

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع



الاتصال التنظيمي و أثره على أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية البرمجة و متابعة الميزانية بولاية قالمة

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ(ة):

دبيش فاتح

إعداد الطالب(ة):

بوطالب عايدة ✓

غياط نور الهدى ✓

2017-2016

خطة البحث:

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة عامة أ.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية.....08
2. الفرضيات.....11
3. أسباب اختيار الموضوع.....11
4. أهمية الدراسة.....11
5. أهداف الدراسة.....12
6. تحديد المفاهيم.....12
7. النظريات المفسرة للدراسة.....16
8. الدراسات السابقة.....37

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

1. نظام الاتصال التنظيمي.....44
2. أهمية و وظائف الاتصال التنظيمي.....44
3. أهداف الاتصال التنظيمي.....45
4. خصائص الاتصال التنظيمي.....46
5. أنواع الاتصال التنظيمي.....47
6. وسائل الاتصال التنظيمي.....50
7. شبكات الاتصال التنظيمي.....52
8. طرق و أساليب الاتصال التنظيمي.....56
9. معوقات الاتصال التنظيمي.....61

الفصل الثالث: ماهية الأداء المؤسسي

1. خصائص الأداء المؤسسي.....65
2. أنواع الأداء المؤسسي.....66
3. أبعاد الأداء المؤسسي.....69
4. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.....70
5. أساليب تحسين الأداء المؤسسي وخطواته.....72
6. تقييم الأداء المؤسسي.....74
7. صعوبات قياس الأداء المؤسسي.....75
8. الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء.....76

الفصل الرابع: فعالية الاتصال في المؤسسة

1. إستراتيجية الاتصال في المؤسسة.....79
2. مراحل إعداد خطة الاتصال.....82
3. أهمية و دور الاتصال في المؤسسة.....86
4. السلطة و الاتصال و التنظيم في المؤسسة.....88
5. بعض العناصر الواجب اعتبارها في إعداد إستراتيجية الاتصال.....92

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

1. مجالات الدراسة97
- 1.أ. المجال المكاني.....97
- 1.ب. المجال الزمني.....97
- 1.ت. المجال البشري.....97
2. التعريف بالمؤسسة الميدانية.....98
3. منهج الدراسة.....101

101.....	3.أ. المنهج
101.....	3.ب. المنهج الوصفي
102.....	3.ت. المسح الشامل
102.....	4.أدوات جمع البيانات
103.....	4.أ. الملاحظة
103.....	4.ب. الاستمارة
105.....	5. تحليل و تفسير نتائج الدراسة
122.....	6.تحليل و تفسير النتائج النهائية
125.....	7. النتائج العامة للدراسة
127.....	الخاتمة العامة
128.....	قائمة المراجع
	الملاحق.

فهرس الجداول: (خاص بالدراسة الميدانية)

الصفحة	العنوان	الرقم
105	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	01
105	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	02
106	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	03
106	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الإقدمية في المؤسسة	04
107	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	05
107	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة	06
108	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التعليمات التي تصلهم من طرف الإدارة	07
108	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المعلومات التي تصدقها المؤسسة	08
109	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأسلوب الاتصالي المستخدم الذي يساهم في خدمة و تطوير المنظمة	09
109	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صعوبة الاتصال مع مدير المؤسسة	10
110	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوسائل الاتصالية التي تساهم في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب	11
110	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث في حالة مواجهتهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين	12
111	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوسائل الأكثر استخداماً في اتصالاتهم برؤسائهم	13
112	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوسيلة الأكثر فعالية	14
112	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوقت الذي يتصلون فيه برؤسائهم أثناء مواجهتهم للمشاكل	15
113	يوضح أفراد مجتمع البحث العينة حسب المكان الذي يتصلون فيه برئيسهم	16
114	يوضح أفراد مجتمع البحث العينة حسب تقدمهم بطلب لرئيسهم المباشر في ما يتعلق بمشكلة عملية	17
114	يوضح أفراد مجتمع البحث العينة حسب أفضل أسلوب يستعمله للاتصال بالرؤساء	18

115	يوضح أفراد مجتمع البحث العينة حسب نوع العلاقة الموجودة بينهم و بين ليسهم	19
115	يوضح أفراد مجتمع البحث العينة حسب الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال	20
116	يوضح أفراد مجتمع البحث العينة حسب لضاهم عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة	21
117	يوضح أفراد مجتمع البحث العينة حسب فعالية الاتصال و دوله في تدعيم المناخ الاجتماعي و التنظيمي	22
118	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب دول الاتصال الأفقي في حل المشاكل	23
118	يوضح أفراد مجتمع البحث العينة حسب الاتصال الذي يتم في باقي الأقسام الأخرى	24
119	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب دول الاتصال التنظيمي في إشاعة لوح الفريق و التعاون	25
119	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساهمة الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة	26
120	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة	27
120	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أنواع الاتصال التي تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة	28
121	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب زيادة الاتصال من شعورهم بالانتماء للمؤسسة	29
121	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب نوع الاتصال الذي يطغى على المؤسسة	30

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
52	الشبكة التسلسلية للاتصال التنظيمي	01
53	الشبكة الدائرية للاتصال التنظيمي	02
54	شبكة العجلة للاتصال التنظيمي	03
55	شبكة النجمة للاتصال التنظيمي	04
55	الشبكة على شكل y (الشبكة العنقودية) للاتصال التنظيمي	05

المقدمة العامة:

الإنسان كما قيل كائن اتصالي ، و لا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، و تاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد و الجماعات ... فالاتصال إذا ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار و البقاء، و يعيش في سعادة و تفاهم و سلام.

مع ازدياد موجات التطور و التقدم الإنساني و التكنولوجي و تطور وسائل و سبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة و تطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية و الثقافية و الدوافع النفسية و الحضارية و الاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني و تبادل و نقل الأفكار و البيانات و الفهم الكامل و الملم لمحتوى اطر و عمليات الاتصال الإنساني.

كما ان الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل و استقبال المعلومات و الفهم من شخص لآخر ، أو من جماعة لأخرى ، و ان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان و المكان، و تتغير في المجالات و المواقف المختلفة و التي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

و قد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية و المعرفية في العالم في تضائل الحدود و الحواجز ، و أصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء ، و سعت الدول النامية و منها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال و تأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي و الصناعي محليا و عالميا ، كما أدى النمو المطرد و التنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسالة الاتصالية و اختصار الوقت و الجهد و المال و أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، و الاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

ان أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف و الغرض من الاتصال و الاتجاه الفكري السائد في المنظمات و الحالة النفسية لطرفي الاتصال ، و مهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

و تزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية و توفير حاجيات المجتمع المتطورة و المتزايدة دوما ، و هذا يتطلب رفع مستوى الأداء للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد و الذي يتطلب الدقة و السرعة و التخطيط الجيد في نقل و تفهم الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة و التحكم به، و فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات و تطوراتها و المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أداءهم ،حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين و مقترحاتهم و شكاويهم للحد منها و علاجها، و يسهم في زيادة التقارب و التواصل بين الإدارة و العاملين و كذلك في جلب وحدة المفهوم و الهدف و روح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم و زيادة التقارب في وجهات نظرهم و كذلك مع الإدارة و يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء .

و نظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، و زيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء .

و بهذا قد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول موزعة كالآتي :

الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية البحث و الفرضيات و أسباب اختيار الموضوع و أهمية و أهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم و النظريات المفسرة للدراسة و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني جاء تحت عنوان ماهية الاتصال التنظيمي و الذي تضمن نظام الاتصال ، أهمية و وظائف الاتصال ، أهداف و خصائص الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي، وسائل و شبكات الاتصال التنظيمي و معوقات الاتصال التنظيمي .

الفصل الثالث فجاء تحت عنوان ماهية الأداء المؤسسي و تضمن خصائص الأداء المؤسسي و أنواع الأداء المؤسسي ،أبعاد الأداء المؤسسي، و العوامل المؤثرة في الأداء ، أساليب تحسين الأداء المؤسسي و خطواته تقييم الأداء المؤسسي و صعوبات قياس الأداء و الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء .

الفصل الرابع جاء تحت عنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة حيث تضمن إستراتيجية الاتصال في المؤسسة و مراحل إعداد خطة الاتصال ،أهمية و دور الاتصال في المؤسسة ، السلطة و الاتصال و التنظيم في المؤسسة و بعض العناصر الواجب اعتبارها في إعداد إستراتيجية الاتصال .

الفصل الخامس جاء تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة تضمن مجالات الدراسة ، التعريف بالمؤسسة الميدانية و منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات ، تحليل و تفسير نتائج الدراسة ، و تحليل و تفسير النتائج النهائية و النتائج العامة للدراسة .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

1- الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا و جليا من طرف المختصين و الباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما ، و السلوك التنظيمي خصوصا ، و يمكن القول بان الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية و هذا انطلاقا من مسلمة ان الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية ، و ان اختلفت السبل و الوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول و الرقص و الإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان و النار، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجياته الأولية و لتحقيق الأمن و الاستقرار.

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية و اجتماعية و حضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية إلى حاجته إلى السكن، الغذاء، و الكساء و الأمن، بحكم ان الإنسان لا يستطيع ان يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع فلا بد له ان يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث ان الاتصال في النهاية تطوير و تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، و بالتالي تأصيل قيم الترابط و التواصل بين الأفراد و التآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

يقول المؤرخون بان هناك اهتماما واضحا بالاتصال و دوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين و المصريين القدماء و في الياذة هوميروس و غيرها، و يعد كل من ارسطو و معلمه افلاطون اللذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الاتصال، و قد توصل كل منهما إلى ان الاتصال فن و صناعة يمكن تعليمها بالتمرين ، و الاتصال بالنسبة لارسطو نشاط شفهي ، يحاول فيه المتحدث ان يقنع غيره و ان يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها⁽¹⁾ .

الواقع لو نظرنا إلى كمية الاتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعات كثيرة قد تصل إلى ساعات التيقظ ذاتها، و قد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات و الرقي الحضاري و التكنولوجي مع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم، كما ان العصر التصنيعي الذي تعايشه ما هو في واقعه

(1) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

إلا عصر المعلومات فالكومبيوتر و الهاتف و أجهزة معالجة المعلومات و الأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار، فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع و تنظيماها المختلفة ، و يتنوع بتنوع هذه المؤسسات و لهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي و الشخصي و كذلك الجماهيري و التنظيمي.

و في هذا الصدد نجد ان هناك العديد من النظريات و المدارس التي تناولت هذا الموضوع "الاتصال" كالنظريات الكلاسيكية أو المدخل الميكانيكي في دراسة التنظيم، و الذي يضم نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيم الإداري و النظرية البيروقراطية، هذه النظريات اهتمت و ارتكزت أساسا على الشكل الرسمي للاتصال، اعتمادا على التسلسل الوظيفي و الرقابة المغلقة ، و القنوات الرسمية للاتصال، معتبرة إياه الجانب الأهم في بناء المنظمة و ازدهارها.

أما النظريات الكلاسيكية المعدلة أو المدخل السلوكي ، فقد ركزت على الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال من جوانب سيكولوجية و اجتماعية و المتمثلة في جملة الدوافع و الميولات و النزاعات المزاجية و الانفعالية التي تصيغ العملية الاتصالية إضافة إلى النظرية الموقفية التي أكدت على أهمية اختلاف الظروف و البيئة المحيطة على عملية الاتصال ، و غيرها من النظريات التي تناولت موضوع تحقق الاتصالات⁽¹⁾ .

بالنسبة لاتصالات في المؤسسة الجزائرية فهي تلعب دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها و استمرار حياتها من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية، فالاتصال يعتبر تيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة كجهاز متكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام.

و يأتي دور الاتصال من ما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية و كذا ما تستفيد منه في الإشراف و توجيه الموارد البشرية فيها.

(1) محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، ط 03، 1993، ص 31.

و التي تعتبر المحرك الأساسي و الضروري لحركتها و بقاءها، فقد تميزت المؤسسة الجزائرية الصناعية خاصة التي تتعد فيها العملية الإنتاجية و التنظيمية بعدة خصائص منذ وجودها، و هي مستمرة إلى حد كبير حتى اليوم، و تعود هذه المميزات في الاتصال إلى أكثر من عامل، عنصر أو عامل التنظيم الذي عرفت به المؤسسة الصناعية و ما زالت عليه في غالب الحالات و العنصر الثاني يرتبط بمستوى التكوين و التعليم الذي يرتبط بالعامل البشري، و ينتج عنه مستوى المشاركة في تسهيل أداء الاتصال.

و من هنا يمكن القول ان الاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة ، و بين المؤسسات بعضها البعض، فالعمليات الإدارية السليمة لا يمكن انجازها و إرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح و مخطط له وفق أساليب علمية سليمة و بذلك أصبح الاتصال التنظيمي من إحدى القضايا الإدارية و التنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها و نشاطها فلا بد ان يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات و مبنيا على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات و السلوك ، و ليس مجرد إعطاء المعلومات و الأخبار و التعليمات و الأوامر فقط و من هنا تكمن إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل للاتصال التنظيمي تأثير على أداء المؤسسة؟

أما الأسئلة الفرعية فهي كالآتي :

- ✓ هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال؟
- ✓ هل الاتصال التنظيمي يعمل على تحسين التواصل داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة؟
- ✓ هل يساهم نوع الاتصال التنظيمي المستخدم في رفع و تحسين أداء المؤسسة؟

2- الفرضيات:

- أ- الفرضية العامة: يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء المؤسسي .
- ب- الفرضيات الجزئية:
- توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال.
- يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين التواصل داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.
- يساهم نوع الاتصال التنظيمي في رفع و تحسين أداء المؤسسة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

تتعدد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة، و من أسباب اختيارنا له نجد الأسباب الموضوعية و الأسباب الذاتية:

أ- الأسباب الموضوعية:

- معرفة كل نواحي الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
- الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال في تنمية المؤسسة.
- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال السائد في المؤسسة.

ب- الأسباب الذاتية:

- الميل لاكتشاف المؤسسة من حيث أشكال الاتصال.
- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يتناول الدراسة الميدانية للمؤسسة.
- ضرورة معرفة الاتصال التنظيمي و كل مجالات عمله داخل التنظيمات.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي، و كذا لأهمية الأداء في المؤسسة ، و الدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في المنظمات الحديثة حيث لا تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال التنظيمي و لان الاتصال دوره اكبر من كونه عملية نقل و إيصال المعلومات فهو العنصر الرابط بين أفراد المجتمع و بين عناصر المؤسسة فيما بينهم، فيؤدي إلى زيادة خبرات الأفراد فنتسج خبرة كل طرف عن طريق الخبرة التي يود كل طرف ان يشرك زميله فيها و كذا تبادل الأعمال فيما بينهم.

5- أهداف الدراسة:

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي مسألة ذات أهمية بالغة، حيث نلاحظ الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها و تعليماتها للعاملين، كما انه يثير اهتمام العاملين في رفع شكاويهم و تقبلهم لأوامر الإداريين، و هذه العملية تساهم في إيجاد أو إشاعة نوع الصلة بين العمال و الإدارة.

وعليه فدراستنا الحالية تسعى إلى تحقيق هدف أساسي أو عام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة و العمال، و معرفة أو إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة و دوره في تحقيق أهدافها.

الكشف عن أنماط الاتصال و خصائصه و الوسائل، و كذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية. كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.

6- تحديد المفاهيم:

أ- تعريف الاتصال:

- **من الناحية اللغوية:** اتصل الشيء . بمعنى التام . و لم يتقطع، و اتصل بفلان بمعنى بلغه و انتهى إليه. كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه.(1)
- **من الناحية الاصطلاحية:** نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته و لكل نظرتة و مفهومه لهذا المصطلح، و يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ . فهناك من تناوله على انه : عملية نقل المعلومات من طرف لآخر .
- **يعرفه ناصر محمد العديلي** بأنه : تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، و ذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه (2) .
- **كما عرفه قاموس أكسفورد** بأنه: نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.
- **عرفته جمعية الإدارة الأمريكية** بأنه: عملية خلق التفاهم و إشاعته ، أي تبادل الأفكار و نقلها و نشرها بين الأفراد .
- **كما يعرفه عبد الغفار** على انه: نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة و بشكل يضمن التفاعل و التأثير (3).

(1) معجم، مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، 2001، ص 28.

(2) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 164.

(3) محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، بدون بلد، 2003، ص 178.

• **التعريف الإجرائي:**

الاتصال: عملية تبادل المعلومات و إرسال المعاني و الأفكار بين شخصين أو أكثر، و ذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا فرادا أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة من اجل تماسك العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

ب- تعريف التنظيم:

• **من الناحية اللغوية:** تنظيم . جمع تنظيمات، مصدر نظم . أي تنظيم العمل . ترتيبه و تدبيره ليأخذ نسقا معيناً (1).

• **من الناحية الاصطلاحية:** يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات بين أوساط الباحثين و المفكرين، و حتى في الحياة العامة أيضا فالمصطلح يشير إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية و الديناميكية مثل المصنع ، الجامعة، المستشفى.... بمعنى أن كلمة تنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع صناعي، إداري أو فلاحى، بشرط ان يكون هناك التنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة. و يمكن القول بان المفاهيم المختلفة و المتداولة بين العلماء و الكتاب و الباحثين تركز بصفة رئيسية في مفهومين أساسيين هما:

- ينظر البعض إلى التنظيم على انه عملية أو وظيفة.
- البعض الآخر يرى التنظيم من منظور عضوي على انه كيان أو وحدة (2).
- **و يقول محمد عبد الوهاب:** إن عبارة تنظيم تعني شيئين : وظيفة و شكل ، فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة ، و تقسيم العمل فيما بينهم، و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم، و التنسيق بين جهودهم، و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حيث يتمكنوا من الوصول إلى أهداف محددة و تكون معروفة للجميع، أما الثاني أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات و الأدوار و الأقسام التي يعمل بها الناس، و العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.
- **و يرى ريتشارد هال:** ان التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبيا و نظام قيم و مستويات من السلطة و أنظمة اتصالات و أنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر تسببا في البنية، و يشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم و على التنظيم نفسه و على المجتمع (3).

(1) احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 08.

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات ، العمليات الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان، 2006، ص 143.

(3) بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 14.

- بينما يعرفه احمد حافظ نجم: بأنه تصميم هيكل المنظمة على الوجه اللازم لتحقيق تلك الأهداف (1).
• **التعريف الإجرائي:**

التنظيم: هو عملية هيكلية للموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف المنظمة يقوم بتقسيم الأنشطة و توزيع الأدوار، و يوضح علاقات السلطة و المسؤولية فهو يساعد المنظمة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها.

• **التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:**

هو عملية إدارية و اجتماعية و نفسية داخل المنظمة، يساهم في نقل و تحويل الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها .

ج- **تعريف الأداء:**

• **من الناحية اللغوية:** من معاجم اللغة يتضح ان الأداء مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء أوصله و الاسم الأداء : أدى الأمانة ،و أدى الشيء قام به(2).

• **من الناحية الاصطلاحية:** تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (3).

- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة و يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العماليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية (4).

- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (5).

• **تعريف توماس جليبرت:** إذ يرى ان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما

الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز ، أي انه مجموع السلوك و الانجاز، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا (6).

(1) احمد حافظ نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون سنة نشر، ص48.

(2) ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر، بيروت، المجلد 14، ص 26.

(3) احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 166.

(4) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 86.

(5) محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2003، ص 219.

(6) صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية ، مصر، 2005، ص 175.

- يرى علي السلمي: ان الأداء هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث ان هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء (1).
- **التعريف الإجرائي:** الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

د- تعريف المؤسسة:

- **من الناحية اللغوية:** تشتق كلمة المؤسسة من الفعل أسس أي بنى هيكلًا أو انشأ إطارًا فكريًا أو اوجد تنظيمًا معينًا على أساس أو صرح أو قواعد متينة فهي إذا نتيجة فعل التأسيس الذي يرجع حدوثه في الماضي كحدث يظهر صفة التنظيم و الأهداف المرتبطة بالافراد المؤسسين.
- **من الناحية الاصطلاحية:**
- **يعرفها (Robbins) بأنها:** كيان اجتماعي منسق بوعي، و له حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف (2).
- **و لم يختلف تعريف (Baron-Greenberg)** عن التعريف السابق حيث عرفا المؤسسة بأنها: هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات و أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها (3).
- **و هو ما ذهب إليه مؤيد السالم:** بان المؤسسة هي وحدة اجتماعية هادفة، منسقة أنشطتها بوعي، و يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من اجل تحقيق أهداف مشتركة (4).
- **التعريف الإجرائي:**

المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي اقتصادي يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها و تتفاعل مع بعضها البعض بأسلوب أو أساليب معينة، هذا النظام يتكون من موارد مادية و مالية و بشرية موجهة نحو تحقيق أهداف و غايات مشتركة.

(1) المرجع السابق، ص 280.

(2) Robins, stephen ,organisations theory, structure designs and applications , third edition , (englewood) chiffs , new jersey , prentice hall ,1990 , p 30.

(3) Baldrige , national quality program , education criteria for performance excellence , Gaithersburg , MD :national institute for stenderds and technologi, 2004, p26.

(4) السالم مؤيد ، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم للكتاب الحديث، عمان، 2002، ص 08.

• التعريف الإجرائي لمفهوم الأداء المؤسسي :

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية.

7- النظريات المفسرة للدراسة:

أ- المدرسة التقليدية الكلاسيكية:

تظم هذه المدرسة النظريات أو الاتجاهات الفكرية الآتية:

- الإدارة العلمية - التقسيمات الإدارية - البيروقراطية.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة و اعتبرته كائن اقتصادي.

- نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق.

- اعتبرت الأعمال على أنها معروفة، و ذات طبيعة روتينية.

- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.

و استنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب و الدراسات التي أجريت داخل المنظمة و من هذه النظريات نذكر:

• حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور و زملائه جلبرت، جانت، اميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة و التخمين و الخطأ ، لكن الأب الشرعي و الروحي لهذه المدرسة و هو تايلور حتى سميت بالتايلورية نسبتا إليه .

حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد و الصلب الأمريكية و كان يلاحظ ان العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية⁽¹⁾، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد و محدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، و انه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الإنتاج و الأجور، و نتيجة لملاحظاته المكثفة و المركزة أراد الوصول إلى طرق و أساليب علمية لتحسين الأداء حيث قام بتجارب خلال سنوات فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، و قياس الوقت لكل عنصر ، كما قام بتحليل الأعمال و نتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة و الزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، و استطاع ان يحقق أهدافه و التي تتمثل في زيادة الأجور، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة.

و قد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية:

- إحلال التحليل العلمي و المنطقي محل التجريب و التخمين الذين كانا يستخدمان في مجال الأداء و العمل.
- اختيار و تعليم و تركيب العاملين بطريقة علمية تحسن أداءهم ، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظة لهذا الدور.
- التعاون بين الإدارة و العمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.
- تقسيم العمل و المسؤولية بين الإدارة و العمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و يتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من ان تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا انه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية و عوامل الفرد على أساس انه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى ان سلوك العامل يجب ان يتلاءم مع متطلبات الوظيفة⁽¹⁾، و يعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، و أغفلت الجانب الإنساني و الحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، و ان الاتصالات في ضلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد(مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط و التنفيذ - رئيس و مرؤوسين- و بذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، و المنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل و استغلال لخبرته.

فالإدارة العلمية تعتبر ان الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة و الرقابة على المنظمة من خلال القنوات الراسية، كما أكدت ان الاتصالات يجب ان تكون رسمية متسلسلة و مخطط لها و أهدافها للقيام بالعمل و زيادة الإنتاجية، فالتايلوريون راو الاتصالات باتجاه واحد و راسية من الأعلى إلى الأسفل، و مرتبطة بالعمل فقط ، التنازل الوحيد عندهم هو من اجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم عن طريق ضعيف في الوقت الذي تنزل من رأس الهرم خلال سلسلة قوية من الأصوات العالية.

(1) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

كما ان هذه النظرية لم تأخذ البيئة الخارجية في الاعتبار و تأثيرها على السلوك التنظيمي، و مع ذلك يعتبر تايلور من الذين طالبوا بتوفير فترات الراحة بين أوقات العمل ، كما ان الحوافز التي أشار لها كانت واقعية حتى و ان لم تكن إنسانية، و إنما لم يوجه له عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل و كيفية تحسين أدائه.

