد الله :نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006.
- 83- ميشل مان :موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضوم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 84- ناصر القاسمي :الاتصال في المؤسسة، ط1ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 85- ناصر القاسمي :الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 86- ناصر دادي عدون :الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 87- نعيم إبراهيم الطاهر :أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، عالم الكتب الجديد للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 88- نعيمة عباس خيضر وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث، ط1، قسنطينة، 2006.

1- Alax muchiellil: communication dans l'organisation, modern 1 connaissance de problème, les édition dans l 'entreprise d'édition et libraires paris, France , 1983, p 56

القواميس:

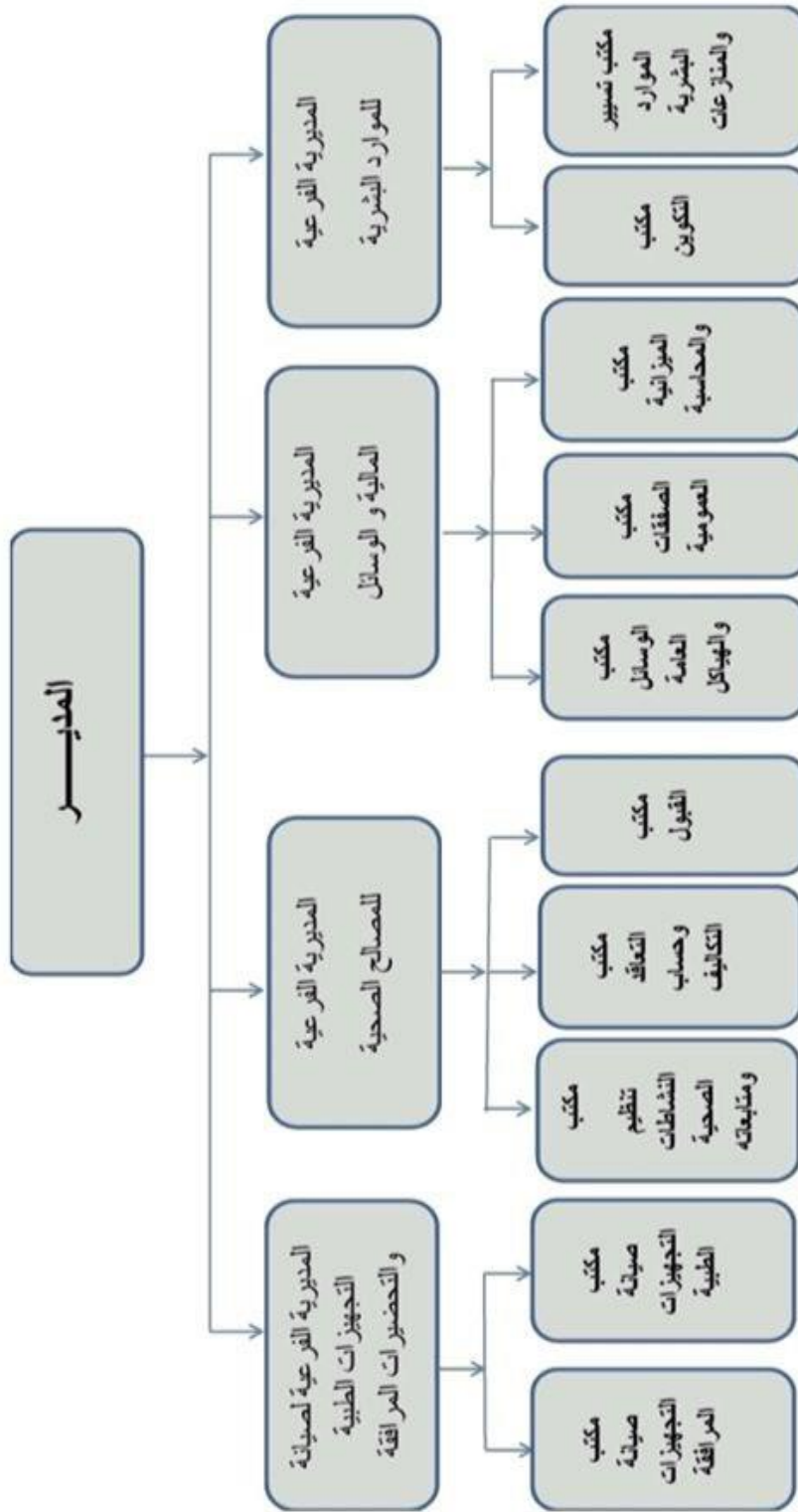
1. خضير شعبان: مصطلحات في الإعلام، دار اللسان العربي، الجزائر، 1422 هـ .
2. محمد منير حجاب: المعجم الاعلامي, دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة, 2004.
3. معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دون سنة، دون ذكر بلد النشر.