• نظرية الإدارة التنظيمية - التقسيمات الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث الوصف و تحليل الوظائف ، و تحديد مبادئ التنظيم و يركز فايول في كتاباته على جانبين، مبادئ الإدارة و وظائفها، فوضع فايول أربعة عشر (14) مبدأ وذلك من خلال معالجته العلمية الإدارية على مستوى المديرين و المنظمات الكبيرة و هذه المبادئ⁽¹⁾ :

- **تقسيم العمل:** حسب فايول التخصص أمر طبيعي، أي ان كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد و بالتالي إتقانها، هذا يتطلب تبسيط و تحليل المهم إلى مكوناتها الأساسية و يتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء و منه كمية الإنتاج .
- **السلطة و المسؤولية:** عرفها بأنها " حق إعطاء الأوامر و القدرة على فرض الطاعة" و ميز فايول بين نوعين من السلطة، السلطة المستمدة من شخص الفرد نفسه و خبرته - السلطة الكاريزماتية - كما يرى بان المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ، لذا لا بد من إحداث توازي بينهما ، فحتى تتم المساءلة عن عمل معين لا بد من ان تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله و بمعنى انه أكد على ان المسؤولية يجب ان تتساوى مع السلطة.
- **الانضباط(النظام):** يتجلى في شكل اتفاقات تحترم و تسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات و الأقسام داخل المؤسسة ، و يدخل النظام شكل قواعد و إجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية و لكي تحترم يجب ان تكون مدونة واضحة.
- **وحدة الأمر:** و هي ان يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد و الأقسام.
- **وحدة التوجيه:** هي ان يكون هناك رئيس واحد و خطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد و هذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى و توحيد الجهود، كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين و رؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.
- **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** و هذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة.

(1) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 65.

- **تعويض أو مكافئة الأفراد:** تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.
- **المركزية:** ان المركزية في نظر فايول لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة و دائما حسب فايول يجب الأخذ بها ، لكن يتطلب ذلك الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة لعمل المؤسسة و مدى كفاية العاملين بها و على سبيل المثال تتطلب منظمة في بداية نشاطها تركيز اكبر، قدر ممكن من السلطة حتى يتحدد اتجاهها بشكل دقيق بينما في المنظمات الكبيرة الحجم يجب الاتجاه نحو التقليل من المركزية تدريجيا حينئذ يمنح الموظف قدرا من اللامركزية على قدر ما يتمتع به من كفاءة و قدرة على الإبداع.
- **تدرج السلطة:** اعتمد فايول على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة و إدارتها لوضع الأسس العلمية و المنطقية لانتقال المعلومات و الاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، إلا ان فايول ادرك ان اعتماد مبدئي تدرج السلطة و وحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل عديدة في عملية الاتصال مع رجال البيع فمن الواجب ان يبحث عن رئيس مشترك، و هذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو رئيس قسم أو حتى مدير الحسابات أو مدير المبيعات، و إنما سيكون المدير العام ، و هذا سيخلق عناء و جهد غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية و بالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور و الاتصال بين كاتب الحسابات و رجل البيع بموافقة الرئيس المباشر.
- **الترتيب:** يلب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية و البشرية، و الغية من وراء ذلك هو تحقيق وفرات في المدخلات المادية، و عدم تبذيرها و كذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و هذا يتطلب التنظيم الجيد و الاختيار المناسب.
- **المساواة و العدالة:** تطبيق مختلف القواعد و القوانين و الإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين، و هذا ينجر عنه تفجير الطاقات الإبداعية و ارتفاع نسبة الأداء .
- **الاستقرار الوظيفي للعاملين:** و ذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين، المديرين، و المنظمة لمدة طويلة.
- **المبادرة:** تعتبر إحدى الصفات الضرورية التي يجب ان ترسخ في ذهنية العامل، و يعني ذلك القدرة على الإبداع و الابتكار، و تشكل هذه الصفة مصدر قوة للمنظمة في حالة ما يستطيع المدير ان ينيها و يطورها لدى مساعديه.
- **الروح الجماعية:** و تعني توحيد الجهود و العمل من خلال انسجام المصالح و الأهداف و ذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر و سياسة الاتصالات الشفوية.

و بالإضافة إلى المبادئ العامة اقترح فايول خمس وظائف أساسية للإدارة و المديرين هي⁽¹⁾:

- (1) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة، مرجع سبق ذكرهن ص 31.
- **التخطيط:** و هو القيام بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير ، و التي تتم من خلالها وضع خطة للعمل

- **التنظيم:** و يعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف.
- **الأمر:** يعني توجيه جهود المرؤوسين و العاملين في المنظمة.
- **التنسيق:** وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.
- **الرقابة:** و تعني التأكد من ان الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعية.

و قد تابع نشاطات فايول كل من "موني Mony" و "رايلي Reiley" و "ارويك Urwik" فـ **جيمس موني و الان رايلي** اهتمتا بمبادئ التنظيم و سعيا إلى إيجاد مبادئ و أسس له ، و قد لاحظا انه في جميع المنظمات يوجد مبدأ التدرج الخاص بالتسلسل الهرمي للعمل التنظيمي، و حتى ان اختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى فان هذا المبدأ يوجد فيها كلها بفرعية: الأول و هو التسلسل الهرمي للسلطة و الثاني هو توزيع العمل و تقسيمه ، و ان هدف الإدارة الأساسي هو توزيع الأعمال و السلطات بين العاملين في المنظمة، بهدف الوصول إلى أقصى حد من الإنتاجية.

كما تحدث **موني** عن بعد المبادئ الأساسية للتنظيم مثل : التنسيق ، التدرج، تفويض الصلاحيات، و أوضح ان مراحل الإدارة هي: التخطيط، التنظيم ، الرقابة و لكل مرحلة مبدأ خاص بها حيث يوجه التخطيط بمبدأ التنبؤ و يوجه التنظيم بمبدأ الأمر، كما قام بتحديد عدد من الوظائف المرتبطة بوظيفته الرقابية و هي وظائف: التوظيف، الاختيار، التعيين، و أكد ان النتائج المباشرة من قيام المديرين بوظائفهم هي التوصل إلى : النظام و الاستقرار و المبادرة....الخ.

ترى هذه النظرية انه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين الموارد البشرية و المادية ، مراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة ، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الاتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة و الأوامر المباشرة و البيروقراطية ، فالعلاقات داخل المؤسسة تكون بين المراكز و ليس بين شاغليها و هذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر الاتصال أداءه الفعال داخلها .

• النظرية البيروقراطية:

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني "ماكس فيبر 1864-1920" الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية و أمريكا عن ألمانيا، و توصل إلى تصور حول تكور المجتمعات ، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي⁽¹⁾:

- مرحلة السلطة التقليدية – مرحلة السلطة الكاريزماتية – مرحلة السلطة القانونية .

(1) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة ، النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل، عمان، الأردن، ط 3، 2006 ، ص ص 58، 59.

و حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين، و أكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل تقسيم العمل و التخصص ، لضبط سلوك العمال و زيادة مستوى الأداء، وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي ، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية، إتباع نظام الجدارة في تعيين و ترقية العاملين، وجود تعليمات و قواعد محددة لسير العمل ، الاهتمام بالتوثيق و تنظيم السجلات و المستندات ، الاهتمام بدفع الأجور و تعويضات للعاملين .

بالرغم من ان "قيير"سأهم في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة إلا و هي الهيكل التنظيمي، و رغم تركيزه على المسار المهني للعاملين حتى ان التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للفرد الارتقاء إليها، و ان يحصل على أجور أعلى ، و ان يتحمل مسؤوليات اكبر مما يحفز و يدفعه إلى تحسين أداءه إلا ان البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية و الاجتماعية و الفكرية، حيث ترى ان سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر.

و يعيب على هذا الاتجاه ان خط الاتصالات فيه يجب ان يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر و تعليمات و توجيهها في معظم المجالات ، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا و من ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى).

وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال و التركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة و ما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف و لتوثيق عمل المنظمة. و يعاب على هذه النظرية أيضا تعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط.

ب- المدرسة السلوكية:

و قد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني و بدأت هذه الحركة بدراسات هاوثورن التي أجراها ألتون مايو و رفاقه و التي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات و أهمية المجموعات غير الرسمية و المؤثرات الفردية كمحددات للرضا و الإنتاجية ، و بشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من الوسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة⁽¹⁾، غير ان هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تتبالغ في ذلك و تغفل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

(1) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري ة أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 52.

و يمكن القول ان الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية و التي تبعث تجارب هاوثورن في الثلاثينات ففي حركة العلاقات الإنسانية و خاصة عندما احتوت النظرية الاجتماعية الاهتمام تحول إلى الأشياء غير الرسمية و قليلا بالأشياء الرسمية ، و فيما يتعلق بنموذج الاتصال فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش و الفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل و المستقبل و كذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل و المستقبل مثل الدافعية و الاتجاه و التلميحات و القولية و عما إذا كانت الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل و المستقبل، و بحيث لاحظ روجرز ان الاتصال ليس عملية فعل و رد فعل ، و لكنها عملية تبادل بين اثنين أو أكثر و لذلك يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية تبادل للمعاني .

و مثل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الاجتماعي للمستقبل و المرسل على السواء فالمستقبل كما هو المرسل يتكون من خليط معقد من الأمناني و التوقعات و الأسس و القيم و المشاكل و الكلمات المراد تبادلها تعطي رموز معينة و لكي يتم الاتصال فالفرد يجب ان يقوم بإعطاء صورة عقلية للشئ و إعطاءه اسم و تطوير شعور نحوه، و الشخص الآخر على الجهة المقابلة يجب ان ينتبه إلى ذلك الاسم أو الفكرة و يجب ان يشعر بها إذا أراد ان يكون الاتصال فعالا.

• نظرية الفلسفة الإدارية(ماك غريغور):

انطلق ماك غريغور في دراسته من فكرة أساسية تعتبر ان أي سلوك تنظيمي يميز نظرية تنظيمية معينة، و منه فكل مدير داخل المنظمة له نظرتة الخاصة،و التي يحاول ان يسقطها على باقي أفراد التنظيم ، هذه المعتقدات الفلسفية تعتبر إحدى المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي ، و في نفس الوقت فان أعضاء التنظيم لا يعتبر سوى استجابة للسلوك التنظيمي القائم على فلسفة أو نظرة معينة تؤثر و تصيغ مختلف السلوكات، نقطة الارتكاز الثانية التي اعتمدها ماك غريغور هي الجانب السلبي الذي ميز نظريات التنظيم الكلاسيكية ، فيما يخص تفسير السلوك التنظيمي ، و محاولة تفهم الطبيعة الإنسانية، و هذا من خلال المبادئ التي نادى بها و التي اعتبرها البعض كقوانين طبيعية ، و عليه قام بتسجيل ملاحظات حول النظريات الكلاسيكية .

انطلاق الدراسات من نماذج من المنظمات لا تشابه المنظمات الحديثة كالتنظيمات العسكرية و الدينية، هذا يؤدي إلى استنتاج مجموعة من المبادئ أو المفاهيم لا يمكن تعميمها على كل المنظمات المختلفة.

تنظر النظرية الكلاسيكية للمشاكل التنظيمية على أنها نظام مغلق، و بالتالي تهمل نظام البيئة الخارجية بمختلف مكوناتها و ما لها من تأثير على السلوك التنظيمي.

تقوم النظريات الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات حول محددات السلوك التنظيمي و خاصة في تغيير الدافعية فمثلا تعتبر السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد ، إلا انه توجد أنواع أخرى من أساليب التأثير كالإغراء أو الإجبار، نفس الشيء فالمركز الرسمي ليس هو الوحيد المصدر الأساسي للسلطة إذ توجد سلطة تستمد من مركز غير رسمي.

لذا اهتم ماك غريغور بهذا النوع من المواضيع و قرر بالدراسة و البحث عن الدور الذي يلعبه المدير داخل المنظمة، و انتهج أسلوبا انتقاديا للنظرية الكلاسيكية و درس سلوك الفرد و علاقته بالمنظمة و منه تحضير المديرين لتسيير مختلف المنظمات و إدماج الفرد و أهدافه مع أهداف المنظمة .

و من هذا بعث ماك غريغور تصوراته في شكل نظريتين إحداهما سميت بنظرية (X) و تقوم على افتراضات النظرية الكلاسيكية ، و الأخرى سميت بنظرية (Y) تقوم على افتراضات معاكسة للأولى ، هذه الأخيرة هي التي يعتقد أنها متأثرة بالعلاقات الإنسانية.

• نظرية (X):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني مستمدو من الفكر الكلاسيكي في مجالي الرقابة و التوجيه و تتلخص في العناصر التالية:

يكره الإنسان العادي بطبيعته العمل و يعمل جاهدا على تجنبه كلما أمكن ذلك و هذه الفكرة مغروسة في ذهن العامل منذ القدم ، و هذا ما جعل معظم المسيرين يؤمنون بهذه الفكرة و يعتبرونها حقيقة لا جدال فيها⁽¹⁾.

بناء على هذه الفرضية نتيجة للكراهية المتأصلة للعمل ، فانه يجب دفع و إجبار اغلب الأفراد على العمل و مراقبتهم و توجيههم و إخضاعهم لأسلوب إدارة تسلطي بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة، هذا يتطلب وجود نظام تحفيز يساهم في توجيه مختلف الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة، لكنه رغم قسوة المعاملة إلا انه تبقى التشجيعات و المكافآت غير كافية لزيادة الإنتاج لأنه كلما زادت المكافئة زاد الطلب عليها أكثر فأكثر، و بالتالي التهديد بالطرده و التسلط هو الحل للمشكلة و التسيير العادي.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000، ص 71.

يتهرب الإنسان العادي من المسؤولية، و يفضل ان يتلقى التوجيه من قبل الآخرين كما انه قليل الطموح ، محدود الإمكانيات يبحث عن الأمان و الاستقرار قبل كل شيء.

- تحليل الفرضيات:

- اعتبار الفرد عقلاني في تصرفاته ، يعمل بدافع اقتصادي أساسي قائما على تعظيم الدخل المادي .

- تقدم تفسيراً خاطئاً لسلوك الفرد و دوافع العمل، لذا قدم ماك غريغور صورة مخالفة للدوافع الإنسانية تعتمد على هرم الحاجات التي قدمها عالم النفس أبراهام ماسلو، هذه الحاجات صنفها في كل هرم قاعدته الحاجة الفيزيولوجية و قمته الحاجة الذاتية.

- التنظيم الرسمي القائم على فروض نظرية (X) يمنح للفرد فرصاً محدودة لإشباع حاجاته الاجتماعية و الذاتية ، و للإشارة فان الحاجة التي يتم إشباعها ينتقي دورها كدافع للسلوك ، لذا فان الزيادة في الأجر لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج ، الأمر الذي يحتم على الإدارة إلى تحديد الحاجات الأخرى التي يتم إشباعها و هنا نجد دعوة صريحة للاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الرسمي بما يكفل للإنسان فرصاً أفضل لتحقيق رغباته.

يمكن القول كذلك ان نظرية (X) تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ التنظيم الكلاسيكي و افتراضاته عن الدوافع الإنسانية.

-تمكن ماك غريغور من خلال نظرية (X) وضع الإطار الذي يسمح بالتوقع و مراقبة أفضل للتصرف الإنساني داخل المنظمة الصناعية، و تم ذلك بواسطة طرح البديل نظرية (Y) التي تقوم أساساً على مبدأ الاندماج بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد.

• نظرية (Y): تكامل أهداف المنظمة و أهداف الفرد.

لخص ماك غريغور نتائج دراسات و أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية و التطور الذي عرفته برامج و سياسات إدارة الأفراد و علاقات العمل في نظرية أطلق عليها نظرية (Y) هذه النظري تحاول ان تجد التنسيق المفقود بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة و الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية تعاكس افتراضات نظرية (X) .

- الإنسان بطبيعته لا يكره العمل ، و أكثر من ذلك يسعى إليه، له القدرة على الابتكار و الإبداع و يجب تحمل المسؤولية و هنا تتوقف قدرة التنظيم القائم على إمكانية توفير جو عمل ملائم(يعتبر بذل الجهد العضلي و الذهني في العمل أمر طبيعي).
- ان أسلوب الرقابة التسلطي و التهديد بالعقاب لا يشكلان الوسيلة الوحيدة لضمان التوجيه الجيد لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف ، فالإنسان يمكن ان يمارس الرقابة الذاتية و التوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي التزم بها (مسألة الضمير المهني).
- التزام الأفراد بالأهداف المسطرة يتوقف على مدى مصداقية نظام المكافآت المطبق و ارتباطه بمدى تحقيق هذه الأهداف و العائد المتوقع بعد تحقيقها.
- ان الهياكل التنظيمية الحالية هي المسؤولة عن الاستخدام الجزئي للطاقات الإبداعية الكاملة لدى الفرد، و منه القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية لا يعود في الكثير من الأحيان إلى قصور في طبيعة الأفراد و تكاسلهم عن العمل بل يعود إلى القصور في البناء التنظيمي و عدم استطاعته الكشف عن هذه الطاقات الكامنة.
- تحليل هذه الفرضيات:
- يعتبر مبدأ التكامل شيء مثالي ليس من السهل استيعابه أو التحكم فيه للأجل القصير ، لكن على المدى الطويل يصبح عملية ممكنة ، و على سبيل المثال أصبحت فرضية المراقبة و التسيير الذاتي سمة الأنظمة الإدارية الحديثة ، لان الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بصفة فعالة.
- ترى كذلك هذه النظرية ان التحكم في الإدارة من طرف المديرين يعتبر في حد ذاته الاستغلال الجيد للطاقات الإبداعية للإنسان ، و منه التحكم الجيد في المنظمة بصفة ايجابية و نستنتج من ذلك ان السلوك البشري ما هو إلا تعبيرا عن طريقة و منهجية التنظيم المعتمدة داخلها ، و من هنا جاء التركيز على ضرورة الإدماج بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد، أي يجب قبل كل شيء مراعاة الحاجات التي يهدف إليها العامل و التي تسمح له بتوجيه كل طاقته لخدمة أهداف المنظمة المسطرة.
- يمكن القول كذلك ان نظرية (y) لم تعني بشكل كاف بالتحليل المنظم للسلوك الإنساني في المنظمة و الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه و طبيعة احتياجات الأفراد و علاقتها بالداخلية و سلوك الجماعات .

- مبدأ التوازن بين (x) و (y):

مما سبق نلاحظ ان النظريتين تختلفان من حيث الرؤية حول طبيعة و استغلال الطاقات البشرية و العلاقات العمل بالمنظمة أو بالأحرى الإدارة، بحيث تقوم نظرية (x) على أسلوب الرقابة التسلسلي (اعتماد مبدأ التدرج) ، بينما نظرية (y) تقدم على توفير الإطار الملائم لتحقيق الأهداف الشخصية و منه أهداف المنظمة و بالتركيز على الرقابة الذاتية لكل عضو .

و لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة يجب إتباع ما يلي:

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة يمكن التعبير عنه بديل إجراءات العمل.
- الدقة في تحديد الأهداف في إطارها الزمني و المكاني.
- مباشرة العملية الإدارية.
- تقييم النتائج.

و نلاحظ كذلك بان هذه الخطوات تتفق إلى حد كبير مع ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف، كما ا نماك غريغور أعطى أهمية لعنصر القيادة و المشاركة و تنمية الإدارة في تكوين بيئة تنظيمية تسمح بتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد و المنظمة .

ج- مدرسة النظام الاجتماعي:

يمثل هذا المدخل نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى ان هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية و الحضارية للأفراد ، لذلك فان المطلوب هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة، أي المجموعات المتشابهة في بوتقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل و الاعتماد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية و المادية و الاجتماعية الخاصة بالفرد و بيئته و ذلك عن طريق التعاون و الكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني و الذي يطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي⁽¹⁾، و حسب هذا المفهوم فان التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض و راغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك .

(1) علي عياصرة و محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 63.

• نظرية النظام التعاوني لستر برنارد:

عرف برنارد المنظمة على أنها نظام من التعاون ، هذا التعاون موجه بغرض تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة، و امتدت نظرتة لدراسة الأفراد و كيفية تحفيزهم ، انطلقت هذه النظرة من جانب الحاجات ، أي ما يمكن للمنظمة ان تقدمه للفرد، من ظروف جيدة للعمل و امتيازات اجتماعية ، و اعتبر عنصر القيادة عامل أساسي لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد ز أهداف المنظمة كما أشار لمبدأ تفويض السلطة لكن من الأسفل إلى الأعلى عكس الكلاسيكي، بمعنى ان العامل يفوض السلطة إلى رئيسه يعني ذلك القبول بأوامره.

و يعتبر برنارد من الباحثين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاته المتعددة، و من اجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية ، طور برنارد ما يسمى بنظرية التعاون تستند على ان إشباع احتياجات الفرد الطبيعية و الاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين .

من هذا التعريف يسقط على مختلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها و يبني برنارد نظرية في التنظيم الرسمي على أساس وجود ثلاث عناصر رئيسية:

-هدف مشترك بمثابة المحور الذي يجمع أعضاء المنظمة .

-إمكانية الاتصال بين أعضاء المنظمة.

-الرغبة في العمل و المساهمة في إطار المنظمة.

و نستنتج من هذا ان أي تنظيم عبارة عن نظام تعاوني تتوقف فعاليته على مدى تعاون أعضاءه و ترتبط استمراريته بمدى تحقيق أهدافه و دائما حسب برنارد فان نشأة التنظيم تتم بإحدى الطرق التالية⁽¹⁾:

-نشأة تلقائية ، نشأة هادفة بمبادرة من الإنسان ، نشأة نتيجة توسع أو اندماج تنظيمات قائمة ، نشأة نتيجة الانفصال عن تنظيمات قائمة فعلا.

و تعتبر ظاهرة النمو صفة لصيقة بالمنظمات، و يتحدد كبر الحجم بمجموعة من العوامل أهمها:

-التشابك في الأهداف.

-مستوى التطور التكنولوجي .

-عوائق الاتصال بين أجزاء المنظمة.

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1975، ص 176.

-تعقد التفاعلات الشخصية بين أعضاء المنظمة.

و يعتبر الكثير من الباحثين ان برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال ذلك انه من أوائل الذين تعرضوا بالشرح و النقد و التمحيص لطبيعة الاتصال و مكوناته و خصائصه، و علاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية و الغير رسمية ، و يعرض برنارد في كتابه وظائف المدير مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بموضوع الاتصال و هي⁽¹⁾:

-يعرف برنارد التنظيم الرسمي بأنه جملة من المكونات المعقدة الفيزيائية و البيولوجية و الشخصية ، بالإضافة إلى المكونات الاجتماعية و التي تربطها علاقة خاصة و على هذا الأساس فان برنارد لم يحصر المنظمة في مجموعة من القواعد و الإجراءات بل أعطاهها طبيعة تعاونية و ربطها بالمضمون الاجتماعي، و هي وفقا لهذا (المنظمة) ترتبط بمكونات أساسية و هي :

-الجانب المادي الملموس.

-الجانب الاجتماعي.

-خصائص الأفراد.

-متغيرات أخرى.

ان المنظمة غير الرسمية تتضمن أشياء غير مدركة، و قد تتعارض مع أعمال المنظمة الرسمية و هي تؤدي دورين من التأثيرات:

-تأسيس بعض السلوكات و العادات و التقاليد.

-قد تساهم في خلق أجواء يمكن للمنظمة الرسمية ان تستغلها في العمل .

و مما سبق يتضح بان برنارد يؤمن بان الاتصال الغير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أداءها مستقبلا .

(1) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص ص 54، 55.

ويعتبر برنارد ان المنظمات غير الرسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية و ان هذه الأخيرة هي ضرورية إلى تنظيم غير رسمي و أي تنظيم اجتماعي كبير ، بل انه يعتبرها وسيلة للاتصال و مساهمة في تعاون الأفراد.

- دور التقنية في الاتصال: يرى برنارد ان غياب تقنية ملائمة للاتصال قد تلغي إمكانية تبني و تحقق بعض الأهداف التي تعتبر الغرض من تأسيس المنظمة أصلا .

- يؤكد على أهمية صيانة نظام الاتصالات لأداء المنظمة .

و من هنا يجب ان تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية باعتباره عملا استراتيجيا و ذلك عن طريق اختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة.

و بشكل عام يعتبر برنارد بان التنظيمات غير الرسمية قد تساهم بشكل ما في حماية كرامة الفرد و ضمان حقوقه من تعسفات المنظمة الرسمية .

و يؤكد برنارد ان المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من لإشباع الدوافع العامة التالية التي تدفع الفرد للالتحاق بالمنظمة و أهمها:

-الاتصال المتبادل.

-الانسجام مع الزملاء.

-المشاركة.

-تكيف ظروف العمل مع عادات و سلوكيات الفرد.

هذا و يشار إلى ان برنارد أسهب في الحديث عن الاتصال خاصة غير الرسمي باعتباره جزءا لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية و الاجتماعية للموظف، و الذي يجب ان يتواجد داخل أي منظمة، كما ربط برنارد بين طبيعة الاتصالات و علاقتها باتخاذ القرارات من حيث طبيعتها سواء كانت اتصالات صاعدة أو نازلة.

• نظرية اتخاذ القرارات و التوازن التنظيمي هربرت سيمون:

انطلق في دراسته للتنظيم من زاوية تقوم أساسا على مفهوم اتخاذ القرارات بمعنى ان السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة ، و بصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها و للإشارة فان سيمون انطلق في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي - الفكر الكلاسيكي - أي صفة الرشد التي يجب ان تتوفر، لكنه ادخل على مفهوم الرشد تعديلا يقوم أساسا على الفصل من جهة الرشد الموضوعي، باعتباره سلوكا صحيحا و قائما على معلومات كاملة عن البدائل المطروحة للمفاضلة و نتائجها المتوقعة،

و من جهة أخرى الرشد الشخصي القائم على السلوك المبني على المعلومات المتاحة للفرد ، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي تقف عائقاً أمام قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل .

يحدد سيمون الخطوات الأساسية لبناء التنظيم في :

-تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية، و قابلية القياس لهذه المفاهيم.

-لا يتوقف وصف التنظيم أساساً على مبدأ تقسيم العمل و التخصص ، و توزيع الوظائف و الأدوار بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.

-الاهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء المنظمة و تحديد قدرتهم على الأداء و اتخاذ القرارات (حدود الرشد).

-توضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة التنظيم و بالتالي المنظمة أي وزن كل منها في إطار إعطاء أكثر وضوح حول فعالية التنظيم .

يمكن القول ان نظرية سيمون تعطي صياغة جديدة للرضا الذي يمكن ان يتحقق بأقل من الحد الأقصى، عوض الحصول على الحد الأقصى كما في الفكر الكلاسيكي و بذلك فهو يعطي نموذج للرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي هدفه الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بالمشاكل المطروحة .

و منه يمكن ان تعرف التنظيم على انه هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات و القيم و الاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات ، كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل⁽¹⁾ .

و يمكن حصر أفكار سيمون في :

-تعتبر كل السلوكات التنظيمية قبل ان تتحول إلى أفعال على أنها عملية اختيار و يعني القرار اختيار البديل الأفضل من بين مجموع البدائل المتاحة.

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 184.

-ان طبيعة الهيكل التنظيمي قائمة على أساس وجود مستويين : مستوى أدنى تنفيذي ، و مستوى أعلى متخذي القرارات ، و في هذه الحالة تتسع الفجوة بين متخذي القرارات و منفذيها نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية، و منه تتجلى القدرة في التأثير على المستويات التنفيذية.

-ان القرار ما هو إلا الاختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط و الإعداد، و ترمي هذه العملية في الأخير إلى تحقيق الأهداف الذي يعتبره في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر و هنا نلاحظ ان البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام (نتيجة لعدم التأكد) لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة (القرار هو محصلة التفاعل بين عناصر التنظيم الداخلية و الخارجية).

-ان النشاط التنظيمي هو نشاط جماعي الأمر الذي يتطلب توفير جو العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة تلك هي التي تعبر عنها بعمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ باسم المنظمة تتعلق بمجالات تحديد وظيفة الفرد و واجباته، تحديد السلطة، وضع قواعد عمل للتنسيق بين أنشطة أعضاء المنظمة .

-كما عبر عن التنظيم بأنه مجموعة من العلاقات و الروابط التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد و أي نشاط إنما يتحقق بمعرفة هؤلاء الأفراد و سبب اندماج الأفراد داخل المنظمة و قبولهم لهرم السلطة القائمة نابع من قناعتهم ان الانضمام سوف يؤدي إلى إشباع حاجاتهم و طموحاتهم الشخصية و بالتالي تظهر المنظمة كخلية أساسية داخل المجتمع التي يربط بها الإنسان بغية تحقيق أهدافه الخاصة ، هذا الإقبال على الاشتراك و الانضمام إلى المنظمات يقوم على فكرة أساسية في فكرة التوازن بين مساهمات الفرد و ما يحصل عليه ففكرة التوازن شرط أساسي لاستمرارية و بقاء المنظمة قائمة .

ففي حالة التناقض بين اتجاهات الأفراد و اتجاهات المنظمة يعمد الأفراد إلى تقييد مساهمتهم و التي تنعكس سلبا على المنظمة (فكرة التوازن ليست ساكنة) و من أهم مبادئ التنظيم لدى سيمون انه عبارة عن نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد مشتركين في أعماله، يحصل كل مشترك على حوافز من المنظمة مقابل ما يقدمه من مساهماتو غيرها من المبادئ .

• النظرية المعدلة رانيسيس ليكرت :

تنطلق هذه النظرية أساسا من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، و تأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على انجازاته و فعالياته ، و تتمثل فرضيته في ان انخفاض إنتاجية بعض المنظمات تعود أساسا إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة ، هذه الأفكار استفاد منها ففكرة معدلة لا تنفي المساهمات السابقة و إنما عدلها و طورها بناء على الأسس القائمة،و من بين هذه الأسس هو القضاء على الإسراف و انخفاض الإنتاجية باستخدام الأسلوب الوظيفي.

-تحديد معدات محددة للأداء ، قياس العمل المنجز و مقارنته بالأهداف المسطرة ، استخدام أساليب للرقابة كالتسيير الموازي و المحاسبة التحليلية (1) .

كما ان هذه النظرية ركزت على عنصر التنسيق و التجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة، من خلال التفاعل المستمر ، و التأثير المتبادل بينهم، هذا التفاعل يتوقف على تدفق المعلومات و شبكة الاتصال بين كل المستويات التنظيمية الإدارية و إتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة، و اتخاذ القرارات بناءا على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل، كما تأخذ أيضا هذه النظرية بفكرة القياس المستمر للنتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المسطرة ، هذا القياس ليس فقط مادي، و نما أيضا في شكل الآثار الناجمة عن التنظيم و تأثيره على العنصر البشري كقياس درجة الدافع للعمل لدى الفرد.

و يتوقف نجاح التنظيم على الأعمال المتناسقة لأعضائه كما انه له خصائص أساسية و أنشطة محددة تشتمل على :

-هيكل تنظيمي يحدد الأقسام و العلاقات بين مختلف أجزاء التنظيم.

-الملاحظة كعملية تسمح بجمع البيانات التي بها يتم القياس وضعية التنظيم .

-توفير شركة الاتصال تسمح بانتقال المعلومات بين مختلف مراكز التنظيم.

-عملية اتخاذ القرار .

-توفره على مدخلات تقوم بالعمل (موارد مادية و بشرية) .

-للتنظيم تأثير و نفوذ على أعضائه تسمح له بتنفيذ القرارات و تحقيق الأهداف.

-للتنظيم أبعاد و أسس التي تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه القيام بما يطلب منهم من أعمال .

و توصل ليكرت من خلال الدراسات التي قام بها مع زملائه، إلى تحديد الإطار النظري العام لنظريته، هي ان المرؤوسين في المنظمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية و مرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير و التأييد و التي يحصلون منها على شعور بأهميتهم و قيمتهم الشخصية ، كذلك فان الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 196.

من هذا نستنتج :

توقف دافعية الفرد للعمل و استجابته لأهداف المنظمة على الحالة النفسية التي يشعر بها هذه الأخيرة مرتبطة بنوع العلاقات و التفاعل بين الأفراد (الهيكل التنظيمي).

-التركيز على فكرة أساسية و هي أهمية جماعات العمل، و أثرها في السلوك التنظيمي ، و منه تفاعلات الأفراد ما هي إلا عبارة عن مواقف جماعية تكون نتائجها حسب قوة أو ضعف علاقة الفرد بالجماعة، و هنا يظهر عنصر التنظيم كعامل مساعد على اندماج الفرد بالجماعة .

و يلاحظ أيضا الوصول على النتائج القصوى يتم خلال الربط الجيد بين الجماعات من خلال ما يسمى بحلقات الوصل بين المستويات التنظيمية على المستوى الهيكل التنظيمي.

-و تتوقف كفاءة التنظيم في أداء مهامه على كفاءة الجماعات ، و أي تقصير من جماعة ما يؤثر على التنظيم ككل.

- تخصص لكل من وظيفتي الاتصال و القيادة أهمية قصوى داخل المنظمة، بمعنى الانتقال الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية ، و في نفس الوقت أساليب إشراف أكثر إنسانية ، نمط قيادي ديمقراطي، يعطي للفرد مجال أكثر للتصرف و المبادرة.

و تتكون عناصر التنظيم الأساسية لدى ليكرت من:

*طبيعة العمل:

-التنظيم نظام متكامل يتشكل من مجموعة أنشطة كالاختيار و التدريب و الاتصال و اتخاذ القرارات و الإشراف .

-الهيكل التنظيمي حجر الزاوية فيه هي الجماعة، يسهل عملية التفاعل بين الأفراد، و منه قيامهم بالأنشطة المطلوبة منهم.

-جماعة العمل كإطار ينفق الفرد فيه أكبر جزء من وقته في علاقات مباشرة و منه فان التنظيم يعمل على جعل الفرد عضو في جماعة يستفيد من تفاعلها الايجابي بما يسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها .

-القيادة: يتوقف نجاح التنظيم على نمط الإشراف المعتمد ، لما له من تأثير على كفاية العملية التنظيمية، و منها أهداف المنظمة باعتبارها تعبر عن أهداف الجماعات.

-ظروف العمل:فالتنظيم مسئول عن توفير المناخ الملائم و الذي يحفز على الأداء و يقوي روح الانتماء لدى الفرد بالجماعة.

علاقات العمل: تعتبر من العلاقات الهامة و المؤثرة في السلوك التنظيمي و الفردي، فالتنظيم يعمل على إيجاد علاقات تعاون بين الجماعات لا علاقات صراع.

-مؤشرات قياس: لابد من توفر مؤشرات تسمح بقياس النتائج المحققة، و بالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لدى الحاجة من تعديل و تطوير لضمان تحقيق الأهداف المسطرة .

*طبيعة العمليات و الإجراءات :

تعتبر وظيفة الاتصالات داخل المنظمة من الشروط الأساسية لنجاح نظرية ليكرت لأنها تسمح بانتقال المعلومات بين جميع أفراد الهيكل التنظيمي، بما يسمح باتخاذ القرارات الفعالة و التي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات و منه أهداف المنظمة في نفس الوقت يتجلى عنصر المشاركة في العملية الإدارية من قبل أعضاء التنظيم ، مما يكون الدافع على تحقيق أهداف المنظمة لارتباطها بتحقيق أهدافهم الخاصة.

*الأداء العام للتنظيم:

قدم ليكرت إطار النظرية التنظيمية تتمحور أساسا حول عدد من المتغيرات التنظيمية تتمثل في: القيادة، الدافعية، الاتصالات، التفاعلات، كيفية اتخاذ القرارات، كيفية تحديد و ترتيب الأهداف، كيفية و طبيعة المراقبة.

تعتبر تلك المتغيرات حسب ليكرت أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي كما يتبنى مفهوم النظام، حيث يعتبر ان هذه المتغيرات هي عناصر من نظام متكامل تتفاعل فيما بينها لتحقيق نتيجة النهائية للتنظيم .

د- النظرية الحديثة:

بعد عرض النظريات الكلاسيكية و الني وكلاسيكية، نتناول النظرية الحديثة التي تعتمد مفهوم النظم للإجابة عن التساؤلات التي تطرح على مستوى تنظيم المؤسسات و هذه الأسئلة يمكن إدراجها في النقاط التالية: ما هي الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ؟ ما هي الأجزاء الإستراتيجية في النظام ؟ ما هي طبيعة التفاعلات و الترابطات بين عناصر النظام ؟ ما هي العناصر الرئيسية داخل التنظيم ؟ ما هي طبيعة العلاقة بين المؤسسة و البيئة الخارجية؟

-ان المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة و هو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض⁽¹⁾.

و اثبت التيار الحديث ان النظرة الكلاسيكية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي تعرفها المؤسسة في مختلف نشاطاتها و ذلك للأسباب التالية:

-يقوم التنظيم الكلاسيكي على احتواء الموارد البشرية و المادية في إدارات متخصصة طبقا لمبدأ تقسيم العمل و يتم التركيز على الأنشطة و الإجراءات بغرض أداء المؤسسة لمهامها ، لكنه لا يتم مراعاة مراكز المسؤولية عن تحقيق النتائج كذلك سيطرت النظرة الجزئية على النظرة الكلية ، مما يؤثر على التكامل و الاعتماد على العلاقات السلمية عوض العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج كما يؤدي إلى تقييد الأعمال الابتكارية ، لأنه لا يصمد أمام تغيرات البيئة الخارجية .

-الاعتماد فقط على الاتصالات التي تخضع لمنطق التسلسل الهرمي ، بينما المنظمات الحديثة أولت عناية للاتصالات الأفقية بين الإدارات داخل نفس المستوى التنظيمي.

-الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المستويات الحديثة لما لها من علاقة مباشرة مع عملية اتخاذ القرارات على العكس في التنظيم الكلاسيكي، يبحث كل مسئول ان يكون لديه نظام معلومات خاص به ، هذا ما يؤدي إلى مركزية القرارات .

-أدى كبر حجم المؤسسات و ارتفاع عدد العاملين بها و الخبرات و المؤهلات العالية إلى خلق الكثير من الوظائف الجديدة و التي تتطلب إعادة النظر في صياغة الهياكل التنظيمية بكيفية تتماشى و المعطيات الجديدة و العوامل التي أدت إلى إعادة النظر في صياغة الكثير من المفاهيم الكلاسيكية مثل التفرقة بين التنفيذ و الاستشارة، المركزية و اللامركزية، مبدأ وحدة السلطة الأمره إلى غير ذلك.

و من رواد هذا الاتجاه (اتجاه النظم ،Katz-Kahu-Weick) و قد اهتم (Weick) بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة و انتقالها و توصيلها داخل المنظمات أما Simon & March فقد نظرا للمنظمة كعضو يعمل على فهم و استيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها و نقلها ، و أمر طبيعي ان المنظمة المنفتحة بين أجزائها و بين بيئتها سهل عليها انسياب المعلومات و تحقيق التغذية العكسية ، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية و تطوير أدائها و تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

(1) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 56.

-فنظرية النظم تهتم بالترابط و التبعية في العمليات و الوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة و نظرية النظم المفتوحة وسعت هذه النظرية لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع بيئة المنظمة من اجل التعامل مع عدم التأكد .

-و يمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للرسائل و المعاني بين المنظمة و بين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية.

و الاتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها و يحقق الانسجام و التوافق بين أجزائها .

و نظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف، و كما أشار "كان و كاتز" بان الاتصال لا يمكن فهمه على انه عملية نقل رسائل بين المرسل و المستقبل ، و لكن يمكن فهمه بارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه .

فالاطصال خلال النظام الاجتماعي يعتبر صعبا و لكن "لين و كوروين و موناهان" حذروا من زيادة المخاطر في الاتصال بين الأنظمة الاجتماعية حيث ان الناس من فئات اجتماعية مختلفة ليس فقط تعلموا التكيف المختلف مع المادة و الوقت و لكنهم من لغات مختلفة و تنشئة مختلفة إضافة إلى تنشئة مختلفة إضافة إلى اختلاف الرسائل و المعنويات. فالاطصال الحر مع بعض الناس يعاق بالعرق و الفئة الاجتماعية الخاصة به و هذه الأشياء يمكن ان تؤثر على إضافة المعاني للمجتمعات المختلفة.

فالمدرسة الحديثة و التي أخذت فكرة النظم عرفت المنظمة (النظام) بأنها عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد ببعضهم البعض من اجل أهداف معينة⁽¹⁾، و هذا التعريف يتضمنك

-ان المنظمات ستدرس منظمات بشرية يوجد بها أفراد معينين ، أي ان المنظمة بها دائما أفراد.

-ان هؤلاء الأفراد يتصلون دائما مع بعضهم من اجل تحقيق أولا أهداف المنظمة ، و أهدافهم الشخصية التي من اجلها انضموا إلى المنظمة فان لم تشبع المنظمة أهداف الأفراد إلى حد معقول سوف يصبح بقاؤها و نموها أمر مشكوك فيه، ما عدا المنظمات الجبرية مثل السجون ...

-اتصال الأفراد مع بعضهم البعض لا يتم عشوائيا ، و لكن بشكل منظم ، يأخذ شكل تنظيمي و هذا ما يقصد به الهيكلية .

-جميع الأفراد في المنظمة لديهم أهداف و أغراض ، و هم يتوقعون ان إشراكهم في المنظمة سوف يحقق لهم هذه الأهداف .

هذا التعريف يتشابه مع بعض التعريفات الأخرى ، و يعبر عن المنظمة بجميع أشكالها و ينطبق على المنظمات الصغيرة و حتى الكبيرة، مثل شركات البترول و الوزارات ...

(1)حامد احمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، اتجاه شرطي، دار الفيلم للنشر و التوزيع، الكويت، 1982، ص ص 29، 30.

8- الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية:

• **دراسة محمد علي محمد:** قام بدراسته في مصر عام 1971م ، و في شركة تدعى "شركة النصر للأصواف و المنتوجات" و الغاية منها هو التحقق من ان الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله و نظرتة اتجاه الإدارة .

كما هدفت الدراسة كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال و وضوح القرارات و البيانات و انعكاس ذلك على استقرار العمال و رفع مستوى أدائهم للعمل.

و شملت عينة الدراسة مجموعة من العمال في خمسة أقسام أساسية في التنظيم ، من النتائج التي توصل إليها نذكر منها ما يلي:

- يحقق الاتصال في التنظيم الصناعي وظيفة هامة في التكامل و التوازن بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمؤسسة .

- ان الفشل في اتجاه شبكة قوية للاتصال الصاعد و تعدد المستويات الإشرافية و اتساع المسؤولية ، قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل من الحالة الايجابية إلى الحالة السلبية⁽¹⁾ .

• **دراسة زياد السعيد " الثقافة التنظيمية و دورها في مستوى الأداء "** : و هي دراسة مسحية لضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية 2008م، و قد تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء في دعم الابتكار و الإبداع، كما تساهم في منح الفرصة للعاملين بالمشاركة في حل المشكلات و تطوير أساليب العمل، و بالتالي التقليل من الجهد و الوقت و التكلفة، و يتمثل التساؤل الرئيسي في : ما دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء كلية ضباط القيادة و الأركان من وجهة نظرهم ؟

و كانت التساؤلات الجزئية كالتالي: ما واقع مستويات الأداء في كلية القيادة و الأركان ؟ ما العوامل التي تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية ترفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة و الأركان؟ ما هي المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء ضباط الكلية؟.

(1) مازن سليمان الحوش، الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، 2006، ص 18.

-تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء لدى ضباط الكلية ، حيث بلغ عددهم 330 ضابطاً أخذت بطريقة المسح الشامل، و قد تم الاعتماد في جمع البيانات على مقابلة ، استبيان تحتوي على 212 سؤالاً غير ان الباحث المتمكن من استجواب كافة المبحوثين ومن بينهم 20 مبحوث كانت استبياناتهم غير صالحة للتحليلات الإحصائية، بحيث تم استرجاع 265 استبيان من بين 330 اعتمد في هذه الدراسة على منهج الوصف التحليلي لملائمة موضوع الدراسة، و للإجابة على التساؤلات الجزئية السابق ذكرها توصل إلى النتائج التالية:

-يدرك ضباط كلية القيادة و الأركان غايات و أهداف الكلية كأعداد الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية بدرجة عالية جدا هي وضوح رسالة الكلية و اشمال الرسالة على الغايات و الأهداف التي تسعى الكلية لتحقيقها.

ان العناصر التي تعبر من امتياز مستوى أداء الطالب في الكلية هي : الانضباط في الدراسة و الجهود المبذولة، التعاون مع الزملاء ، المشاركة في النقاش.

-يوجد ارتباط طردي متوسط بين الرسالة و الأهداف كأحد خصائص الثقافة التنظيمية في الكلية و بين مستويات أداء كل من الطالب و عضو هيئة التدريس و الكلية.

وجه الشبه :

-كانت من أهم الدراسات على المستوى التنظيمي .

-بينت هياكل المؤسسة الحديثة و المتطورة.

-بينت دور التنظيم في المؤسسات .

●**الدكتور ناصر دادي عدون بعنوان "الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية":** و الذي كانت دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الوطنية ، من حيث دراسة أنماط الاتصال و أشكاله و دور الاتصال في المؤسسة و كفاءتها من حيث الإنتاجية و دور العاملين فيها و اعتمد في دراسته، على المنهج الوصفي و كذلك منهج دراسة الحالة معتمدا في ذلك على نظريات الاتصال ، و كذلك النظريات و علاقتها بالمؤسسات الاقتصادية ، ثم تطرق لمفهوم السلطة و التنظيم و أنواع الهياكل التنظيمية و البيروقراطية و مميزاتها و أيضا تكلم بإسهاب عن الوسائل التقنية الحديثة و تطلعاته نحو اتصال فعال في المؤسسة الوطنية الاقتصادية و نحو كفاءة متميزة على مستوى التنظيمات مثيرا مجموعة من التساؤلات طرح منها الآتي:

- هل تتحكم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجموعة اتصالات عمالها؟
 - هل للاتصال دور بارز في الكفاءة الاقتصادية؟
 - ما هو دور البيروقراطية في المؤسسة الجزائرية؟
 - هل تعمل الوسائل التقنية في المؤسسة الاقتصادية بشكل متميز و فعال؟
- ثم خُص بعد ذلك إلى الإجابات التالية :

- المؤسسة الجزائرية تشترك مبدأ الحرية في اتصالات عمالها عدا الاتصالات النازلة البيروقراطية مميزاتها في نظام المؤسسة الاقتصادية.

الاتصال دور بارز و فعال في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

الوسائل التقنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متأخرة عن مثيلاتها في العالم المتطور و لكن تعرضت دراسته لبعض الانتقادات هي كالتالي:

- قام بدراسة المؤسسات الوطنية فحسب مما جعل نفس أساليب و أشكال الاتصال و كذا نفس المعوقات و المشاكل في كل المؤسسات.

- أهمل الجانب الإنساني في دراسته و اعتمد فقط على عمل المؤسسة .

- لم يتطرق للاتصال التنظيمي في المنظمات و المؤسسات باعتبار ان المؤسسة هي عبارة عن منظمة.

- تعرض للمفاهيم اقتصاديا فقط دون التركيز على الجانب الإعلامي و الاتصالي.

● **دراسة بوعطيط جمال الدين:** و هي دراسة عن الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين و هي دراسة ميدانية تطبيقية في مؤسسة سونلغاز معتمدا الإشكالية التالية و هي :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و العمال التنفيذيين؟ كذلك اعتمد على بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة المدروسة؟

- هل توجد علاقة بين أنماط الاتصال و الأداء لدى العاملين في المؤسسة؟

- هل للمتغيرات التالية: السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في الوظيفة تأثير على الأداء؟

و حاول الإجابة عن هذه التساؤلات بالفرضيات التالية :

الفرضية العامة: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين .

الفرضيات الجزئية :

توجد علاقة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية .

توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية .

و قد خُص إلى النتائج التالية بعد دراسته للمؤسسة معتمدا على المنهج الوصفي و اختيار العينة العشوائية المنتظمة للدراسة و اختيار نسبة 25% من العاملين في المؤسسة و هو العدد 49 عامل في المؤسسة المعنية معتمدا على استمارة استبيان لجميع البيانات بشكل كبير و بذلك استنتج الإجابات التالية:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في المؤسسة الاقتصادية و في النتيجة المرجوة من عملية البحث هذه .

و كذلك نخلص نحن لمجموعة الانتقادات التالية :

اعتمد في دراسته على الاتصال الأفقي فقط و أهمل باقي أنواع الاتصال .

قام بدراسة المؤسسة الوطنية فقط و أهمل المؤسسة الخاصة.

اعتمد على دراسة المؤسسة و أهمل الجانب الإنساني في الدراسة .

ب-الدراسات الأجنبية:

●دراسات أو تجارب هاوثورن 1927: بدأت في عام 1927 م سلسلة من الدراسات و التجارب في مصنع هاوثورن بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرن إلكتروك) ، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة .

أولى هذه الدراسة اعتمدت على افتراضات الإدارة التقليدية الذي ينص على ان الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل ، و قام فريق من الباحثين يقودهم إلتون مايو و روثزبرج من جامعة هارفرد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، و هو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة .

و قد فوجئ الباحثون ان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة و هو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يلي :

-بروز أهمية روح الجماعة و ما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية .

-لقد اتضح للباحثين ان أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي و الظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف و كذا قناعة العمال بان المنظمة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة و تميز و أهمية و من هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات و تطلعات و حاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير و اعتراف و تشجيع و محاولة الاستجابة لها ، و هو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى ، باعتباره محصلة جداء القدرة في العمل و الرغبة في العمل .

-كما توصلت الأبحاث إلى ان العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها و تقاليدھا و هي غالبا ما تنشأ دون اعتراف او تقدير من الإدارة ، و يطلق على هذا النوع من الجماعات ، الجماعات الغير الرسمية ، و هو ما يعني ضمنيا وجود اتصال غير رسمي محبذ و مرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها⁽¹⁾ .

•دراسة كارترز كوبي و موريس 1950 م بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية" : خلاصة هذه الدراسة هو ان الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال ان تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم و مشروباتهم إلى مكان عملهم و ان يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا و تضييع الوقت، و كان مسئولو الشركة واضحين و صريحين في هذا المجال بحيث بينوا و أوضحوا ان منحى الإنتاج ينخفض إلى اقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة و اللاحقة لفترة تناول الوجبات و المشروبات و كذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى ان يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر و اقتناع⁽²⁾ .

•مسح معهد غالوب 1998م :تناول دراسة دور المهمة و الثقافة التنظيمية في نجاح العمل ، لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998م في الولايات المتحدة على ما يزيد عن مئة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى ، ممن تزيد أعمارهم عن 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة و الثقافة فان النتيجة التي توصل إليها المسح ان ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء و مجموعات العمل التابعة لهم ، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحا .

(1) جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992، ص 42.

(2) كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع و النشر، مصر، 1974، ص 50.

و يعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجهه المدراء و الموجهين، كيف يستطيعون ان يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام و استمرارية أفضل ما عندهم ؟ و الجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل و الاتصال ، و كذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق و الترويج له (1) .

(1) بوب غارت، اثنتا عشرة مقدمة تنظيمية، تعريب هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، 2004، ص 105.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي.

1- نظام الاتصال التنظيمي:

ان نموذج الاتصال التنظيمي هو هيكل المؤشرات و القواعد التشغيلية التي يفترض ان تكون متناسبة مع بعض النقاط المرتبطة في هيكل معين، فهيكلي أو نظام الاتصال يجب ان يتضمن توفر مصدر لخلق المعلومات و مراكز استيعابها بالإضافة إلى الوسائل التي تنقل هذه المعلومات مع وضوحها.

كما يتطلب هذا النظام بعض الأنشطة التي تساعد و تعين العملية الاتصالية من تحقيق أهداف التنظيم، و لتحقيق هذه الأخيرة تنطوي عملية الاتصال على بعض الأنشطة نذكرها في الآتي⁽¹⁾:

- اتصال الأنشطة غير المخططة: و تتضمن هذه المجموعة "الحديث و الإنصات " بين الأفراد العاملين، و لا ترتبط بالإغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.
- اتصال لخلق البرامج و التعديلات اليومية و التنسيق و غيره ، فهذا النوع يقوم بانجاز الأعمال المتكررة و اليومية .
- اتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الاستراتيجيات حيث يقدم المعلومات اللازمة و الكافية لمتخذي القرارات و ذلك لتذكيرهم بالانشطات المذكورة في المجموعة الثانية .
- اتصال لتحريك البرامج: يستخدم هذا النوع عادة للتحفيز ، و يكون في العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين، و هو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال و يلقي هذا النوع الاهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية.

2- أهمية و وظائف الاتصال التنظيمي:

أ- أهمية الاتصال التنظيمي :

- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها و دراستها و اقتراح الحلول المناسبة لها .
- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوفر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد و الوضوح في الأهداف و المعايير.
- يساعد في فهم أهداف و واجبات المؤسسة و تحقيق التعاون فيما بين العاملين.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء و المرؤوسين و بعضهم البعض⁽²⁾.

(1) عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، □ 205.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، □ 164.

ب-وظائف الاتصال التنظيمي:

وظائف الاتصال التنظيمي كما وضعها سكوت و متشل :

- **الانفعالات (العواطف و المشاعر):** ان عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي ، حيث يستطيع العاملون التعبير عن احباطاتهم و قناعاتهم للإدارة و لبعضهم البعض، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم و الصراع القائم بين الأفراد و الجماعات.
- **الدافعية:** ان وظيفة الاتصال هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقويم أداء أعضاء المنظمة ، كما ان جميع الأنشطة و الممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر و مكافأة السلوك و الأداء و التقويم و تحديد المهمات و تدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال .
- **المعلومات:** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، و على خلاف المشاعر و التأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني و يكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات ، و طرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعات و القرارات التنظيمية.
- **الرقابة:** ان المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي).

ان طبيعة الأعمال الروتينية و إجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي إذا تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات⁽¹⁾ .

3-أهداف الاتصال التنظيمي:

أ- **تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات:** يتم الاتصال بين التصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

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

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

(1) المرجع السابق، □ □ 164، 165.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- توجيه الأفراد بنتائج أداءهم.

ت- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم نتائجها.

ث- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم ز مواقفهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

ج- **يمكن إدراج هدف آخر للاتصال التنظيمي لا يقل أهمية عن سابقه و المتمثل في:** التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعوله كارثي بالنسبة إلى المنظمة ككل و يمكن ان نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

يهدف إلى تمسك أفراد التنظيم و حل النزاعات بين الأفراد و إعطائهم قيمة ، و العمل على بناء روح الجماعة و كذا تحسين إنتاجية و فعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية و الرضا عن العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد فعالية المنظمة⁽¹⁾.

4- خصائص الاتصال التنظيمي:

أ- **الاتصال عملية ديناميكية:** الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات و الأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا و اتجاهاتنا و سلوكياتنا، و كذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم و تبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم، فعملية الاتصال بصفقتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس و التأثير بهم ما يمكننا ان نغير أنفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة فعملية الاتصال تعني التغيير.

ب- **الاتصال عملية مستمرة:** الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا و مجتمعنا و الكون المحيط بنا إلى ان يرث الله الأرض و من عليها، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا و الحياة الآخرة .

ت- **الاتصال عملية دائرية:** لا تسير عملية الاتصال في خط واحد و من شخص لآخر فقط ، بل تسير في شكل دائري فيه إرسال و استقبال و اخذ و عطاء و تأثير و تأثر يعتمد على استجابات المرسل و المستقبل.

(1) عبد الله بن إبراهيم الغماز و آخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الدارة العامة، الرياض، 1995، □ 21.

ث- **الاتصال عملية لا تعاد:** تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان و الأوقات و الجمهور المستقبل و كذا معناها، فرسائل أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل ان ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل و المعنى عبر الأزمان المختلفة لان الكلمات في تغير و كذلك المعاني لا بل الحياة كلها.

ج- **لا يمكن إلغاء الاتصال:** ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية و ان كان غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في تغيير الزمان و المكان أو الموقف الاجتماعي ففي هذا الحال نقول "سبق السيف العدل" قد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى و لكن من الصعب ان تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية ما إذا تم توزيعها.

ح- **الاتصال عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي حدث في أوقات و أماكن و مستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال و عناصر و أنواع و شروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال و إلا سيفشل الاتصال ، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال⁽¹⁾ .

5- أنواع الاتصال التنظيمي:

أ- **الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة و مؤسسة ، بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقليدها ، و يعد من أهم الوظائف الإدارية و يلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات الاتصال الرسمي و يتضمن : البيانات أو الحقائق الخاصة بوضع جاري أو مشكلات الأهداف ، الآراء و المقترحات و الخبرات و التجارب، المعلومات الخاصة بالأهداف و السياسات و الأحداث أما عن الحوافز و العواطف نذكر منها: مشاعر التأييد أو التقدير أو رفض الأهداف و الأغراض و من أنواع الاتصال الرسمي ما يلي⁽²⁾ :

(1) إبراهيم احمد أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في الفاعل الاجتماعي، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993، □ □ 49-51.

(2) احمد بخوش ، الاتصال و العولمة، دار الفجر ، الجزائر، 2008، □ 15.

● **الاتصال الصاعد:** و هو الاتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم و يتضمن تقديم معلومات حول: ما يريد الشخص قوله عن نفسه و أداءه و مشكلته، و ما يريد الشخص قوله عن الآخرين و مشاكلهم و ما يريد الشخص قوله حول ممارسة المؤسسة وسياستها ، و ما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله. و يرى "ليفزي" ان الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن الذي يتيح إلى المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العالية ضمن الهرم التنظيمي⁽¹⁾ .

● **الاتصال النازل:** يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارة العليا في مشروع أو أعضاء الإدارة الوسطى و بين هؤلاء و رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين و بين الآخرين و العاملين في مستوى التنفيذ و هكذا يتم الاتصال منسق مع خطة السلطة و يأخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات و أوامر و توجيهات و قرارات و سياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم و توجيه الأعمال بمشروع و يتوقف على هذا الاتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها. و يؤخذ على هذا النوع من الاتصالات على انه :

يكون بعيد عن العلاقات الإنسانية.

يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين .

عدم المرونة.

تعرض المعلومات الصادرة من الأعلى إلى الأسفل إلى التحريف.

و لذلك على القائد عندما يصدر المعلومات يجب ان يتأكد من سلامتها و دقتها لتكون واضحة و معلومة لمن يطبقها، و كذلك على القائد ان يهدا المرؤوسين لفهم و تقبل أي تغيير قد يطرأ و الاتصال معهم و سماع وجهة نظرهم و يعد هذا النوع من أكثر أنواع الاتصال شيوعا حيث تتناسب المعاني و الرسائل مثل: الأوامر و التعليمات، و المذكرات الداخلية⁽²⁾.

(1) بشير العلق ، الاتصال في المنظمات بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري، الأردن، 2009، □ 17.

(2) فانتن عوض، الغزو و القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة، عمان، 2010، □ 256.

• **الاتصال الأفقي (الجانبى) :** و هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي ، و ينطوي هذا النوع على حالات التفاعل و تبادل المعاني و المعلومات و الآراء و وجهات النظر بين العاملين في الإدارة و الأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي ، و تشجيع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لاعتباره يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال و حل المشكلات و الحد من مشكلات الصراعات، و للاتصالات الأفقية دورا حاسما في توطيد علاقات التعاون بين العاملين و إدارة أقسام المنظمة .

• **الاتصالات القطرية:** هي الاتصالات التي تكون بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف و لا تربطهم علاقة رئيس و مرؤوس و يقصد بهذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية محددة بهدف اختصار الوقت و الجهد⁽¹⁾ .

ب-الاتصال الغير الرسمي:

الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من الخارج من قبل الاتصالات الرسمية اة بعيد عن خطوط تحددها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي للتنظيم، و ذلك مثلا للقاءات غير رسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخا □⁽²⁾.

و تعرف أيضا على أنها أكثر أنواع الاتصال شيوعا، فهي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تناسب المعلومات و المعاني خارج نطاق التنظيم الرسمي، أي تحدث بطرق غير مضبوطة و غير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو قاعات الانترنت و تعتمد في الغالب على الوسائل الشفوية و كذا الوسائل التحريرية⁽³⁾ .

• مميزات الاتصال الغير الرسمي:

يكمل مسيرة الاتصال الرسمي ، و يزيد من سرعة انتقال المعلومات و يخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.

(1) مصطفى عليان ربحي، محمد الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، □ 296.

(2) خيرى خليل الجميل، الاتصال و وسائل الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، □ 24.

(3) بشير العلاق، الاتصال بين النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، □ 105.

- يدعوا إلى استكمال الكثير من البيانات و المعلومات التي تتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي .
- يمهد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير .
- يزيد الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل .
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى⁽¹⁾ .

6- وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك أساليب كثيرة و مختلفة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة و إلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة ، و يتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال و هي الاتصال الشفوي ، الاتصال الكتابي ن الاتصال المصور .

أ- **الاتصال الكتابي:** ان الاتصال الذي يتم بخصو □ أمور دائما تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة و كثيرة التفاصيل فإنها تفرغ في صورة كتابية، و الواقع ان الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدا الموظفين و لهذا فان الإدارات تلجا إلى الوثائق المكتوبة بكثرة و تؤخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل المذكرات ،الخطابات المتبادلة ، الأوامر المصلحية ، اللوائح و الأوامر الفردية .

طرق الاتصال الكتابي منها: التقارير و يمكن تعريفها على أنها عرض للحقائق الخاصة و تحليلها بطريقة متسلسلة .

النشرات الدورية و الخاصة و تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة و الاجتماعية للمنشأة.

الكتابات و الدليل و هي إحدى وسائل الاتصال الجمعي .

الشكاوي حيث تساعد العاملين ان يتقدموا بالشكاوي و هذت عن طريق الرسائل و المنشورات .

ملصقات الحائط.

(1) سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، ط 07، الإسكندرية، 1987، □ 271.

و تنظيم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات و تحتوي على قسمين :

القسم الأول للتعليمات الدائمة و الأخرى للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة و التي تبقى لمدة ثمانية أيام معلقة تقريبا و هي عبارة عن إرشادات توضح إجراءات العمل⁽¹⁾ .

ب- **الاتصال الشفوي:** يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه و يعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل و المتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة مما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة و موقع استجابته ، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة⁽²⁾ .

• طرق الاتصال الشفوي:

- **الاجتماعات:** و تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة و تلجا إليه الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين.

- **الأحاديث الشفهية أو الاتصال الشخصي:** هو اتصال الشخص المباشر وجها لوجه بين المرسل و المستمع أو اللقاء المباشر بين الرئيس و المرؤوسين.

- مزايا الاتصال الشفوي:

يتميز بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا و إقناعا و يفيد في الحصول على الاستجابة الشفهية و ملاحظة تعبيرات الوجه و انفعالات المستمع.

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

يحافظ على قدر كبير من السرية و يتم العمل به في الحالات التي يخشى ان تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة⁽³⁾.

(1) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 03، عمان، 2005، □ 241.

(2) طارق المجذوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2000، □ 521.

(3) محمد إبراهيم الدعيبس، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، □ 297.

• عيوب الاتصال الشفوي:

الاتصالات الشفوية لا تسجل غالبا مما يهيئ الفرصة للأخلاق ، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل. صعوبة استخدامه مع الإعدادات الكبيرة.

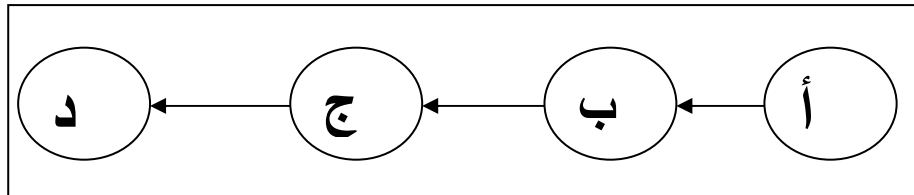
قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا من المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة و المستويات الإدارية المختلفة.

7- شبكات الاتصال التنظيمي:

يستعمل العاملون الاتصال التنظيمي في المؤسسة أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون ان يكونوا على وعي بها أو يصدقونها ، و قد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق و يمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيما يأتي:

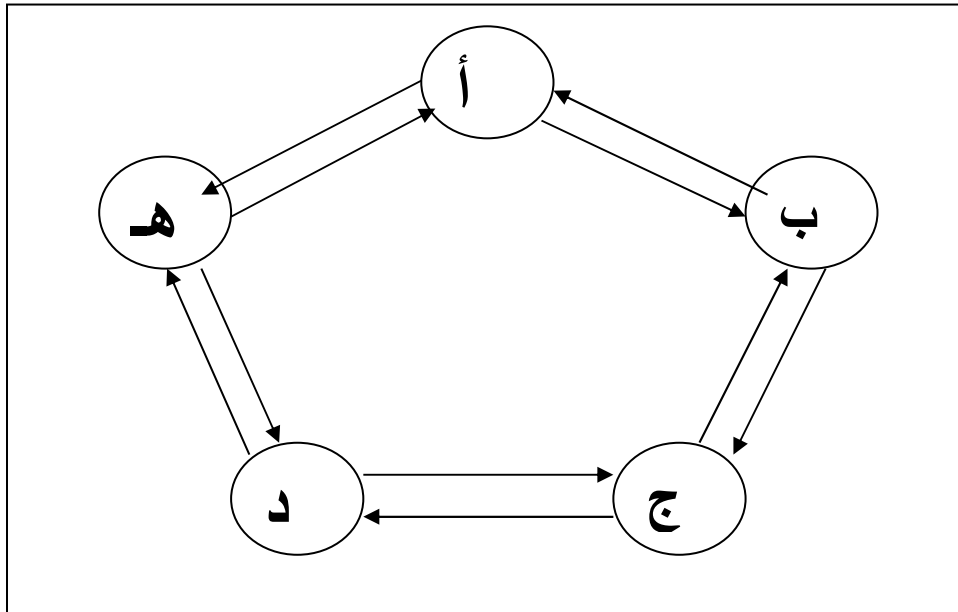
أ- الشبكة التسلسلية: و هي التي تنظم على أساس بسيط و هذا الاتصال يكون بطريقة آلية حيث ان أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص المولي له بصفة مباشرة و عادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فكلما كانت السلسلة طويلة أصبحت العملية الاتصالية أيضا طويلة ، من عيوب هذه الشبكة أنها تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات و تضييع الوقت و الجهد أثناء العملية الاتصالية ، و قد تؤدي أحيانا إلى تشويش الرسائل، و من جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو ما دام المرؤوس هو شخص واحد فقط.

الشكل رقم 01: الشبكة التسلسلية للاتصال التنظيمي.



ب- الشبكة الدائرية : هي اتصال في شكل دائري و هي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة ، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين و يكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة.

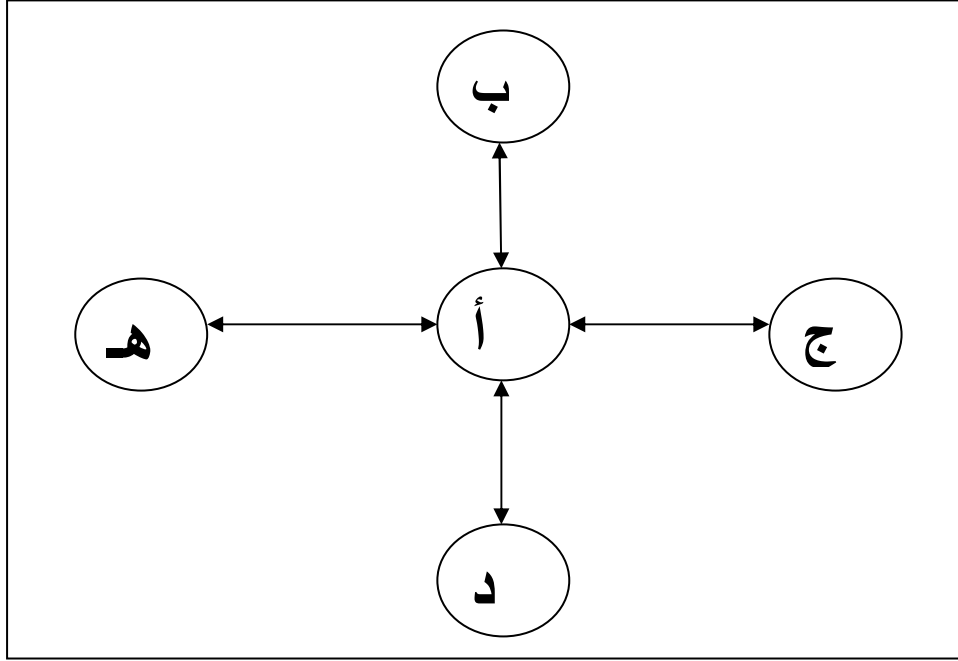
الشكل رقم 02: الشبكة الدائرية للاتصال التنظيمي.



ت- شبكة العجلة : تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه بمجموعة فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناعاته و يعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك و تنشيط العملية الاتصالية ، و بالتالي تنسيق و متابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشير إليه⁽¹⁾.

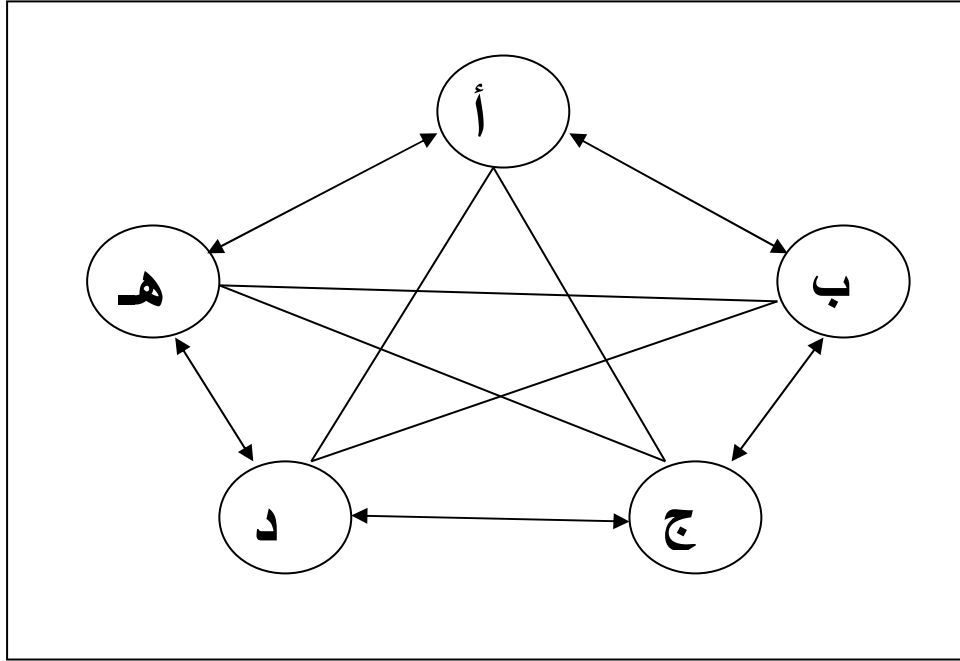
(1) ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، □ □ 23-25.

الشكل رقم 03: شبكة العجلة للاتصال التنظيمي.



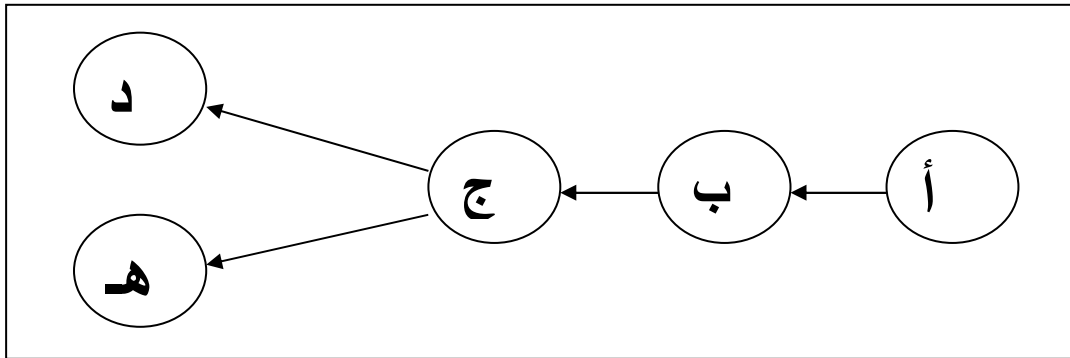
ث- **شبكة النجمة:** وتعتبر الشبكة المثالية، نون ان المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، و لان المعلومات متوفرة لأي منهم ، بحيث يمكن القول أنها تلك المشكلة التي تميز العلاقات الديمقراطية. فقنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرئيسية و الأفقية ن كل المراكز لديها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها في هذه الحالة يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة كما ان الروح المعنوية ترتفع بالضرورة و كذلك تماسك الجماعة و قد ينتج عن هذه الشبكة بعض الهدر من الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء، يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الإعداد المحدودة عن حد معين فتصبح من العسير ان لم يكن مستحيلا التمسك بها.

الشكل رقم 04: شبكة النجمة في الاتصال التنظيمي.



ج- الشبكة على شكل y (الشبكة العنقودية): و تتجسد من خلال وجود الرئيس في الأعلى الذي يتصل و ينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج) و الذين يتصلون بالمرؤوسين⁽¹⁾.

الشكل رقم 05: الشبكة على شكل y (الشبكة العنقودية) للاتصال التنظيمي.



(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 26.

8- طرق و أساليب الاتصال:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات و الأفكار بين فئات المؤسسة غير ان اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، و على نمط التعامل السائد بها و نوع المادة المراد نقلها، و يمكن القول بان استعمال كل من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد، بمعنى انه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا ابلغ أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين ، و يجمل العلماء أساليب الاتصال في ثلاثة أساليب هي:

أ- أسلوب الاتصال الكتابي:

و يتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم معقدة التنظيم، و مكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب ان تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة⁽¹⁾.

• الرسائل الوظيفية:

و هي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية ، الفنية ، العلمية ، القانونية ، الإدارية ، الاجتماعية ... الخ أي ان الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات ، و تتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا⁽²⁾.

• التقارير:

و هي أما ان تكون دورية تحتوي على إحصائيات و بيانات تقدم في فترات دورية معينة - شهرية أو سنوية- و أما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.

و هناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال، و هي التقارير السرية و غالبا ما تحمل هذه التقارير أحكاما ظالمة و مقترحات جائزة طبقا لمعلومات كاذبة ، نتيجة الشائعات و الأحقاد مما يقلل من معنويات العامل⁽³⁾.

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993، □ 398.

(2) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1982، □ 120.

(3) عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة ، 1976، □ 488.

• المذكرات و الاقتراحات:

يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات و الاقتراحات من معلومات هامة و مفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل ، و تطوره، أو حل مشكلاته⁽¹⁾...او بمعنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية ، تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة و ترفع إلى الرئيس الأعلى ، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي ... تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها اقتراحات و شكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.

• النشرة الداخلية للعاملين:

فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، لكي يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه و الهدف من النشرة الداخلية هو:

تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية و تطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.

تعمل على توكيد المعلومات و الأخبار التي يتلقاها و التي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

• الشكاوي:

في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية، أو ان التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوي انه وجد عيب على احد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر، يتطلب الإسراع إلى تفاديه و محاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام لفحصه، و بمعنى آخر يمكن القول ان الشكاوي هي الوسيلة التي يلجا إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، و على الإدارة ان تعطي عناية كبيرة لهذه الشكاوي و ان تقضي عليها، حيث ان العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب كما يؤثر سلبا على السير العام للمؤسسة⁽²⁾.

(1) محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة ، □ 72.

(2) عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سبق ذكره ، □ 490.

و حتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة و واضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة و الكلمات المألوفة، و استعمال الخرائط و الرسوم و ذلك للتوضيح و الشرح و التفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة و غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة.

و يحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية:

يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.

يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة اكبر من الاتصال الشفوي.

يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و مالها و جهدها.

و رغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا إلا ان له بعض العيوب من أهمها⁽¹⁾:

انه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري.

يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير لكلماته المكتوبة على وجه المستقبل، و بالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.

لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف ، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق و طبيعة ثقافته و دراسته و خبرته في العمل .

(1) إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، □ 399.

ب- أسلوب الاتصال الشفوي:

يعتبر من أقدم و أكثر الأساليب شيوعا و أفضلها استخداما ، و ذلك لما يوفره من الوقت و السماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة و الأجوبة و بالتالي تبادل الآراء و الأفكار ، و خاصة بعد ان أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر و هو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التلفون السلكي و اللاسلكي أو التلفون المرئي ،ذلك ان الإنسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم. و يتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات و المقابلات و المؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو...الخ⁽¹⁾.

و الاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل شفاهة ، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ، لا يشترط ان يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي فقط بسماع صوته، و هذا الأسلوب الشفهي يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا ، بل و أكثر إقناعا للمرسل إليه⁽²⁾.

و يكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير ، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و في الحال .

كما ان لهذا الأسلوب أو الاتصال الشفوي طرق عديدة و هي كما يلي:

(1) محمود عودة ، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1971 ، ص 16.

(2) Pierre Lovart, Gestion des ressources Humaines , collection festion éditions evorelles univesity, 1991,p

• الاجتماعات و الندوات:

و هي متعددة الأبعاد و الأهداف، و منها مثلا اجتماعات الأمن الصناعي، و التي يدعوا إليها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل و الأخطار الصناعية، و هذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي ، و توضيح الطرق و الإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات و الصيانة، و منها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية و كيفية تذليلها و التخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة و تبادل الأفكار بين الرؤساء و المرؤوسين حتى تعم الفائدة جميع المجتمعين⁽¹⁾ و هذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية.

• الحديث الشفوي:

يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، كذلك رسمي أو غير رسمي، غير انه في الحالة الثانية- غير رسمي - قد يكون اقرب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي⁽²⁾.

و غالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليمات و حتى اقتراحات لها أهميتها.

و يتميز الاتصال الشفوي بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدوا على وجه المتحدث، و يزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال، حيث يشعر بأهميتهم و قربهم من مراكز اتخاذ القرارات .

• المقابلات:

المقابلة احد الأساليب الهامة في الاتصال ، و المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، و الهدف منها هو الحصول على حقائق و الوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة و مهاراته أو لقياس الاتجاهات ، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح و فهم سياسة المؤسسة أو شروطها و خدماتها و تفسير برامج جديدة و ما إلى ذلك...⁽³⁾

(1) عبد الكريم درويش، ليلي التكلأ، مرجع سبق ذكره، □ 483.

(2) إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، □ 399.

(3) احمد محمد عليق و آخرون ، وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2004، □ 84.

و يكسب الاتصال الشفوي المسؤولية و القدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.

• الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم و تعبيرات الوجه و العيون في إرسال الرسائل و بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور⁽¹⁾، فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة ، و الاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم و على الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات و تبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم و الصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها بموضوع و يفسر مغزاها و محتواها، و قد ادخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص و جذب اهتمامه إليها و حصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر عادة من تأثير الفيلم العادي.

و اختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلا، و إنما خاضع للظروف و المواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معينا أو أكثر، و ذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوبة إيصالها و مدى السرعة المطلوبة لذلك، و تكلفة طريقة الاتصال و مدى سرية المعلومات و البيانات و أهميتها.

9- معوقات الاتصال التنظيمي:

ان مرحلة خلق الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة أو الهياكل الرسمية هي مرحلة جد مهمة إذا ان نجاح أو فشل عملية الاتصال يتوقف عليها بدرجة كبرى فمرحلة اختيار الوسيلة و بعد ذلك تأتي المراحل الأخرى ، و الصعوبة لا تكمن في عملية خلق الاهتمام بموضوع الاتصال نفسه بقدر ما تكمن في إزالة مختلف العقبات التي تعمل على تقليص من ذلك الاهتمام .

أنواع العوائق التي تلعب دور الشمس على السيرورة الحسنة لعملية الاتصال داخل المؤسسة أو الهياكل الرسمية و تتمثل هذه العراقيل فيما يلي :

(1) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل، ط 03، عمان، 2006، □ 301.

أ- العوائق المتعلقة بالمرسل و المتلقي: تتنوع إلى نوعين:

● **عوائق سيكولوجية:** ترتبط هذه العوائق أساسا بميول الشخص خاصة إذا كان منصب المسؤولية إلى إضفاء عنصر الإبهام على شخصيته و تعامله مع الآخرين بسلوكيات متناقضة حتى لا يدرك الغير معالم شخصيته الحقيقية ، و يرى الأستاذ "صالح الشبيكي" ان السلوك ما هو إلا خوف من ان يمتاز الآخرون علينا في حالة ما عرفوا أعماق شخصيتنا.

ان هذه الظاهرة السوسيو نفسية تنتشر أكثر في المناصب العليا و المسؤولية أين يسعى المشرفون إلى الابتعاد عن مرؤوسيهـم رغبة في الإيحاء الدائم بقوة الشخصية و الصرامة أو تجنب تهمة الضعف و المحسوبية و التحفيز .

ان السلطة تضفي على نفسها الغموض ، ان في الكثير من الأحيان للمسؤولين السامين فكرة ان السلطة يجب ان تبقى لغزا غامضا و لذلك نجدهم يشقون في تقييم المعلومات و التقاسير من اجل الإبقاء على هيبتهم و نفوذهم .

أما من جهة المرؤوسين فان العقبات السيكولوجية التي قد تحد من فعالية التواصل تكمن في انعدام الاستعداد لتقبل النتائج و الآراء بسبب الصراعات المختلفة بين الرؤساء و المرؤوسين أو نتيجة العداء النفسي و الكائن بينهم الناتج عن الطبيعة الإنسانية الراضية لأشكال التسلط ، كما يرجع إلى انعدام الثقة بين الطرفين نتيجة عدم تحقيق وعود سابقة أو عدم تحقيق ابسط الحقوق.

● **عوائق ايديولوجية:** بطبيعة الحال يختلف أفراد المؤسسة في التوجه الإيديولوجي و المعتقد لذلك نجد ان عملية الاتصال في جزءها الخا □ هذا تكون محل صراع بين القبول و الرفض لدى مختلف أطراف الصراع الإيديولوجي مما يفتح المجال لحرب الإشاعات التي تهدف إلى تعبئة اكبر عدد من المناصرين لفكرة على حساب أخرى.

كما يمكن ان نظيف تحت هذا الإطار كل المعايير المرتبطة بالقيم و العادات و التقاليد نظرا لما سبقه اختلاف العمال أو مختلف الأطراف و فئات المؤسسة فيها منعدم تقبل أو انشقاق بين رافض لفكرة ما هذا الاختلاف بين المرسل و المتلقي يفتح باب الجهل بالحقائق و التأويلات الخاطئة .

ب- عوائق متعلقة بالقناة:

ان القناة لها الرمز او الشكل أو اللغة ألفضية المكتوبة أو البصرية التي تستعمل في توصيل رسالة و هذه القنوات يمكن ان تكون حدثا غير مباشر و تكون وسائل غير مكتوبة و مطبوعات أو صور ثابتة أو متحركة أو أشكال و بيانات و على هذا النحو فان مختلف العوائق المرتبطة بهذه الأشغال القناتية تنحصر في الاعتماد ألقصدي أو بسبب عدم التحكم أو الخطأ اللغوي أو الشكل الرمزي و غير المفهوم بين طرفي عملية الاتصال .

ان عددا كبيرا من الأفراد يعتقدون ان المعاني الموجودة في أذهانهم كالجمل و الكلمات و الرموز هي نفسها الموجودة لدى الآخرين، و هذا الاعتقاد الخطأ دفع المرسل إلى تقديم الشروح الوافية و الاضاحات عن مقاصده من هذه الفكرة أو الرمز و بذلك تظهر التأويلات الخاطئة للرسائل و هذا يعتبر حاجزا أمام بلوغ الرسالة لهدفها.

ت- عوائق ترتبط بالرسالة:

تمثل الرسالة عنصرا هاما من عناصر الاتصال و من العقبات التي نجدها في هذا الصدد توافق محتوى الرسالة من حيث القيم و المفاهيم بين المرسل و المتلقي كما ان الإفراط في استخدام الرسائل يمكن ان يحدث تشويش إلى الطرف المستقبل و النتائج عن الصياغة اللغوية.

نجد أيضا و في الكثير من الأحيان تحريف في محتوى الرسالة و يحدث هذا غالبا في الاتصال الصاعد كان يقوم المرؤوس وسط السلسلة التنظيمية بتغيير بعض أو كل الحقائق في الرسالة الواردة من أسفل أو تزويد الأرقام و التقارير للإخفاء النقائص كل ذلك من اجل نيل رضا المشرفين أو السلطة الوصية رغبة في منصب أسمى.

و في هذا الصدد أيضا يقول "جارد ليلي" في زمن الصناعات الأولية و المؤسسات المحدودة الصغيرة كانت للكلمة قيمة كبرى أما اليوم فقدت قيمتها حيث أننا نتكلم فقط لنقول قد ملا مذكرة رسمية في الموضوع ، و هكذا أصبحنا نتصل بالمذكرات و المراسلات بين مكتب و آخر و كل طلب مكتوب يقتضي إجابة مكتوبة و هكذا ، و هذه الممارسات نجدها خاصة في الاتصال الرسمي الذي يغلب فيه الطابع البروتوكول الذي قد يجعل الاتصال من المفروض أو يمر مباشرة بين شخصين يأخذ مسارا دائري يمر خلاله عبر عدد كبير من الأطراف ، و بذلك نقل الرسالة و ضعف مضمونها كما ان العامل لدى اتساع حجم المؤسسات لا يعمل مطلقا في مصالح عملية الاتصال ، فكما زاد الاتساع زاد حجم الممارسات البيروقراطية والرسمية المعقدة و بالتالي تتعقد العملية الاتصالية⁽¹⁾.

(1) غيات بوفلحة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 1992 ، □ 42.

الفصل الثالث: ماهية الأداء المؤسسي:

1- خصائص الأداء المؤسسي:

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية⁽¹⁾:

أ- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات و الأفراد الذين يستخدمونه ، فالنسبة للمالكين قد يعني الأرباح، أما للقائد الإداري فقد يعني المردودية و القدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجر الجيد أو مناخ العمل الملائم في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات و المنتجات التي توفرها المؤسسة لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر و من جماعة لأخرى و من مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل و خارج المؤسسة .

ب-الأداء مفهوم متطور:

ان مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، و إذ ان المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في الرحلة الأولى لدخول السوق -الانطلاق- يمكن ان تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة .

تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما انه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون ان يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى لأن هذه التوليفات معتمدة و متغيرة عبر الزمن، كذلك فان التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

(1) الصالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و علوم

التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص 129.

ت-الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عن دراسة لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض ، و هي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة ، إذ ان المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن الأداء لذلك يستخدم معايير غير مالية و خاصة المعايير البشرية و الاجتماعية لتكاملها، و هي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

ث-الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

ان الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها ما يكمل بعضها بعض ، و منها ما يكون متناقضا، و يصهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، و السعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات و السلع، أو السعي لخفض تكاليف و أعباء العاملين و الحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فان مكونات الأداء تتطلب تحكيما منظما ،و بما ان مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية لذا وجب اخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوافق بينها .

ج-الأداء ذو الأثر الرجعي على المؤسسات:

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القائد، فان كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فانه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج و الخطط و حتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأهداف المستهدفة.

2-أنواع الأداء المؤسسي:

ان الاختلاف أو التباين الموجود في مفهوم الأداء أدى إلى عدم وجود اتفاق على أنواع الأداء ، حيث ان كل باحث يقسم الأداء حسب معايير معينة و في ما يلي أهم المعايير المتبناة :

أ- حسب معيار الشمولية:

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية و جزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى :

• **الأداء الكلي:** و الذي يتمثل في جميع الأداءات المساهمة في نمو المؤسسة و يجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و يمكن نسب الإنجاز إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في هذا الإطار يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية، الأرباح، النمو...

• **الأداء الجزئي:** و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، و هو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار الوظيفي المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق...(1).
ب- حسب معيار المصدر(2):

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى داخلي و خارجي و هي كالاتي :

- **الأداء الخارجي:** يكون نتيجة محصلات خارجية .
 - **الأداء الداخلي:** ينتج الأداء الداخلي من تفاعل مختلف أداء المنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، و الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات ، و الأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .
- ت- حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بالوظائف و الأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة، و يمكن حصر هذه الوظائف في الوظيفة المالية ، الإنتاجية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، و وظيفة العلاقات العامة.

- **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد أداء هذه الوظيفة في المؤسسات في ضمان السير الحسن و السليم و العقلاني للاعتمادات الممنوحة ، و يتجسد في مدى شرعية و صحة العمليات المالية مثل التزوير، و حسن استخدام الأموال العامة و ترتيب استعمالها و احترام القواعد القانونية.

(1) زرقون الحاج عرابة، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 125.

(2) Bernard Martory ,Contrôle de gestion sociale , 2 édition , librairie vubibert, 1999, p 236.

- **أداء وظيفة الإنتاج:** ليتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة في تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية ، مع مراعاة مستوى معين من الجودة و حدود الإمكانيات المتاحة.
- **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل أداء هذه الوظيفة بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة و تسهيل النقاء المنتج به بهدف إنتاج و تقديم الخدمة أو الحصول عليها .
- **أداء وظيفة التمويين:** التمويين يمثل وظيفة أساسية في المؤسسة و يتجسد أداءها من خلال إبرام عقود و التزويد بالمنتجات و التجهيز عن طريق استعمال كفاية الأعوان من إمكانيات الدراسة ، الاقتراحات و المفاوضات للحصول على أفضل الأسعار و أحسن النوعيات للتجهيزات و الخدمات المقدمة من طرف الموردين.
- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و مردوديتها مرتبط بتحسين قدرة و كفاءة مواردها البشرية كذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي احد العناصر الأساسية لبقاء و نجاح المؤسسة.
- **أداء وظيفة العلاقات العامة:** و تهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة و زبائنها و تحسين صورتها و طبيعتها في أذهانهم ، و لها الدور الهام في تحقيق الاتصال بين المؤسسة و جمهورها الواسع سواء داخلي و الذي يضم كلا من الموظفين، الزبائن الموردين ،الجمهور الخارجي و يتمثل في : الصحافة و وسائل الإعلام.

ث- حسب الطبيعة:

يمكن تقسيم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار تبعا لطبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و أهداف المؤسسات تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارس فيه فهناك الاجتماعية الاقتصادية و التكنولوجية والسياسية وهي بالتفصيل كما يلي:

- **الأداء الاجتماعي:** و يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة و الوفاء بالتزاماتها تجاهه و أداء مسؤوليتها ، و يرى البعض ان فعالية المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة الرضا لدى الفئات المطلوبة دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- **الأداء الاقتصادي:** ان الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات التي تعتبر أدوات ريادية فعالة تساهم في تحريك المصادر المالية من اجل التنمية الشاملة.

• **الأداء التكنولوجي:** يكون الأداء التكنولوجي عندما يكون في عملية تخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجيا معين.

• **الأداء السياسي:** و يتمثل في بلوغ المؤسسة الأهداف السياسية مثلا تمويل حملات انتخابية من إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية [استغلالهم لصالح المؤسسة .

3- أبعاد الأداء المؤسسي:

يمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي كما يلي:

أ- **الأداء الاقتصادي:** تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي ، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة و النسب المالية ، انطلاقا من سجلات و دفاتر المؤسسة و كذا القوائم و التقارير التي تعدها.

ب- **الأداء الإداري:** حيث يتم قياس كفاءة و فعالية تنفيذ الخطط و السياسات و التشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية.

ت- **الأداء الاجتماعي:** و يعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات و في مختلف الميادين، كتبادل الخبرات التقنية و الاستثمارات و البحوث من جانب و كذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي و الثقافي و تطوير المجتمعات المحيطة بنا من جانب آخر و من ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

ث- **الأداء البيئي:** و ذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي أي تحديد النتائج الإيجابية و السلبية المترتبة عن التغيرات التي احدثت في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

ج- **الأداء الاستراتيجي:** ويرتبط الأداء الاستراتيجي وفقا "لبيتر واترمان" بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي، فالمؤسسة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحسن السليم⁽¹⁾.

د- **الأداء التنافسي:** لقد أضاف بيتر الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء ، حيث يتم الحكم التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع فهو يبرز في نموده ثلاث مستويات من الإجراءات وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

(1) ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء الموازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 11.

- ✓ تعزيز الكفاءات الأساسية و حماية موقفها الدفاعي.
- ✓ اللعب وفق قواعد اللعبة و الذي يمكن ان يغير ميزات القوة لقطاع معين.
- ✓ بناء القواعد الجديدة التي توقع تغيرات في هذه الصناعة و ذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.

4- العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

مما لا شك فيه ان هناك عوامل عديدة و متنوعة يمكن ان تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي و الآخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى ، و بالتالي من الصعب حصرها و تناولها جميعها.

أ- العوامل الداخلية⁽¹⁾:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية ، و التي تؤثر على أداءها ، و يمكن للمسير ان يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية و من ابرز هذه العوامل أو التغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

- **العوامل التقنية:** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و تضم

الخصائص التالية:

- ✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات و الآلات .
- ✓ نوعية المنتج و شكله و مدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة و الرغبات في المؤسسة.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج .
- ✓ مستويات الأسعار.
- ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

(1) بن عبد فريد، حدانة أسماء، التكنولوجيا و التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص ص 8,9.

- **الهيكل التنظيمي:** و هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص و تقسيم العمل بين الوحدات و الأفراد و عدد المجموعات الوظيفية و كذا عدد المستويات الإدارية ، و لمن يتبع كل شخص و من أهم الأشخاص الذين يتبعون له ، و ما هي سلطات و مسؤوليات كل منهم؟ و كيف يتم التنسيق بين وحداتهم و أقسامهم؟.
- **الموارد البشرية:** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد لبشري في المؤسسة، و تضم الخصائص التالية:

✓ هيكل القوى العاملة .

✓ نظام الاختيار و التعيين.

✓ الترتيب و التأهيل و التنمية.

✓ نظام الأجور و المكافآت.

✓ نظام تقييم الأداء .

ب-العوامل الخارجية⁽¹⁾:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات و القيود و المواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، و هي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة و المتمثلة فيما يلي :

- **العوامل ذات التأثير المباشر:** و المتمثلة فيما يلي:

✓ **المنافسة بين المؤسسات القائمة :** و هي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة، إذ ان هذه القوى تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة .

✓ **خطر دخول منافسين محتملين:** المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي تتنافس حاليا و لكن لديها القدرة إذا رغبت .

✓ **القوة التفاوضية للموردين:** و هي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة مثل الموارد الأولية ، الخدمات و الحماية... الخ

✓ **القوة التفاوضية للعملاء:** يمكن النظر للعملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسة في الصناعة أو لرفع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل ذات جودة عالية .

(1) محمد قريشي، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014، ص ص 49، 50.

✓ **تهديد المنتجات البديلة:** تتمثل المنتجات البديلة في تلك السلع التي تبدوا مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجات .

• **العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر:** و المتمثلة في عدة عوامل و هي:

✓ **العوامل السياسية :** ان علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات على الخطر على نشاط بعض المؤسسات ، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

✓ **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل معادلات الفائدة ، معدل التضخم، معدل البطالة، اتجاه الأجور ... الخ.

✓ **العوامل الاجتماعية:** و تشمل التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.

✓ **العوامل التكنولوجية:** و تمثل معدلات الإنفاق على البحوث و التطور، و تطور وسائل الاتصالات و أنظمة المعلومات و الاختراعات الجديدة و غيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

✓ **العوامل التقنية و التشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها و المحافظة عليها من التلوث ، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين .

5- أساليب تحسين الأداء المؤسسي و خطواته:

أ- أساليب تحسين الأداء :

من بين الأساليب أو الإجراءات التي تعتمدها المنظمات من اجل تحسين الأداء البشري و تفعيله نجده في:

• **الحوافز:** سواء كانت مادية كمكافآت المشاركة في الأرباح، ربط بفعالية الأداء أو الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات ، التقدم الوظيفي، ضمان العمل و استقراره أو الاحترام و التقدير، و تلعب إدارة المنظمة دورا أساسيا في عملية التحفيز .

• **توسيع الوظيفة:** هو احد الأساليب المستخدمة في تحفيز و تنشيط و دفع أداء الأفراد نحو السلوك المرغوب و تزويدهم بمهارات جديدة و متنوعة و يزيد من فرص النمو و التقدم لديهم.

• **الإدارة بالأهداف:** هو أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة و العاملين بتحديد الأهداف بشكل مشترك و كذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ، و معايير الأداء الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق كفاءة اكبر من خلال تحفيز الأفراد معنويا.

• **التأهيل و التدريب:** ان التدريب □ يقتصر على تدريب العمال الجدد و لكنه يشمل أيضا تدريب الملاحظين و القادة العمال حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم لوظائف قيادية التي سوف يشغلونها مستقبلا، فالتدريب المهني □ يستفيد منه العمال فقط بل حتى الرؤساء⁽¹⁾.

ب-خطوات تحسين الأداء:

• **تحليل الأداء:**

ترتبط عملية تحليل الأداء بمفهوم تحليل الوضع المرغوب و ذلك بوصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و كذلك مفهوم الوضع الراهن في بيئة العمل، كذلك بوصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هو موجود فعليا ، و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء التي من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد الحلول لها و توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

• **البحث عن جذور المسببات:**

يجب عند تحليل أي مشكلة هي البدء من جذورها و لماذا توجد فجوة في الأداء؟ و ذلك من خلال جمع المعلومات الممكنة لتحديد و تعريف سبب ضعف الأداء، قبل اختيار وسيلة للعمال و يمكن اعتبار احد العناصر التالية من أسباب الضعف:

✓ قلة التغذية الرجعية عن الأداء .

✓ ضعف في التحفيز.

✓ ضعف في المعرفة و المهارة.

✓ المعدات و الأجهزة غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

✓ ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط⁽²⁾.

(1) شفيق رضوان، السلوكية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 1994، ص 157

(2) روبرت باكل، بين الأفكار الدولية ، ترجمة موسى يونس، الرياض ، 1995، ص 204.

6- تقييم الأداء المؤسسي:

ان الفروق بين الأفراد أمر طبيعي، فان الفروق بين أداءهم لمهامهم و وظائفهم بعد ذلك أمرا طبيعيا، و ان يتفاوت الأداء مرة قد يأتي أداءه ضعيف في المراحل الأولى من انجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة و اكتساب الخبرة و المهارات اللازمة لأداء عمله، و نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم و معرفة نتائج أعمالهم مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أداءهم .

تعريف تقييم الموارد البشرية: يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك الحكم و التقدم في المستقبل و تحمل لمسؤوليات اكبر و ترقيته لوظيفة أخرى (1) .

ان تقييم أداء الفرد يكون من خلال نتائج عمله من جهة، و على سلوكه و تصرفاته من جهة أخرى، و ان التقييم يشمل على نجاح الفرد و تفوقه في وظيفته الحالية من ناحية و من ناحية أخرى مدى نجاحه من فرص ترقيته في المستقبل، و هو ما يعرف بقياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم عليه و على قدرته و استعداداه للتقدم.

• عملية تقييم الأداء المؤسسي: تبلورت عملية التقييم في المنظمات و مؤسسات الأعمال أصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد يقوم بها أفراد مدربون على أداءها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي .

تعتبر عملية تقييم الأداء إجراء من إدارة الموارد البشرية و تعرف بأنها عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أداءه (2).

كما ان وظيفة المنظمة مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية و ترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة كما أنها تعد عملية تقييم الأداء، استعدادا و التزام المدرك بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق و مجموعات العمل (3).

(1) صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر ، 2005، ص 285.

(2) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قالمية، قالمية، 2004، ص294.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 294.

7- صعوبات قياس الأداء المؤسسي:

ان عملية قياس الأداء تعتبر من الأمور الصعبة و هذه الصعوبة ناتجة عن أسباب عديدة من أهمها : عدم القدرة على تحديد المؤشرات و المعايير اللازمة لقياس الأداء المؤسسي و بعضها يرتبط بطبيعة العمل داخل المؤسسات، و يمكن الإشارة إلى هذه الصعوبات.

- تعدد و تنوع الأهداف و طبيعة الخدمات: ان المؤسسات لها أهداف متعددة و متنوعة طبقا لطبيعة الخدمات التي تحدها ، لكن هناك صعوبة في رقابة مدى تحقق الأهداف لصعوبة قياس نتائجها و في بعض الأحيان تكون الأهداف غير قابلة للقياس الكمي.

- جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين: ان قياس جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات من أهم المشاكل التي تواجه الإدارة فالأداء المتوقع بالنسبة لنظام المؤسسة يشتمل على أبعاد متعددة أهمها: زيادة في الخدمات التي تقدم للعاملين فيها، نوعية البنى التحتية ، مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- عدم وضوح مهام الوحدات الإدارية: ان عدم وضوح المهام لكل وحدة إدارية تؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤوليات و إلى عدم وجود نظام مسائلة و رقابة فعالة ، حيث ان أهداف المؤسسة الخدمية في بعض الأحيان تبدو غير محددة ، أو غير واضحة و [] يمكن بالتالي إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوبة و القيام بها [] إنجاز و تحقيق الأهداف .

- الروتين و البيروقراطية في العمل : ان كثرة الإجراءات و الخطوات في العمل الإداري يؤدي إلى إعاقة العمل و عدم المرونة في التعامل مع المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل الوحدات الإدارية⁽¹⁾ .

(1) رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، محمد علي ديب عاشور، نظم المعلومات الإدارية، كنوز المعرفة، الأردن، 2012، ص ص 80، 81.

8- الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء:

ان موضوع تقييم الأداء حساس لكونه متعلق بالموظف بالمؤسسة سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، و هذا الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر و مت يتضمنه هذا الحكم من الأخطاء أو تأثيرات قد تجعل من الحكم غير موضوعي و بالتالي عدم مصداقيته و هذه الأخطاء غالبا ما تكون نتيجة عن التقدم للأداء أو من نظام التقييم بحد ذاته و هي كآلاتي :

أ- أخطاء متعلقة بالقائم بالأداء (المقوم):

- انطباع الشخصي: يتمثل في ان المقوم يحكم على الموظف مسبقا من قبل إجراء عملية التقييم سواء بالإيجاب أو بالسلب.
- التساهل أو التشدد: ان شخصية القائم بتقييم الأداء و طريقة تفكيره تؤثر على عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع المرؤوسين بغض النظر عن الفروق الفردية لديهم، و غالبا ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشية الرؤساء من ردة فعل المرؤوسين و تجنباً لمعاداتهم و كسب رضاهم و تعاطفا معهم، أو لإلهام الآخرين بان إدارتهم جيدة و ناجحة و على نحو متناقض فهناك بعض الرؤساء يعطون تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي و هذا يؤثر على نظام الترقية و المكافأة .
- اتجاه نحو الوسط: يتجه القائمون بالأداء إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو اقل من متوسطة لجميع الموظفين التابعين لديهم تقاديا للصدّات .
- التحيز الشخصي: يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس و تفضيله لأفراد معينين لأسباب ليس لها علاقة بعملية التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، الصداقة و العلاقات العائلية.

ب- أخطاء متعلقة بنظام التقييم:

- عدم وجود معدّات و معايير الأداء: ان احد أسباب عدم كفاءة نظام التقييم للأداء في أي مكان هو عدم وجود معدّات و معايير واضحة و دقيقة لأنها تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب داخل المؤسسة.

• عدم كفاءة نماذج تقييم الأداء : تلعب نماذج الأداء دورا في نجاح العملية فوجود نماذج شاملة و واضحة و سهلة قد يشجع معد التقييم في انتقائه، أما النماذج المعقدة فإنها تؤدي إلى تهرب القائمين بعملية التقييم من إعداده، و غالبا ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء ناتجة من احد الأسباب التالية :

- ✓ استخدام عبارات أو الفاظ غير محددة المعنى.
- ✓ عدم توزيع الأهمية لعناصر التقييم توزيعا عادلا و سليما .
- ✓ اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو اشتغالها على عدد قليل □ يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظفين⁽¹⁾.

(1) عادل حسين، الأفراد في الصناعة ، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 1998، ص 148.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة

1- إستراتيجية الاتصال في المؤسسة :

أ- الخطة الإستراتيجية للاتصال في المؤسسة:

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و إذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة و تعتبر عمل دعم لها ، فان التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين و نظرا للخصائص التي تميز تغيرات محيط المؤسسة ، جعلت ان الاتصال اليومي لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية، و مرافقة تنفيذ المشاريع بل يجب ان يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي فهو يدعم معنى السيناريوهات التي تستعملها العملية الإستراتيجية.

و السيناريوهات كطريقة من طرق التحليل الاستراتيجي، و حتى طرق أخرى من هذا التحليل ، تستعمل عادة بهدف تحديد المخاطر و الفرص الاقتصادية بشكل تنافسية السلطة، طاقة أو إمكانية التأثير ، نصيب السوق أو بشكل أبسط تحديات مالية.

و إدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا ، و هذا يثري التفكير و يضع مشاكل في إطار الوضع الحالي و المستقبلي للمؤسسة، مقابلة مع الأطراف المعنية و ذات ارتباط هام كالإدارة و المتعاملين و المحيط...الخ⁽¹⁾.

أما الاتصال الداخلي في المؤسسة و ان كان من الضروري وضعه في الإطار الاستراتيجي ، فهو لا يبتعد عن كونه من إحدى المهام و الوظائف التي تفيد قيام المؤسسة بتنفيذ إستراتيجيتها العامة حسب الطرق و السياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها.

(1) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 2101.

فإستراتيجية الاتصال الداخلية هي فن تسيير، انسجام ، و وضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من اجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، و تحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية و اجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة ، و بين هؤلاء و المؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين و ميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها ،ثقافتها، قيمتها و حقل مرجعها و أيضا وسائل نقلها المشتركة.

و الاتصالات الداخلية باعتبارها إستراتيجية يجب ان تنتج من الإرادة الإستراتيجية التي تحملها الإدارة العامة، في اعتبار أنها تساهم في إعداد هوية المؤسسة و تساعد في تلبية أهدافها العامة فالإدارة العامة لا يمكن ان تبقى خارج ظاهرة الاتصال .

و الإستراتيجية في الاتصال مثل غيرها في مجالات أخرى تمر عبر إلقاء التساؤلات المتسلسلة التالية: ما القرار الواجب اتخاذه و ما هي نتائجه؟ ما هي الموارد التي يجب استعمالها ؟ ما هي المراحل الواجب المرور عليها ؟ ما هي الأهداف و الأولويات ؟ و غيرها من التساؤلات التي بالإجابة عليها يتم وضع الإستراتيجية .

و تستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال لأكثر من هدف ، فهي تبين طريقة و هوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها ، سواء مع المتعاملين داخلها أو مع المتعاملين خارجها ، و من المميزات التي تتوفر في هذه الإستراتيجية (1):

- ✓ الانسجام بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي.
- ✓ الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال.
- ✓ انسجام الخطط بين مختلف مشاريعه.
- ✓ الانسجام في مخططها.

(1) المرجع السابق ن ص 202.

و هي مثل الاستثمارات في المؤسسة تكلفها قيمة من الأعباء في ما يتعلق بالدراسات و التحليلات حول الشيء الموجود حسب الهيكل الإداري و إستراتيجيتها العامة ، و كل ما يمس التجهيز بالوسائل التقنية و الآلات ، و كذلك الوسائل المعنوية و هما الجانبان اللذان شهدا تطورات جد معتبرة في السنوات الأخيرة ابتداء من عشرينين أو انثر مما اثر تأثيرا بليغا في نفس الوقت على تكاليف إعداد و تكوين الأفراد و المتخصصين في مجال الاتصال.

و في نفس المجال فان المؤسسة أصبحت تتوفر على مصلحة أو نظام اتصال مستغل من المصالح الأخرى في كثير من الحالات و ترتبط بخط اتصال مع الإدارة العامة ، و تستفيد من خدماتها مختلف المستويات و المصالح في المؤسسة و في حالة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة فدور مصلحة الاتصال تقوم به مجموعة من الجهات أو المصالح قد تكون في أكثر من مستوى على الهيكل الإداري فهناك وسائل جمع المعلومات و تخزينها و معالجتها قد تكون في مكتب المدير العام ، أو مكاتب نائب أو نواب المدير ، و وسائل طبع الوثائق قد تكون تابعة لنفس الوسائل السابقة أو في مصلحة النسخ و الطبع في المؤسسة.

و مصلحة الاتصال سواء مستقلة تحت إدارة شخص محدد، أو غير مستقلة في وجود الوسائل المادية و البشرية لها ، تعمل على توفير التنسيق قد تكون تحت إشراف المدير العام أو المدير المكلف بالعلاقات العامة ، أو الموارد البشرية حسب ما تقتضيه الإستراتيجية العامة للمؤسسة و أهدافها و خطة الاتصالات كالخطط في مجالات أخرى ، هي جزئية من الخطة الإستراتيجية العامة ، و هي عملية مكونة من القرارات التي تظهر المبادئ و الخطاب فيها، و تحدد نظام الاتصالات و عناصره من مرسل أو مصدر المعلومات ، و الموصل أو خط مرور الرسائل ، و المستقبل.

و بذلك تحدد وسيلة لتوجيه و اختيار و برمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة ، و هي تسمح بوضع وسائل المتابعة و تقييم الأعمال الاتصالية⁽¹⁾ .

(1) المرجع السابق، ص 203.

2-مراحل إعداد خطة اتصال:

أ- تحديد الأهداف:

حتى يتسنى لها تحديد أهداف الاتصال يفترض وجود إستراتيجية عامة للمؤسسة و سياستها و أهدافها العامة ، و إستراتيجية الاتصال كما ذكر سابقا ليست إلا إستراتيجية في خدمة تحقيق الغايات و الأهداف.

و الاتصال كعملية تعتبر مستمرة ، ديناميكية و متغيرة ، فبانطلاقها و تطبيقها في المؤسسة لا يمكن تركها و لهذا فيجب توجيهها و مراقبتها بوضع عملية التغذية المرتدة ، بتوفير وسائل استقطاب تصعد معها المعلومات نحو متخذي القرار في المستويات الإدارية المتوسطة و العليا المعنية و تقييم و تفسير هذه المعلومات ثم رد فعل المقررين عليها و دمج رد الفعل هذا في الإستراتيجية العامة ثم إعادة نزول المعلومات من القمة إلى القاعدة.

و أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف ، و أهداف إستراتيجية الاتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، و تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير فتحدد أولا من طرف المقرر: الرئيس أو المدير العام ، أو مجلس الإدارة ، و هو في هذا المعنى ضمن للانسجام العام في المؤسسة التشاور و الحوار أحيانا أو بالإعلام و الاستفادة من التغذية العكسية أحيانا أخرى و هذه العملية تأخذ وقتا قد يطول أو يقصر نسبيا إلى طبيعة و أهمية القرار و درجة تأثيره في المؤسسة و الأطراف فيها ، حيث يتراوح القرار من غير مبرمج إلى مبرمج أو من استراتيجي إلى عملي أو تنفيذي . و هناك بعض الأهداف يتم تحديدها و تقبلها و هي الأهداف الخاصة للاتصال في إطار نوع من عمل الاتصال الداخلي (1).

و من الأهداف العامة للاتصال :

- ✓ إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي .
- ✓ تجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع و طموح معين.
- ✓ السماح لكل شخص لتنمية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي و هو مشروع المؤسسة.
- ✓ إنشاء روح الجماعة .

(1) المعيلي ناصر عبد الله، الاتصال التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ، مكتبة الربرية، الرياض، 2008، ص 96.

الشكل رقم 06:



و في الحالات العامة فان أهداف الاتصال تجمع في ثلاثة مجموعات : التجميع و الالتفاف حول المؤسسة و برامجها و أهدافها ، تحقيق امثل و أكثر حركية بها لنفس الأغراض و هي أعلى فعالية و كفاءة، و كذلك تحضير الظروف و شروط التغيير فيها طبقا للتطورات و الأحداث التي تدور حولها و فيها ، و كل من هذه المجموعات يتفرع إلى عدة عناصر⁽¹⁾.

ب-دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة:

في هذه الخطوة تقوم المؤسسة ، أو المصلحة المكلفة بها بكل من:

- ✓ البحث عن هوية المؤسسة و صورتها، و هوية المؤسسة تعبر عن اسمنت المؤسسة فالهوية القوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام ، و هكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة بدعم هذا الانسجام.
- المؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي، لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل، منها: هياكلها، أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها، قيمتها....الخ.

(1) المرجع السابق، ص 97.

و صورة المؤسسة تنتج أو في انعكاس للهوية و تقيم من خلال المكونات الأساسية التأسيسية، المهنية، العلائقية و الشعورية. و عادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية و هي تقدم من خلال عمليات التسويق (marketing)، أما الصورة الداخلية فنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل، و للصورة الخارجية كما تدرك داخل المؤسسة.

✓ تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة و تكييفها: تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال، انطلاقاً من تصورهما لواقع المؤسسة و ما ترجوه منها و هذه الأهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها .
✓ و الدراسة الواجب إحداثها في الموضوع تعني: تحديد التطلعات و ما ينتظره الأفراد في ميدان الاتصال، الحاجات المحسوسة و الغير المعلن عنها، أخطار المعارضة و النزاعات مع هوية و صورة المؤسسة كما هي معاشة داخليا... الخ⁽¹⁾.

✓ تعيين خطوات حركة المعلومات في المؤسسة: الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، و هي الضرورية للقيام بالاتصال و الواجب معرفتها في المؤسسة و القيام بتعديلات عليها للاستعمال الأمثل و الفعال.

و هذه الخريطة يجب ان تظهر مصدري أو مرسلي المعلومات الرسميين في كل المستويات، و كلا المصدرين غير الرسميين أيضا و الوسطاء في العملية الاتصالية أهداف الاتصال الذي توجه إليهم المعلومات، أو المستقلين الرسميين و غير الرسميين و كيفية عملهم.. الخ.

و تتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض ، و تحدد صلاحياتها و تنتهي أو تحل بمجرد نهاية عملها و قد تكون اللجنة أيضا دائمة لكل من النوعين من اللجان مزايا و عيوب.

(1) المرجع السابق، ص 98.

ت- تعيين المستقبلين و تكثيف الرسائل:

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال و تعيين المستقبلين للاتصال ، التي ترسل إليهم و تكيفها مع المستقبلين المحفوظ بهم و المستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص و الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية و يمكن ان يكون مباشرين أو غير مباشرين .

ث- اختيار الحوامل و الوطاء:

في العملية الاتصالية بالمؤسسة ، بخلاف الاتصال بين شخصين مباشرة تتم عبر حوامل و وطاء ، و حجم المؤسسة و عدد الأشخاص تفرض هؤلاء الوطاء عادة و حوامل أو أدوات الاتصال هي ما سوف تحمل عليها الرسائل نحو المستهدفين.

و بعد التطور التكنولوجي السريع في ميدان الاتصال أصبح أمام المؤسسة الاختيار بين الأوراق كحامل في فترات سابقة، و الحوامل الأخرى حسب أهدافها ، و الرسائل التي تحملها و المستقبلين، و الحامل أو الإدارة المستعملة أو تكيف مع المستهدف حسب معيار الفعالية، إذ ليس كل رسالة و كل مستهدف تستعمل معه نفس الأداة.

و هناك عدد كبير من الوسائل الحاملة للمعلومات في الاتصال ابتداء من الشفهية، الهاتف و الاجتماعات، المحاضرات، إلى الوسائل المرئية: أفلام، ملصقات، و المكتوبة: الجريدة ، الرسائل الخاصة ، الحوامل المغناطيسية أو الآلية : التلكس، اسطوانة آلية و غيرها... و كل من هذه الأدوات لها مزاياها و عيوبها.

أما الوطاء بين المرسل و المستقبل ، و هم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل ، و قد يكون أشخاص أو جماعات أو كل النظام بكامله و قبل ان يكون هؤلاء وطاء فهم أولاً مستقبلين ، و يطلب منهم إحياء المعلومة و إعطاءها معنى للأشخاص الموجهة إليهم و عمل هؤلاء بالتالي اكبر من وسيط فقط .

اختيارهم يكون حسب الهدف من الرسالة التي يقومون بإيصالها فقد يكون الهدف من رسالة ما إيصالها لكل أفراد المؤسسة أو لتحجيمها أكثر و هنا يراعي عدد الوطاء حيث عادة ما تتناقص المعلومة أو تأخذ تأويلات معينة غير أصلها كلما كانت سلسلة الوطاء أكثر عددا .

و قد أعطت التجارب حول هذا الموضوع النتائج التالية التي توضح نسبة ما يحتفظ به الشخص من المعلومات حسب حالات أو طرق الحصول عليها: فيتم احتفاظ الإنسان بنسبة 10% مما يقرأ ، 20% مما يسمع ، 30% مما يرى ، 50% مما يسمع و يرى ، 80% مما يقول و 90% مما يقول و يعمل في نفس الوقت.

و هذه العناصر تفيد في تحديد كل من الوسائل و الوسائط في العملية الاتصالية ، و تحديد أدوارهم و أعمالهم فيها ، حسب طبيعة الرسائل المراد نقلها أو إيصالها و كذا اختيار الوقت المناسب و الأداة التي سوف تحدث الأثر المرغوب من العملية بشكل أحسن و اضمن من غيرها⁽¹⁾.

3- أهمية و دور الاتصال في المؤسسة:

أ- أهمية الاتصال في المؤسسة:

لقد اخذ الاتصال اليوم منحى آخر في المؤسسة ، باعتبارها كائنا حيا يتكون من عدة أطراف و عوامل الإنتاج. فنجد مثلا "philippe schwedig" يعرف الاتصال في المؤسسة كمؤسسة أو منظمة تتحدث عن نفسها، أي ان المؤسسة هي المرسل ، المستقبل، و موضوع خطابها.

و هذا التعريف ينتج ان المؤسسة أو المنظمة تكون وحدة وحيدة ومنسجمة و تتحرك كذلك. أي ان المؤسسة تعد شخصية معنوية ، مكونة من أشخاص ماديين و مجموعات من الأشخاص الماديين يقيمون علاقات في ما بينهم و يؤثرون بذلك على حياة و تكوين الشخصية المعنوية و المؤسسة على هذا تكون شخصية معنوية تمتلك هوية و شخصية و تاريخ و قيم محددة بشروط إنتاجها و بالقائمين بذلك ، و من جهة أخرى فالأشخاص الماديين الذين يعملون فيها لهم هوياتهم و شخصياتهم الخاصة بهم، قيمهم و حياتهم الفردية أو الجماعية في المؤسسة و ثقافتهم و غيرها⁽¹⁾.

و العلاقة القائمة بين المؤسسة كشخصية معنوية و الأفراد كأجزاء فيها من جهة و الأشخاص الماديين في ما بينهم من جهة أخرى، تنج و تؤثر و تغير تاريخ و ثقافة المؤسسة.

و لدى البعض يمكن تعريف الاتصال الداخلي كالميكانيزم الذي تنشأ به، تنمو و تتطور وحدة وحيدة و متجانسة و التي نسميها شركة أو مؤسسة.

(1) المرجع السابق، ص 99 ، 100.

(2) صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية، 1976، ص 2017.

ب- دور الاتصال في المؤسسة:

يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى و ميزاتها من جهة ، و طبيعة الاتصال من جهة أخرى و كذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة و فعالة و قد أدى هذا بوصف المؤسسات بأنها وحدات لمعالجة المعلومات أو كمركز معلومات .

و لتحديد التطابق أو التشابه بين الاتصال و المؤسسة يمكن العودة إلى العوامل من خلال المعاملات و الممارسات المتداخلة بين عناصره.

و بمقارنة هذه العناصر بالميزات العامة التي تميز المؤسسات نستطيع استنتاج مدى الترابط بين الطرفين المؤسسة و الاتصال.

فالمؤسسة كائن حي متحرك يقوم بنشاطات من اجل تحقيق أهداف، و في إطار محيط معين يتميز بالحركة و التغيير و يفرض عليها متابعتها و التكيف معه، و هي نظام مفتوح على هذا المحيط و حتى تستطيع القيام بهذا النشاط و الدور عليها بتوفير أداة تسمح لها بالتنسيق و نقل المعلومات و الأوامر و الآراء في مختلف الاتجاهات، و هي العناصر التي تركز عليها معاملاتها سواء داخل أو خارج المؤسسة و كل هذا يجعل للاتصال أهمية و دور فوق العادة في المؤسسة، من خلال عدة جوانب منها على سبيل المثال لا الحصر:

اتخاذ القرارات : تلعب المعلومات دورا محددًا في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ، وهذه المعلومات بالكمية و النوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال و قنواتها و أعوانها.

✓ ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقًا من عملية التخطيط و التنظيم التنسيق و القيادة و غيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال ، المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يوضح المهام و مواقع المسؤولية و غيرها .

✓ إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشأ نزاعات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المؤسسة ، و كذا عملية الحل لهذه النزاعات.

✓ بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام اكبر، و ضرورة توفير شبكة الاتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة و مستمرة و التي تقيد في التخطيط الاستراتيجي و في أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة...الخ⁽¹⁾.

4-السلطة والاتصال و التنظيم في المؤسسة:

أ- السلطة في المؤسسة:

تعتبر السلطة من العوامل التي تلعب دورا محددًا لحركة و أداء أنشطة المؤسسة المختلفة و هي ذات تأثير على نتائجها من خلال المسؤولية و المساءلة أو المحاسبة التي يتحملها الفرد الذي يتمتع بالسلطة.

• **تعريف السلطة في المؤسسة:** السلطة لدى البعض هي حق اتخاذ القرارات في ما يجب القيام به من أعمال و كذا حق أداء هذه الأعمال أو تكليف آخرين بانجازها هذا بالإضافة إلى حقوق أخرى يقتضيها الأداء من تعيين الأفراد و إعدادهم و تدريبهم و تحديد أجورهم وساعات عملهم...الخ.

و هي لدى "فايول" حق الأمر و قدرة جعل الآخرين يطيعون ، فالسلطة إذا هي الصلاحية المخولة للإطارات الإدارية و المشرفين في اتخاذ الإجراءات و إعطاء الأوامر و كذا القرارات التي تسيقها من اجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية و البرامج العملية في المؤسسة التي تنبثق عن الخطة الإستراتيجية العامة فيها.

• **مصدر السلطة و توزيعها في المؤسسة:** ينبع هذا الحق أو الصلاحية في القيام باتخاذ القرارات ، و ما يلزمها من إجراءات و تعليمات و غيرها من أصحاب الحقوق ذات الارتباط الوثيق بوجود المؤسسة و نشاطها فسلطة التصرف و اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتناول حياة و تطور المؤسسة تتبع من حق الملكية لأصحاب المؤسسة و هم جميع المساهمين في المؤسسة المساهمة .

أما السلطات الأخرى المتعلقة بالإدارة و التسيير و التوجيه، سواء في المدى المتوسط و الطويل و اليومي في المؤسسة فيتم تفويضها إلى هيئات إدارية و إشرافية على مستوى الهرم الإداري ،حيث يستمد مجلس الإدارة سلطاته من جمعية المساهمين، و هو بدوره يفوض سلطة المتابعة و التنفيذ اليومي للمدير العام للمؤسسة ، و هو أيضا يكلف عدد من نوابه و المشرفين جزء من سلطاته كل حسب موضعه و دوره و مجاله في المؤسسة⁽²⁾.

(1) المرجع السابق، ص 218.

(2) سهيل فهد سلامة، نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 46، 1985، ص 140، 141.

و هذه السلطات الموزعة عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوافق مع الدور الذي يلعبه كل من أفراد التاطير و التنفيذ فيها، و يتحدد هذا من خلال إستراتيجية و أهداف المؤسسة و هذه الأهداف و الاستراتيجي تحدد في نفس الوقت الوسائل و الطرق الواجب الاستفادة منها من طرف المسؤولين الذين يتوفرون على السلطة التي هي في الواقع مقترنة بالمسؤولية.

• **السلطة و المسؤولية:** لا يمكن ان تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض سلطة ، و تحديد منطقة أو مجال حركة أو استقلالية للمسؤول المعني و بدون سلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي في موقعه مما يعقد الطرق و يعرقل عمليات التنفيذ و كذلك يؤدي إلى فشل هؤلاء المسؤولين.

ومن جهة أخرى فان نجاح توزيع المسؤوليات و أداء المؤسسة يقترن بالنجاح في إيجاد معادلة بين السلطة و المسؤولية، فبمقدار ما يحمل من مسؤولية لفرد في المؤسسة يجب ان يعطي أو يوفر له من سلطة و بشكل آخر فالمسؤولية تكون على مقدار السلطات التي يتمتع بها الشخص.

و المسؤولية هي التزام الفرد بانجاز المهام و الأعمال المناسبة لطاقاته و قدراته و خبراته و مؤهلاته، و التي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي الذي ينتج عن تحليل الوظائف و الأعمال بشكل دقيق مع تقسيم العمل التقني و هي من العمليات التي تسبق وضع شكل الهيكل التنظيمي في المؤسسة و الذي يوافق الإستراتيجية العامة لها كما اشرنا إلى ذلك سابقاً.

و يتم تفويض المسؤولية طبقاً لما يفوض من سلطة ، سواء للمديرين في أعلى الهرم الإداري كمدير عام و نوابه ، أو في مناصب وسطى بينهم و بين الأعمال التنفيذية للعمال .