المذكرات:

1. صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين"، رسالة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2005-2004.
2. عيواج عذراء: واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، مذكرة ماجستير علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008-2009
3. نجاة قريشي: "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم"، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003-2004.
4. وفاء لعريط : " التنظيم البيروقراطي و الفعالية التنظيمية " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة 20 اوت ، 1955سكيكدة ، 2013.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمستشفى ترشين ابراهيم ولاية غرداية



دليل المقابلة: تمت المقابلة مع نائب مدير الموارد البشرية السيد: بن تامر تامر

1. هل تهتمون بإيصال المعلومات الى كافة مستويات؟
2. ماهي الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في نقل المعلومات الخاصة بالعمل
3. ماهو النوع الاتصالي الاكثر استخداما في مؤسستكم؟ ولماذا؟
4. ما هو تقييمك لعملية الاتصال بينك وبين مختلف المستويات الادارية؟
5. هل يمكن تحقيق فعالية تنظيمية في مؤسستكم؟



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم الإعلام و الإتصال

عنوان المذكرة:

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة  
الخدماتية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية غرداية

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة

إشراف :

إعداد الطلبة:

الدكتور كانون جمال

❖ لمحززي عبد الرزاق

❖ بن يوسف نجاة

ملاحظة: هذه الاستمارة خاصة بإعداد بحث علمي لذا نرجو منكم مساعدتنا بوضع علامة (x) في المكان المناسب للإجابة، و نتعهد بأن تبقى هذه المعلومات سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول : البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر  أنثى

1.السن: من 18 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 فما فوق

2.المستوى التعليمي : دون ثانوي  ثانوي  جامعي  تكوين اخر

3.الاقدمية في العمل: اقل من 05 سنوات  من 05 سنوات الى 10 سنوات

من 10 سنوات فما فوق

4.اللغة الأكثر استخداما : الفرنسية  العربية  هما معا

5.الوظيفة : اداري  طبيب  ممرض  عامل  اخرى

المحور الثاني : وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل

المؤسسة :

6.هل هناك لقاءات دورية لإستماع للإنشغالات الموظفين ؟ نعم  لا

7.ماهي أهم وسائل الاتصال المعتمدة التي تستخدمها المؤسسة ؟ اجتماعات

مراسلات  تعليمات  مذكرات

8.كيف تبلغك ادارة المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل ؟ رسائل  اعلانات

الاجتماعات  المشرف

9.هل انت راض عن هذه الوسائل التي تتواصل بها المؤسسة معك ؟ نعم  لا

10.كيف ترى مضمون الرسائل والمعلقات المراد ابلاغها؟

غير واضحة  واضحة  صعبة

11. في رأيك ماهي طرق الاتصال اكثر فعالية في العملية الاتصالية ؟

تقارير المنشورات  الوسائل الشفوية  الأجهزة الإلكترونية

المحور الثالث : تحقيق الروح المعنوية وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة

12. هل التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الادارية يزيد من تحسين الاداء الوظيفي؟

نعم  لا

لماذا؟.....

12. في رأيك أي نوع تعتقد بانه هو الانسب لتحسين أدائك الوظيفي ؟

الاتصال الرسمي  الاتصال غير الرسمي

13. حسب رأيك ماهي العوامل التي تساعدك على رفع آدائك الوظيفي؟

- العمل الجماعي

- التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس

- المشاركة في إتخاذ القرارات

- الالتزام بمواعيد وقواعد العمل

اخرى اذكرها.....

14. حسب رأيك كيف يمكن تحقيق فعالية الأداء الوظيفي العمال؟ من خلال:

- توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية

- إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك

- التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى

اخرى اذكرها.....



15. حسب رأيك هل يمكن لمؤسستكم تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والادارة؟

نعم  لا

اذا كان الجواب نعم فكيف يتم ذلك.....

16. كيف تقيم عمليات الاتصال التي تقوم بها اثناء تاديتك لعملك

حسن  متوسط  ضعيف

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي التي تحول دون الأداء الديناميكي للعمال في

المؤسسة

17. هل تجد صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم  لا

18. مع من تجد الصعوبة في الاتصال داخل المؤسسة ؟

المدير  المشرف  الزملاء

19. أين يكون الخلل في الاتصال ؟ عدم الدقة في التعبير  نوع الاتصال السائد

الجهد الذي تأخذه الرسالة في اعدادها  الخلل فيك انت  الخلل في المدير

20. في رأيك ماهي الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الاتصال داخل مؤسستكم؟

ادارية  ثقافية  تكنولوجية  اجتماعية

21. هل عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الاداء في العمل

دائما  احيانا  ابدا

22. في رأيك هل الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟

دائما  احيانا  ابدا

23. هل توجد نزعات بين العمال في المؤسسة ؟ نعم  لا

في حالة نعم. الى ماذا يعود ذلك قلة الاتصال  صراع مراكز

اهمال الادارة للاتصال التنظيمي  تعارض المصالح

24. ماهي الصعوبات التي تؤثر عليك تقنيا وتقلل من ادائك الوظيفي

- غياب التشاور

- انعدام الاستقلالية في العمل

- تناقض الواقع الفعلي مع التصريحات الرسمية

25. هل نقص المعلومات. تكون سبب في وقوعك في الخطا اثناء العمل ؟

دائما.  احيانا  نادرا

26. في رايك الى ماذا يؤدي تداخل المستويات الادارية ؟ حجب المعلومات

سوء انتقال المعلومات  ضعف التفاعل

27. ماوصفك لطبيعة العلاقات بين المرؤوسين والعمال؟ مرنة  متصلبة

- في حالة متصلبة. يرجع ذلك الى صعوبة الاسلوب  ضعف اللغة

تصلط المشرف