هذا التفويض للسلطة و المسؤولية لا يعفي صاحب السلطة الأساسي من مسؤولياته عن ما فوضه من مهام لغيره في مستويات أدنى من جهة ، و من جهة أخرى فعملية التفويض يتعلق نجاحها بمدى التوفيق في اختيار الأشخاص و الطاقات التي يتم التفويض إليها كلا من المسؤولية و السلطة ، و هذا الجانب تلعب فيه قدرات و خبرة المفوضين دوراً هاماً و حتى تنجح عملية التفويض فهناك بعض المبادئ الموجهة فيها و منها :

- ✓ يجب جمع الوظائف المتشابهة في نفس التخصص و في نفس الشخص .
- ✓ ان تكون الأعمال المفوضة من بين المهام التي تدخل تحت أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها العامة .
- ✓ ان تحدد المسؤولية و حدودها بشكل واضح..الخ.

و السلطة بارتباطها الوثيق بهيكل تنظيم المؤسسة يجعلها تتنوع طبقا لنوع التنظيم الذي تتخذه المؤسسة : بيروقراطي هرمي أو وظيفي، حسب توزيعات أخرى للمهام و الوظائف..الخ.

• **قانون الموقف و نجاح السلطة في المؤسسة:** من بين الكتاب الذين تناولوا السلطة هناك " Bernard & Follet" و هما من المتخصصين الكلاسيك أين كانت البيروقراطية في التنظيم و ما يلازمها من مبادئ المدرسة التقليدي في الإدارة، مثل وحدة الأمر و السلطة و غيرها ، و قد انتقدت Mary parcker follet(1868-1933) العلاقة بين الرئيس الذي يتمتع بسلطة إصدار الأوامر و المرؤوس ، حيث رأت ان هناك ميلا لهذا الأخير لمعاداة رئيسه في حالة ملاحظة حبه للترأس و ثقل سلطته عليه، و محاولة الإقناع التي يقوم بها الرئيس في هذه الحالة لا تأتي بجدية لأنها تنقلب إلى نوع من السيطرة ، لهذا فان حل المشكل يكون عبر تحديد و دراسة الظروف التي لها علاقة بالموقف.

و حسب قانون الموقف التي جاءت به الكاتبة فان السلطة يجب ان تعطى للجهة الأكثر معرفة و دراية بمتطلبات الموقف أو الظرف، و الأقدر على تصريف الأمور و سلطة الأمر في هذه الحالة ليست بالضرورة صاحبة السلطة الرئاسية.

و بالتالي فالموقف و ليس الرتبة التنظيمي هو الذي يحدد لمن تكون السلطة و بذلك تركز Follet على ربط السلطة بالمتخصصين و المتمرسين و على إعطاءها صبغة غير شخصية لكي لا تثقل على المرؤوسين.

و بملاحظة قانون الموقف لدى Follet ترى أنها تلفت النظر إلى مشكلة حقيقية كثيرا ما تقع في المؤسسات خاصة في حالة عدم اقتراب أو تطابق أهداف المرؤوسين بأهداف المؤسسة ، و هي الحالة التي تنتج نوعا من اللامبالاة و ضعف التحفيز بين العمال و المؤسسة.

و هذا الارتباط قد توجه إليه Bernard بدوره و لكن بطريقة أخرى ، من خلال ارتباط السلطة و فعاليتها بالمرؤوس و مدى تلقيه للأوامر، فيرى ان السلطة في تلك الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي و التي يتم قبوله على أساسها (1).

(1) المرجع السابق، ص 143، 142

و لما كان الأمر و درجة قبوله ترتبط بالمأمور و تقديره ما إذا كان هذا الأمر يتمتع بالسلطة أم لا ، فان مصدر السلطة النهائي هو الفرد الذي يرجع إليه قرار قبول أو رفض الأمر و ليس هو الأمر نفسه، فقبول السلطة من المرؤوس هو العامل الأساسي المحدد لفعاليتها و لتحقيق ذلك يجب ان يتمتع الأمر بالعناصر الأساسية التالية:

- ✓ إدراكه، أي إدراكه و فهم المرؤوس للمعلومة أو الرسالة التي تنظمها اتصال الأمر .
- ✓ ان لا يعتقد المرؤوس بان الأمر يتعارض مع أهداف المؤسسة و غاياتها .
- ✓ ان يتطابق الأمر مع اهتماماته الشخصية عامة.
- ✓ ان يكون قادر على تنفيذ الأمر ماديا و عقليا.

و يتوقف قبول السلطة لدى المرؤوس على :

✓ كبر و صغر منطقة السواء لديه ، و هي المنطقة التي تتساوى فيها البدائل المتاحة له و إمكانيات الاختيار ، و بالتالي إمكانيات القبول تزيد باتساع منطقة السواء، و هي المنطقة التي تتأثر بشكل كبير بتقييمات المرؤوس للحلول المتعلقة بالاختيارات، و التي ترتبط بمختلف أنواع المحفزات المادية و المعنوية.

✓ و على الشعور السائد لدى المرؤوسين بإمكانية تحميل مسؤولية اتخاذ القرارات على مؤسساتهم و تخلصهم من ذلك بتنفيذ الأوامر الصادرة من أعلى و هذه العناصر التي قدمها برنارد و فوليت ، تعطي فكرة حول ضرورة اهتمام المديرين و المسؤولين في مختلف مستويات الهرم الإداري بالجانب النفسي الاجتماعي لمرؤوسيه، و بضرورة الاستشارة الواسعة عند القيام بإعداد خطط المؤسسة و تحديد أهدافها، و هي التي سوف يأتي تنفيذها من طرف المرؤوسين، و كلما اقترب هؤلاء منها و كانت تستجيب لجزء من أهدافهم حسب مستويات حاجاتهم و دوافعهم، كان لهم إقبال أكثر على تنفيذ الأوامر من رؤسائهم، و ذوي المسؤوليات و السلطة في المؤسسة.

و من جهة أخرى فهذه الأفكار تظهر أيضا أهمية عملية الاتصال في المؤسسة و ضرورة الاهتمام بها و توفير الوسائل الضرورية لها، و كذا الانتباه أكثر إلى الجوانب النفسية و الإدراكية فيها، و هي عناصر يتوقف عليها سير و توجيه عمل المؤسسة و نتائجها و بالتالي حياتها و استمراريتها.

• **السلطة و الاتصال:** بالإضافة إلى العوامل التي قدمها برنارد كمتطلبات يجب توفرها في الأمر حتى يتمتع بالسلطة من طرف المرؤوس، فهناك عدة عناصر يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار في عملية إعداد الأمر و إيصاله إلى الأفراد في المؤسسة، و منها: ان يكون الأمر واضحا و موجزا، و لا يحتمل تأويلات متعددة ، و في الوقت المناسب

و بطريقة تثير الاهتمام المتلقي وتنبهه و بصيغة تحث على الموافقة عليه لا بالقوة و لا بالعنف، بالترجي مثلا أو في صيغة اقتراح... الخ، مع إعطاء الأسباب المقنعة عن صدور الأمر في الحالات اللازمة.. الخ.

و هي عناصر تكمل فكرة ان الإدارة الجيدة لا تعني الإعداد الحسن للخطط و البرامج و تقديم الأوامر لتنفيذها، بل هي تفوق هذا إلى جوانب متعددة و معقدة مثل الاتصال، و الاطلاع الكافي على اتجاهات و مواقف الأفراد و العناصر المؤثرة فيها و كيفية التأثير فيها.

و الاتصال و السلطة كما اشرنا إليه أعلاه يرتبطان بشكل وثيق و كل منهما مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، و بأحد الوجوه فان الهيكل التنظيمي يظهر كنظام معين يبين ترابط الاتصال في المؤسسة، إذ لا يكفي وجود التهيئات بل يجب ان تعارف و تتصل في ما بينها.

و الاتصال في المؤسسة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا مع هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى و التنفيذية في المؤسسة أو المرؤوسين.

و كلما كانت قنوات الاتصال محددة و ثابتة و غير خاضعة لتأثيرات سلبية على الرسائل النازلة ، خاصة التي تلعب دور التوجيه و المتابعة من طرف المسؤولين، بالإضافة إلى الرسائل الصاعدة التي تقدم معلومات و نتائج الإجراءات و الأوامر النازلة ، و هي توضح من جانب آخر نتائج ممارسة السلطات على الجهات التي ترسلها فكلما كانت هذه القنوات غير متأثرة سلبيا كانت الاتصالات مقبولة و نتائجها مفيدة في عملية ممارسة المسؤولية .

5- بعض العناصر الواجب اعتبارها في إعداد إستراتيجية الاتصال:

أ- معوقات عملية الاتصال:

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال و قد قسمها البعض إلى نوعين:

النوع الأول عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال و هو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال عند إعداد الإستراتيجية في هذا الميدان كما مر.

أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية و أخرى نفسية⁽¹⁾.

(1) فيصل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2003، ص 83.

- **الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال في المؤسسة :** وقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي انه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال و تعرقل أداءها نجد:
 - ✓ عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
 - ✓ جعل اغلب العمال بتفاصيل اغلب الأعمال الموكلة إليهم وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد، و قد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهمية الأعمال المرتبطة بهم.
 - ✓ عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية و يعتمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
 - ✓ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية.
 - ✓ توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى و يخلط أحيانا بعض الأعمال.
 - ✓ عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات.
- **المعوقات النفسية و الاجتماعية:** يقدم الكتاب و الباحثون من بين هذه المعوقات:
 - ✓ كبر عدد العمال في المؤسسات و اختلاف العوامل النفسية و الاجتماعية فيهم و ضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة و هوية متميزة للمؤسسة.
 - ✓ ضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة و هو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، و نقص الاهتمام بالمعلومات المتردة من أسفل مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة و هو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
 - ✓ نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة و تأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل و لما يتمتع به من الجانب النفسي و الاجتماعي، و هذا لجمود اللغة المستعملة فيها.
 - ✓ تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق و التقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء و لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.
 - ✓ تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، و هذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم و تعاليهم و ضعف رغبتهم في الاتصال...الخ) .

ب- خصائص الاتصال الجيد:

حتى يكون نظام الاتصال جيد و أكثر فائدة للمؤسسة عليها ان توفر لهم عددا من الشروط الضرورية و منها:

- ✓ ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، و ضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها .
- ✓ ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق و حركة المعلومات في كل اتجاه.
- ✓ مقارنة تكاليف نظام الاتصال و فوائده و ضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.
- ✓ ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي، و متابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
- ✓ ضرورة وجود الثقة و الالتزام بين مختلف مستويات الإدارة و العمال و دعم النظام من طرف الإدارة العليا.
- ✓ حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال و عدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.
- ✓ وجود شبكة اتصال رسمية واضحة و معروفة لدى العمال و عدم تجاهل شبكات الاتصال غير الرسمي ان وجدت⁽¹⁾.

ت- دور المدير الفعال في تحسين الاتصال:

حتى تتحقق فعالية الإدارة للعمل على تحسين الاتصالات في المؤسسة ، يجب توفر العديد من العناصر منها على الخصوص:

- ✓ نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية منها مع إدراك علاقات التأثير و التأثير بينها و مع المحيط الخارجي لها.
- ✓ عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة و عقاب ، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع و التأثير لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.
- ✓ العمل على أداء الاتصال بالإضافة إلى تبادل المعلومات و الأفكار، تحسين علاقات العمل و تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

(1) المرجع السابق، ص 84.

- ✓ النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على انه ظاهرة طبيعية يمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر و التأثير على الاتجاهات.
- ✓ ضرورة حسن تفهم الإدارة لجو العمل و الجو التنظيمي و الاتصالات و محيط المؤسسة و عوامله الاقتصادية السياسية و الاجتماعية و غيرها.
- ✓ التمسك بمفهوم الكفاءة و الفعالية للعناصر المستعملة في المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ✓ العمل على رفع قدرة الإصغاء و المتابعة من اجل زيادة فعالية الاتصال.
- ✓ العمل على التكوين الذاتي و المستمر لمختلف قدرات المديرين في مختلف المجالات الإدارية و الفكرية ، للتمكن باستمرار من تفهم التغيرات الاجتماعية التكنولوجية و غيرها.
- ✓ القدرة على التنسيق و تبادل المعلومات أفقيا لدى المديرين لتفادي ازدواجية العمل و الاضطراب في البرنامج⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق، ص 85.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة.

1-مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

يقصد به الحيز الذي أجريت فيه الدراسة و في هذا الموضوع يتمثل المجال المكاني في مديرية البرمجة و متابعة الميزانية، فطبقاً لأحكام المرسوم رقم 98/40 المؤرخ في 01 فيفري 1998م . تم إعادة هيكلتها و أصبحت تابعة إلى وزارة المالية حتى سنة 2011 و بمرسوم تنفيذي رقم 75/11 المؤرخ في 16 فيفري 2011، الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية و تنظيمها و سيرها (الجريدة الرسمية عدد 11 المؤرخة في 20 فبراير 2011) .

ب-المجال الزمني:

لقد استغرق انجاز هذه الدراسة من جمع الإطار النظري و إعداد أدوات البحث و تطبيقها إلى تحليل البيانات و استخلاص النتائج النهائية ما يلي:

في ما يخص جمع الإطار النظري و تنظيمه فقد كان ابتداء من شهر نوفمبر 2016، إلى يوم طبع المذكرة، أما في ما يخص الجانب الميداني فقد تم القيام بالدراسة الاستطلاعية ابتداء من 15 مارس 2017 ، و إعداد استمارة الاستبيان و اختبارها و تعديلها ابتداء من 20 إلى 26 مارس 2017 ، ثم تم تطبيقها في شكلها النهائي من 16 إلى 23 افريل 2017.

و قد تم تفريغ و تحليل البيانات و تفسير النتائج النهائية للدراسة انطلاقاً من تساؤلات الدراسة و الإطار النظري للدراسة ثم طبع البحث خلال أواخر شهر ماي 2017.

ت-المجال البشري:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء المؤسسي، و نظراً لعدم اتساع مجتمع البحث و للحصول على نتائج أكثر دقة و عملية قمنا بأخذ جميع أفراد مجتمع البحث بمديرية البرمجة و متابعة الميزانية بولاية قالمة حيث كان عددهم 50 عامل ، حيث تم تطبيق الاستبيان على 50 عامل منهم ، 21 إناث و 29 ذكور.

2-التعريف بالمؤسسة الميدانية:

أ- نشأة مديرية البرمجة و متابعة الميزانية:

عملت الدولة على تجهيز القطاعات عن طريق خطط تنموية أسندت مهامها إلى مكتب النشاط الاقتصادي على مستوى ديوان الوالي كان ذلك سنة 1969 ثم تحول في 1974 إلى مصلحة النشاط و التخطيط الاقتصادي (SAPEC) حتى سنة 1983 أصبحت مديرية التخطيط و التهيئة العمرانية (الجريدة الرسمية رقم 1983/40) و هذا مما زاد من مهامها حيث أسندت لها مهام التحضير التقني لمخططات التنمية الشاملة و ذلك مع كل هيئات المجلس التنفيذي الولائي، و في سنة 1987 تحولت من مديرية التخطيط و التهيئة العمرانية إلى قسم التنظيم الاقتصادي إلى غاية سنة 1991 حيث عادت مرة أخرى إلى تسميتها السابقة مديرية التخطيط و التهيئة العمرانية (الجريدة الرسمية رقم 1991/08) .

و تطبيقا لأحكام المرسوم رقم 98/40 المؤرخ في 01 فيفري 1998 تم إعادة هيكلتها و أصبحت تابعة إلى وزارة المالية حتى سنة 2011 أصبحت تسمى مديرية البرمجة و متابعة الميزانية و ذلك بمرسوم تنفيذي رقم 75/11 المؤرخ في 16 فبراير 2011 الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية و تنظيمها و سيرها (الجريدة الرسمية عدد 11 المؤرخة في 20 فبراير 2011) .

ب-مهام مديرية البرمجة و متابعة الميزانية:

تكلف مديرية البرمجة و متابعة الميزانية على مستوى الولاية تحت وصاية المدير الجهوي للميزانية بما يلي:

• في مجال الميزانية:

✓ اقتراح تسجيل البرامج و المشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدولة ، على الإدارة المركزية للميزانية طبقا لما تنص عليه أحكام المرسوم التنفيذي رقم 227/98 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق ل 13 يوليو سنة 1998 و المذكور أعلاه ، و المشاركة في الأشغال التحضيرية لهذه البرامج في حدود ما تسمح به الميزانية .

✓ حوصلة تقديرات الميزانية الضرورية لانجاز البرامج المحلية الممولة من ميزانية الدولة ، و تبليغها للإدارة المركزية للميزانية.

✓ متابعة انجاز المشاريع غير المركزة، بالاتصال مع الأمرين بالصرف المعنيين، طبقا لمواعيد الانجاز و الاستلام لهذه المشاريع مع تقديم التقارير اللازمة كل ثلاثة أشهر ، و كلما استوجبت الضرورة ذلك، و تحليل أثارها على الميزانية.

✓ إنشاء بنك معطيات يتضمن أهم المعايير التقييمية للحالة الاجتماعية و الاقتصادية و كذا المالية للقطاعات و الجماعات المحلية و هذا في إطار مخطط رئيسي للمعلومات تضبطه المديرية العامة للميزانية تطبيقا لإصلاحات الميزانية.

• في مجال التسيير:

✓ تحضير و تنفيذ ميزانية المديرية و ضمان متابعتها و تقييمها إضافة إلى تسيير المستخدمين و الوسائل الموضوعية تحت تصرفها وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

✓ دعم كل مهمة تفتيش و تقييم المصالح الخارجية للميزانية في إطار البرنامج الذي تحدده المديرية العامة للميزانية.

✓ ضمان حفظ أرشيف المديرية و السهر على مسك جرد الممتلكات المنقولة و العقارية و كذا صيانتها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما في هذا المجال .

تنظم مديرية البرمجة و متابعة الميزانية على مستوى الولاية في أربع مصالح و مكتب تابع مباشرة للمدير ، على النحو الآتي :

- مصلحة التنمية البشرية و النشاط الاجتماعي و الاقتصادي.
- مصلحة تنمية البرامج المحلية .
- مصلحة تنمية المنشآت و الضبط.
- مصلحة تلخيص الميزانية .
- مكتب الوسائل و التكوين.

-مصلحة تلخيص الميزانية : مكلفة بـ:

✓ وضع قاعدة معطيات ميزانية قطاعية ، جمع التقديرات و الاقتراحات الميزانية السنوية و المتعددة السنوات و الواردة من المصالح المذكورة(مصلحة التنمية البشرية و النشاط الاجتماعي و الاقتصادي و مصلحة تنمية المنشآت و الضبط و مصلحة تنمية البرامج المحلية).

- ✓ إعداد تقارير تلخيصية دورية تتعلق بتخصيص الموارد.
- ✓ المساهمة في تحضير مشاريع القرارات الميزانية و كذا مشاريع القرارات المعدلة لها بالاتصال مع مصالح المديرية.
- ✓ ضمان متابعة و أرشفة إجراءات التسيير الميزانياتي المتعلقة بالعمليات الممولة من ميزانية الدولة و حسابات التخصيص الخاص.
- ✓ المساهمة في تحضير مختلف التقارير بالاتصال مع مصالح المديرية لتبليغها للسلطة السلمية.
- ✓ ضمان إبلاغ المعلومات المتعلقة بالتنفيذ الميزانياتي و جمع المعطيات الخاصة بتطهير العمليات المسجلة في مدونة الاستثمارات العمومية .
- ✓ اقتراح مقاييس لضبط الوثائق الميزانية و تكييف الإجراءات الميزانية.
- ✓ متابعة و تحليل تطور المؤشرات الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية.
- ✓ متابعة و تحليل تطور المقاييس الميزانية و التكاليف.

-مكتب الوسائل و التكوين يكلف بـ:

- ✓ تحضير و تقديم مشروع ميزانية المديرية.
- ✓ مسك المحاسبة المتعلقة بميزانية المديرية.
- ✓ القيام بالإجراءات المتعلقة بتنفيذ الميزانية و تسيير مستخدمي المديرية.
- ✓ ضمان تسيير و صيانة الممتلكات المنقولة و العقارية المستخدمة من طرف المديرية و مسك جرد الأملاك المنقولة و غير المنقولة وفقا للإطار القانوني المعمول به.
- ✓ السهر على حسن تسيير أرشيف المديرية و حفظه.
- ✓ إعداد و تنفيذ المخطط السنوي و/أو متعدد السنوات لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ إعداد و تنفيذ المخطط غير الممركز السنوي و/أو متعدد السنوات للتكوين و/أو لتحسين المستوى و إعادة التأهيل لمستخدمي المديرية.
- ✓ ضمان تسيير قضايا المنازعات و القضايا القانونية للمديرية.
- ✓ السهر على وضع جهاز امني لحماية ممتلكات المديرية.

3- منهج الدراسة:

أ- **المنهج:** ان في أي بحث سوسيولوجي يتحدد طبقا لطبيعة الموضوع، و ما يتطلبه من معلومات ، كذلك هو طريقة يستخدمها الباحث و يتقيد بها طيلة مراحل بحثه للوصول إلى هدف ما و يشير مفهوم المنهج إلى: الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة موضوع البحث ، و يجيب هذا المفهوم على الاستفهامية كيف..؟(1).

و نستطيع ان نقول ان المنهج هو الطريقة التي يستخدمها الباحث و يتقيد بها طيلة مراحل بحثه، من اجل الوصول إلى هدف ما، فقد عرفه احدهم على انه :

الكيفية التي يتم بها تنفيذ شيء ما حسب نظام معين انطلاقا من جملة مبادئ من اجل الوصول إلى هدف معين(2).

ب- **المنهج الوصفي:** لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعد أكثر المناهج استخداما و أسهلها تطبيقا في العلوم الإنسانية و الاجتماعية خاصة في الدراسات الاستشرافية و يعرف على انه: طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منضم من اجل الوصول إلى أغراض محددة وضعية اجتماعية ، كما يعرف على انه : طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصورها كميا عن طرق جمع معلومات مقننة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها لدراسة دقيقة بحيث يهدف الباحث من خلال استخدامه إلى ما يلي :

✓ جمع معلومات حقيقية مفصلة لظاهرة موجودة فعلا في المجتمع.

✓ إجراء مقارنة و تقييم لبعض الظواهر.

✓ إيجاد علاقة بين الظواهر المختلفة .

و قد استخدم هذا المنهج في الدراسة لأنها هادفة للكشف عن العلاقة بين متغيرين، لذ يتطلب هذا الكشف تصوير واقع هذه العلاقة و وصف جوانبها وصفا دقيقا إلى جانب الإحاطة بكل الأبعاد فتقول ليلي داود:

(1) يوسف عنصر، دراسات في المنهجية بإشراف فوضيل حليلو، المطبوعات الجامعية، 1999، ص 4.

(2) صلاح مصطفى الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص 58.

ان دراسة الظواهر الاجتماعية في ضوء المنهج الوصفي يتطلب تحديد ظاهرة راهنة و فرض الفروض ، و التحقق من صحتها عن طريق جمع المعلومات، و البيانات من هذه الظاهرة و عن أبعادها المختلفة للوصول إلى الحقائق و معرفة العلاقات و القوانين التي تفسرها⁽¹⁾.

ت- **المسح الشامل:** يعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء، من أمثلة المسح الشامل: التعداد العام للسكان، التعداد العام الزراعي، و في مجالات أخرى كالصناعة و التجارة .

و يهدف المسح الشامل إلى الحصول على بيانات و معلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو أسرة أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى .

يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما :

- ✓ نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع .
- ✓ كذلك عندما يجهل الباحث طبيعة المجتمع خاصة إذا لم تنفذ عنه بحوث في السابق.
- ✓ عندما لا نستطيع اخذ عينة عشوائية تمثل المجتمع⁽²⁾.

4-أدوات جمع البيانات:

يتطلب القيام بأي دراسة ميدانية علمية جمع البيانات المتعلقة بموضوعها و للقيام بهذه العملية المستخدمة في ذلك ، و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من الميدان و هي كالاتي :

(1) ليلي داود، البحث العلمي في العلوم النفسية و الاجتماعية، مطبعة الطبري، سوريا، 1989، ص 55.

(2) محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي دراسة في طرائق البحث و أساليبه، دار المعرفة، الإسكندرية ، مصر، بدون تاريخ، ص

أ- الملاحظة:

و هي احد المصادر الأساسية للحصول على المعلومات و البيانات (1).

و يمكننا القول أنها أول أداة ينطلق منها الباحث عند قيامه بالدراسة و تستمر معه إلى نهايتها و هي:

• **الملاحظة البسيطة:**اعتمدها كخطوة أولى في البحث حيث قمنا بزيارة استطلاعية للمديرية قصد التعرف ما إذا كانت هذه المؤسسة تعتمد على الاتصال التنظيمي في تسيير أعمالها.

و قد لاحظنا زيادة الاتصال و التواصل و التنسيق المشترك بين العمال، و هذا من شأنه زيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة .

لاحظنا أيضا ردة فعل ايجابية تجاه الاستمارة التي قوبلت باستحسان كبير من طرف الموظفين و لم نجد أي رفض من قبلهم.

و ما يمكن قوله في الأخير ان هذه الأداة صاحبتنا في بحثنا إلى نهايته حيث حاولت مجموعة البحث تسجيل كل الملاحظات التي تمس البحث ، فكانت الملاحظة هي مجموعة أدوات تتلاءم و طبيعة المنهج الوصفي.

ب- الاستمارة:

تعد من الأدوات الأكثر شيوعا في البحوث الاجتماعية نظرا للسهولة التي يجدها الباحث من حيث تطبيقها و من حيث القيمة العلمية لهذه الأداة من خلال تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية ، و بالتالي معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ، بالإضافة إلى اختصار الجهد و التكلفة.

(1) محمد علي بدوي، ناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 98.

و تعرف الاستمارة على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين في البريد أو يجرى تسليمها باليد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة و بواسطتها يمكن الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق⁽¹⁾.

تم إعداد استمارة موجهة لعمال مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية قالمه، و كانت أسئلتها ترجمة للتساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية للدراسة.

و في إطار الدراسة الاستطلاعية تم تحضير استمارة مبدئية طبقت لاختبارها بالمديرية و بناءا على أجوبتهم و اقتراحاتهم و ملاحظاتهم تم إدخال تعديلات عليها من خلال حذف بعض الأسئلة و إضافة أخرى و بعد التعديلات النهائية ضمت الاستمارة مجموعة من الأسئلة المقسمة إلى المحاور التالية :

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال.
- المحور الثالث: يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين التواصل داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.
- المحور الرابع: يساهم نوع الاتصال التنظيمي في رفع و تحسين أداء المؤسسة.

(1) محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دراسة في طرائق البحث و أساليبه، مرجع سبق ذكره، ص 157.

5- تحليل و تفسير نتائج الدراسة:

أ- البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
58%	29	ذكور
42%	21	إناث
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 01 الذي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس نجد ان معظم أفراد مجتمع البحث هم من الذكور بنسبة 58% في حين ان نسبة 42% هم إناث، و نستنتج من معطيات هذا الجدول ان هناك تقارب بين الجنسين في مجال العمل، و هذا ما يدل على ان الاتصال التنظيمي في المؤسسة لا يحمل طابع الخصوصية أو الاستثناء، فكل الاتصالات على اختلاف أنواعها موجهة للجنسين دون مفاضلة .

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	السن
14%	7	اقل من 30
56%	28	من 31-40
18%	9	من 41-50
12%	6	اكبر من 50
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 ان معظم أفراد مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من 31-40 و ذلك بنسبة 56% ، تليها فئة من 41-50 بنسبة 18% و تليها نسبة اقل من 30 سنة بنسبة 14% تليها فئة اكبر من 50 سنة بنسبة 12% و من هنا يتضح لنا ان طبيعة الاتصال التنظيمي في المؤسسة يحتاج إلى فئة عمرية متوسطة السن و هذا لما يكتسبوه من خبرة و كفاءة مهنية مكنتهم من استخدام وسائل الاتصال الحديثة بكل سهولة .

الجدول رقم 03: يوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
02%	01	متوسط
18%	09	ثانوي
72%	36	جامعي
08%	04	تكوين آخر
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ ان المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث ينحصر اغلبهم في المستوى الجامعي و هذا بنسبة 72% ثم تليها نسبة 18% ينحصر مستواهم في التعليم الثانوي، ثم تليها نسبة 08% و ينحصر مستواهم في تكوين آخر ، تليها نسبة 02% ينحصر مستواهم في التعليم المتوسط، و هذا ما يدل على ان الموظفين من ذوي الشهادات لان وظيفتهم تحتاج إلى شهادة و كفاءة علمية و قدرة معرفية عالية تتماشى مع متطلبات الوظيفة.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الاقدمية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية في المؤسسة
34%	17	اقل من 05 سنوات
38%	19	من 05 إلى 10 سنوات
28%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ ان أغلبية الموظفين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30% ثم نسبة 34% الذين خبرتهم اقل من 05 سنوات ، تليها نسبة 28% الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات و هذا ما يدل على انه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم و احتكاكهم مع الاتصال السائد.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
30%	15	أعزب
70%	35	متزوج
00%	00	مطلق
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 ان أعلى نسبة سجلت عند الموظفين المتزوجين بنسبة 70% تليها نسبة 30% لفئة العزاب و هذا راجع إلى ان فئة العمال المتزوجين في الأكثر تواجدا و ذلك لما تتطلبه الحالة العائلية من عمل و اجر دائمين.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة لأفراد مجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرارات	اللغة الأكثر استعمالا
34%	17	عربية
00%	00	فرنسية
66%	33	الاثنتين معا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 ان اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة في اللغة العربية و الفرنسية معا بنسبة 66% ثم تليها اللغة العربية بنسبة 34% و هذا راجع إلى تفاعل اللغتين معا داخل المؤسسة لان المؤسسة بحاجة لكليهما.

ب-العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال:

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التعليمات التي تصلهم من طرف الإدارة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	23	%46
أحيانا	27	%54
أبدا	00	%00
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 ان نسبة %54 اعتبروا ان التعليمات تصلهم أحيانا من طرف الإدارة ، في حين نجد أنها تصل دائما و بنسبة %46 ، و هذا راجع إلى ان التعليمات التي تصلهم من طرف الإدارة تكون في محلها في بعض الأحيان.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المعلومات التي تصدرها المؤسسة.

العينة	التكرارات	النسبة المئوية	الموقف من ذلك	التكرارات	النسبة المئوية
سريعة	18	%36		18	%36
بطيئة	07	%14	راجع إلى طول التسلسل الإداري	02	%04
			احتكار المعلومات من مستوى إداري معين	05	%10
تأخذ الوقت الكافي	25	%50		25	%50
المجموع	50	%100	المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث أي ما يعادل نسبة %50 ، اقروا بان المعلومات و القرارات تأخذ الوقت الكافي ، بينما نجد ان نسبة %18 من أفراد مجتمع البحث الذين اقروا بسرعة وصول المعلومات و القرارات، بينما %07 من أفراد مجتمع البحث اقروا بان المعلومات و القرارات لا تصل بسرعة للعمال ، و يرجع

السبب في ذلك إلى احتكار المعلومات من مستوى إداري معين ، فكلما كان التواصل دائم و مستمر بين الإدارة و العمال و بين العمال أنفسهم سهل عملية وصول الرسالة الاتصالية إلى جميع المستويات.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأسلوب الاتصالي المستخدم الذي يساهم في خدمة و تطوير المنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	21	42%
أحياناً	24	48%
أبداً	05	10%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث أي ما يعادل نسبة 48% ،اقروا بان الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم أحياناً في خدمة و تطوير المنظمة، بينما نجد نسبة 42% من أفراد مجتمع البحث الذين اقروا بان الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم دائماً في خدمة و تطوير المنظمة، بينما 10% من أفراد مجتمع البحث اقروا بان الأسلوب الاتصالي المستخدم لا يساهم أبداً في خدمة و تطوير المنظمة و هذا ما يفسر بان الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في بعض الأحيان في خدمة و تطوير المنظم.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صعوبة الاتصال مع مدير المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	03	06%
أحياناً	20	40%
أبداً	27	54%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث أي ما يعادل نسبة 54% اقروا بأنه لا توجد صعوبة في الاتصال مع مديرهم، بينما نجد 40% من أفراد مجتمع البحث اقروا بأنه توجد أحياناً صعوبة في الاتصال مع مديرهم، و ان نسبة 06% اقروا بأنه توجد دائماً صعوبات في الاتصال مع مدير المؤسسة ، إذا نستنتج من معطيات

الجدول ان معظم أفراد مجتمع البحث لا يجدون صعوبات في الاتصال بمدير المؤسسة و هذا ما يفسر وجود علاقة جيدة و تواصل مستمر بين الإدارة و العمال .

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوسائل الاتصالية التي تساهم في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	25	50%
أحياناً	21	42%
أبداً	04	08%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث أي ما يعادل نسبة 50%، اقروا بان وسائل الاتصال تساهم دائماً في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب بينما نجد نسبة 42% من أفراد مجتمع البحث اقروا بان وسائل الاتصال تساهم أحياناً في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب، و ان نسبة 08% اقروا با وسائل الاتصال لا تساهم أبداً في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب، و هذا راجع إلى ان المؤسسة تعتمد على الوسائل الاتصالية التي تساهم في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث في حالة لمواجهةهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
احد الزملاء	22	44%
رئيس المصلحة	15	30%
النقابة	00	00%
المدير	13	26%
أخرى تذكر		
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث، أي ما يعادل نسبة 44% ، اقروا بأنهم في حالة مواجهتهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين يتصلون ببعضهم البعض ، بينما نجد نسبة 30% ، اقروا بأنهم في حالة مواجهتهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين يتصلون برئيس المصلحة ، بينما نجد نسبة 26% من أفراد مجتمع البحث اقروا بان في حالة مواجهتهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين يتصلون بالمدير ، و هذا ما يدل على وجود روابط قوية بين العمال ، تحت إطار علاقات غير رسمية تساهم في تبسيط المهام بينهم.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتهم برؤسائهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الهاتف	02	04%
المقابلة الشخصية	28	56%
الطلب الخطي	00	00%
الهاتف و المقابلة الشخصية	16	32%
الطلب و المقابلة	04	08%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث أي ما يعادل نسبة 56% اقروا بان المقابلة الشخصية هي الوسيلة الأكثر استخداما في اتصالاتهم برؤسائهم ، بينما نجد نسبة 32% من أفراد مجتمع البحث اقروا بان الهاتف و المقابلة الشخصية هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتهم برؤسائهم بينما نسبة 08% اقروا بان الطلب و المقابلة هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتهم برؤسائهم ، بينما نسبة 04% اقروا بان الهاتف هو الوسيلة الأكثر استخداما في اتصالاتهم برؤسائهم و من هنا نستنتج بان المقابلة الشخصية هي وسيلة من وسائل الاتصال الهامة يستطيع من خلالها العمال من شرح طريقة العمل أو تقديم الشكاوي و الاقتراحات للمدير ، أما الوسيلة الأخرى و المتمثلة في الهاتف و هي اضعف نسبة فهي لا تؤخذ بعين الاعتبار و بالتالي فان استعمالها محدود باعتبار ان هذه الوسيلة لا تتاح إلا للذين لهم علاقة خاصة مع الإدارة و المدير و لهم علاقات غير رسمية.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوسيلة الأكثر فعالية .

النسبة المئوية	التكرارات	الوسيلة الأكثر فعالية
14%	07	الهاتف
72%	36	المقابلة الشخصية
06%	03	الهاتف و المقابلة الشخصية
08%	04	الطلب و المقابلة
100%	50	المجموع

يحدد لنا هذا الجدول الوسيلة الأكثر فعالية في عملية الاتصال و إذا نظرنا إلى الجدول السابق (رقم 13) لوجدنا ان أكثر الوسائل استخداما و التي تضعها الإدارة في أيدي العمال هي المقابلة الشخصية كوسيلة تستخدم بكثرة لكن عند سؤالنا عن أكثر الوسائل فعالية في الاتصال نجد ان نسبة 72% من أفراد مجتمع البحث تصر على ان المقابلة الشخصية هي أكثر وسيلة فعالة لتحقيق اتصال ناجح لسهولةتها و عدم إهدار للوقت كما أنها تكون بطريقة مباشرة، ثم تأتي بعد ذلك نسبة 14% من أفراد مجتمع البحث يرون العكس حيث أكدوا ان الهاتف هو الأكثر فعالية في حين نجد ان نسبة 08% من أفراد مجتمع البحث اقروا بان الطلب و المقابلة هما الوسيلة الأكثر فعالية بينما نسبة 06% من أفراد مجتمع البحث اقروا بان الهاتف و المقابلة الشخصية هما الوسيلة الأكثر فعالية .

الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوقت الذي يتصلون فيه برؤسائهم أثناء مواجهتهم للمشاكل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
90%	45	أثناء العمل
00%	00	وقت الراحة
02%	01	بعد انتهاء العمل
08%	04	دون تحديد الوقت
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث في حالة مواجهتهم لمشكلة عملية فهم يتصلون بالمسئول الأعلى أثناء العمل و ذلك بنسبة 90% ، ثم تأتي نسبة 08% تؤكد اتصالها بالمرؤوسين بأنه ليس له وقت محدد أي كلما كانت أو واجهتهم مشكلة مباشرة يتصلون بمن هم أعلى منهم لحل لو لطلب استفسار أو غير ذلك ، أما النسبة المتبقية نجد نسبة 02% من الاتصال بعد انتهاء العمل و هذا ما يفسر طبيعة العمل الذي يغلب عليه الطابع الرسمي، إلا انه لم يمنع هذا من وجود اتصالات غير رسمية ، و التي تحقق لهم مكاسب عديدة هذه الأخيرة تجعل العمال يشعرون بالحماس في العمل و بالتالي زيادة فعالية المؤسسة .

الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المكان الذي يتصلون فيه برئيسهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤسسة	33	66%
المكتب	17	34%
خارج المؤسسة	00	00%
أخرى تذكر		
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 ان نسبة 66% من أفراد مجتمع البحث تتم اتصالاتهم داخل المؤسسة ، لأنه المكان الذي يتواجد فيه كلا الطرفين بينما نجد نسبة 34% من أفراد مجتمع البحث تتم اتصالاتهم برؤسائهم داخل المكتب أي ان المكان الذي تتم فيه الاتصالات بين المسؤولين و العاملين يكون غالبا في المؤسسة.

الجدول رقم 17 يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تقدمهم بطلب لرئيسهم المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%68	34		%68	34	لا
%00	00	الإهمال و اللامبالاة	%32	16	نعم
%12	06	القبول			
%20	10	الاستجابة و الرد			
%100	50	المجموع	%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث و الذين تقدر نسبتهم بـ %68 لا يقدمون طلبات و لا شكاوي عن المشاكل العملية ، أما النسبة المتبقية و التي تقدر بـ %32 فهي تمثل فئة الذين سبق و ان تقدموا بطلبات و شكاوي للإدارة و عن كيفية الرد عليها فقد كانت الإجابات متفاوتة فيما بينها ، حيث نجد ان نسبة %20 أفراد مجتمع البحث قدموا طلبات للإدارة و كان الرد عليها هو الاستجابة و الرد، بينما كانت نسبة القبول %12 ، و هذا ما يفسر إحساس العامل باحترام الإدارة له و هذا يعتبر مؤشر ايجابي لفعالية الاتصال بينه و بين الإدارة.

ث-الاتصال التنظيمي يعمل على تحسين التواصل داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة:

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أفضل أسلوب يستعمله للوصول إلى الرؤساء.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%82	41	المقابلة	الأسلوب الشفوي
%06	03	الهاتف	
%00	00	الوساطة	
%06	03	المراسلات	الأسلوب الكتابي
%06	03	التقارير	
%100	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث و التي تقدر بنسبة 82% يفضلون الوسائل و الأساليب الشفوية المتمثلة في المقابلة الشخصية و الهاتف، أما النسبة المتبقية منهم المقدرة بـ 12% يفضلون الأسلوب الكتابي المتمثلة في المراسلات و التقارير، و هذا ما يفسر أهمية الوسائل الشفوية و فعاليتها و سرعتها في الحصول على التغذية الراجعة.

الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب نوع العلاقة الموجودة بينهم و بين رئيسهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
حسنة	37	74%
مقبولة	13	26%
سيئة	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث اقروا بان العلاقة بينهم و بين الإدارة حسنة و ذلك بنسبة 74% و هذا راجع إلى حكم العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمديرين، أما نسبة 26% من أفراد مجتمع البحث اقروا بان العلاقة بينهم و بين الإدارة مقبولة و هذه الفئة يمكن القول عنها أنها فئة الذين يؤمنون بالعمل الروتيني داخل المكتب.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاحترام المتبادل	42	84%
الصداقة بينهما	03	06%
الاثنتين معا	05	10%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث يرون انه لتحسين هذه العلاقة يجب ان يكون هناك نوع من الاحترام المتبادل بين العمال و المسؤولين المباشرين و المدير و ذلك بنسبة 84% ، و هذا من اجل توفير جو ملائم لاتصال فعال يسمح بأداء المهام على أحسن وجه، و يساهم على ان تكون هناك ثقة متبادلة ، أما نسبة

06% اقروا بان لتحسين العلاقة بينهم و بين المدير تكون بالصدقاة بينهما أما النسبة المتبقية و هي 10% اقروا بان لتحسين العلاقة بينهم و بين المدير تكون بالاحترام المتبادل و الصداقة بينهما .

الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب رضاهم من أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
04%	02		04%	02	لا
16%	08	السير الحسن للعمال	96%	48	نعم
18%	09	تقي بالعرض			
12%	06	متاحة للجميع			
18%	09	عدم وجود عراقيل و سهولة الاتصال			
32%	16	مرنة و تسهل العمل			
100%	50	المجموع	100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث يؤكدون على رضاهم عن أساليب الاتصال و ذلك بنسبة 96% و هذا ما يدل على استقرار العامل في عمله ، كما ان الرضا هذا قد يخلق نوعا من التأثير الايجابي على علاقات العمال بالإدارة فأساليب الاتصال الموجودة في هذه المؤسسة تسهل اتصال العمال بالإدارة و من خلال إجابتهم تبين ان أساليب الاتصال المتوفرة في المؤسسة تساعدهم على السير الحسن للعمل و على أنها متاحة للجميع و بالتالي عدم وجود عراقيل و سهولة الاتصال فهي مرنة و تسهل العمل ، أما النسبة المتبقية من أفراد مجتمع البحث و هي 04% فترى بان الأساليب الاتصالية المطبقة في المؤسسة ليست مقبولة فهم يعبرون عن عدم السير الحسن للعمل و هذا ما يفسح المجال لوجود علاقة اتصالية لا يرضى عنها العمال.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب فعالية الاتصال و دوره في تدعيم المناخ الاجتماعي و التنظيمي.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%00	00		%00	00	لا
%02	01	التفاهم و التصادق	%100	50	نعم
%12	06	روح التعاون بين العمال			
%30	15	يقوي العلاقة بين العمال			
%06	03	الجو الأسري			
%12	06	يطرح أفكار جديدة			
%08	04	يساهم في إيجاد الحلول			
%08	04	يبسط المهام			
%06	03	يقلل من المشاكل			
%16	08	التواصل الدائم و المستمر			
%100	50	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 ان كل أفراد مجتمع البحث و بنسبة 100% يقرون بان فعالية الاتصال تؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي و التنظيمي، و هذا ما يدل على رضا العمال عن الوسائل و الأساليب الاتصالية المتوفرة في المؤسسة، فمن خلال إجاباتهم تبين ان للاتصال دور في إشاعة روح التعاون بينهم و تقوية العلاقات بحيث يتيح لهم فرص لطرح أفكار جديدة، كما يساهم الاتصال على إيجاد الحلول و تبسيط المهام و تقليل المشاكل و هذا ما يفسر طبيعة العلاقة الموجودة بين العمال و الإدارة و بين العمال أنفسهم .

الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب دور الاتصال الأفقي في حل المشاكل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	17	34%
أحياناً	33	66%
أبداً	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 ان أفراد مجتمع البحث بنسبة 34% يؤكدون بان الاتصال الأفقي دائماً له دور في حل المشاكل حيث ان الاتصال الأفقي يمكن العمال من أداء أدوارهم بكفاءة أما النسبة الأخرى المتبقية 66% من أفراد مجتمع البحث أكدوا انه أحياناً فقط يكون الاتصال الأفقي دور في حل المشاكل، و من هنا نستنتج ان الاتصال الأفقي حسب رأيهم يؤدي في بعض الأحيان إلى حل المشاكل و انه لا يمكن ان يصل في الوقت المناسب.

الجدول رقم 24: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الاتصال الذي يتم في باقي الأقسام الأخرى.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أثناء العمل	30	60%
خارج أوقات العمل	00	00%
أثناء العمل و خارجه	20	40%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 ان أغلبية أفراد مجتمع البحث أكدوا بان اتصالاتهم مع الزملاء تتم بصفة رسمية أثناء العمل بنسبة 60% و ذلك بتبادل الأفكار و الآراء و وجهات النظر عن العمل و تقديم الحلول للمشكلات و غيرها ، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 40% فقد أكدوا اتصالاتهم مع الزملاء أثناء العمل و خارجه في نطاق غير رسمي فالعلاقات الشخصية و الصداقات و الثقة المتبادلة بين العاملين تؤدي إلى تشكيل الاتصال الغير رسمي فعليه فوجوده إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة و الفعالية و يزيد من إثراء العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب دور الاتصال التنظيمي في إشاعة روح الفريق و التعاون.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	%100
لا	00	%00
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 ان كل أفراد مجتمع البحث و بنسبة %100 أكدوا بان للاتصال التنظيمي دور في إشاعة روح الفريق و التعاون، و ربما هؤلاء الأفراد يدركون و يعلمون بان للاتصال الأفقي دور هام في السير الحسن للعمل و حل بعض القضايا المتعلقة به و التنسيق بين النشاطات المختلفة و بين مختلف وحدات المؤسسة، فالعمال تجمعهم روح جماعية و يعملون بانسجام و أخوة داخل المؤسسة و هذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم، فكلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء .

الجدول رقم 26: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساهمة الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	%94
لا	03	%06
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 ان نسبة %94 من أفراد مجتمع البحث يقرون بان الاتصال يساهم في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بينما نسبة %06 من أفراد مجتمع البحث يقرون بان الاتصال لا يساهم في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و من هنا نستنتج ان الاتصال التنظيمي له دور في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة و ذلك بالتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة و تبسيط المهام و وضوح المعلومات.

الجدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%00	00		%00	00	لا
%30	15		%30	15	أحيانا
%70	35	زيادة الفعالية	%70	35	نعم
%00	00	الزيادة في الإنتاجية للمؤسسة			
%00	00	زيادة الأرباح			
%100	50	المجموع	%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 ان نسبة 70% من أفراد مجتمع البحث اقروا بان الاتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة ، بينما نسبة 30% اقروا بان الاتصال التنظيمي يساهم أحيانا في اتخاذ القرارات الصائبة ، فمن خلال إجاباتهم تبين ان للاتصال التنظيمي دور في زيادة فعالية المؤسسة.

الجدول رقم 28: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أنواع الاتصال التي تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%80	40	الشفوية
%12	06	المكتوبة
%08	04	الالكترونية
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 ان اكبر نسبة من أفراد مجتمع البحث و المقدر بـ 80% ترى بان طريقة الاتصال الشفوي هي الأفضل في زيادة كفاءة المؤسسة و يرجع هاذ إلى سهولة إيصال المعلومة بطريقة مباشرة وجه لوجه، و معرفة تعابير و إيماءات متلقي الرسالة و درجة استجابته و تقبله للمعلومة، أما نسبة 12% ترى بان طريقة الاتصال الكتابي تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة ، بينما نسبة 08% ترى بان طريقة الاتصال الالكتروني تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة.

الجدول رقم 29: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب زيادة الاتصال من شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 ان كل أفراد مجتمع البحث و بنسبة 100% أكدوا على ان الاتصال التنظيمي يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة و هذا راجع إلى إحساسهم بالراحة أثناء العمل و التواصل المستمر فيما بينهم و بين الإدارة و من هنا يشعر العامل بالولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل بها ، و هذا ما يجعل المؤسسة تحقق اكبر فعالية و رفع من مستوى أداءها .

الجدول رقم 30 : يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب نوع الاتصال الذي يطغى في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	01	02%
النازل	02	04%
الأفقي	02	04%
جميعا	45	90%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 ان أفراد مجتمع البحث و بنسبة 90% اقروا بان نوع الاتصال الذي يطغى على المؤسسة هو الاتصال الصاعد و النازل و الأفقي أي جميعا، بينما نسبة 04% اقروا بان الاتصال النازل هو الذي يطغى على المؤسسة ، و ترى نسبة 04% ان الاتصال الأفقي هو الذي يطغى على المؤسسة ، أما ما تبقى بنسبة 02% فترى ان الاتصال الصاعد هو الذي يطغى على المؤسسة ، و هذا ما يفسر ان الاتصال الذي يطغى على هذه المؤسسة هو جميع أنواع الاتصال لان المؤسسة ذات طابع إداري فهي تحتاج إلى هذه الأنواع من الاتصالات و ذلك من اجل زيادة فعالية المؤسسة و رفع أداءها و بالتالي سهولة و وضوح المهام.

6- تحليل و تفسير النتائج النهائية:

يخلص هذا البحث إلى حملة من النتائج العامة و الخاصة في مجال الاتصال التنظيمي تتوزع بين الجانبين النظري و الميداني، كما يلي:

-الاتصال التنظيمي إنسانية و قيادية و تأطيرية تطور مفهومها من اتصال غير رسمي إلى اتصال يحمل البعد الإنساني.

-لقد أصبح الاتصال التنظيمي في الدول العربية يحمل الإنسانية و الاجتماعية في حين لا يزال يحمل البعد الإعلامي في الجزائر و قد اتضح لنا ذلك من خلال الإصدارات العلمية الكثيرة الوافدة خصوصا من المشرق العربي في هذا المجال.

-من خلال المعطيات النظرية و الكم المعرفي حول ظاهرة الاتصال التنظيمي الواردة في هذه الدراسة ، يتضح ان لهذه الأخيرة ارتباطات وثيقة بالاتصال الغير الرسمي ، و الاداءات الشعبوية الممارسة في المجتمع عموما و هو ما ينعكس حتما على نوعية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

-رصدنا أيضا نظريا ، ان الاتصال التنظيمي في المؤسسة قد بلغ مرحلة جد متقدمة كعملية تؤدي دورا هاما و مصيريا ف تأطير الموارد البشرية التي تعد القاعدة الأساسية في تنفيذ الفلسفات و البرامج المهنية و التنظيمية.

-فمن حيث طبيعة الظاهرة المدروسة فان الإجابة على السؤال المركزي للدراسة و الذي مفاده: "هل للاتصال التنظيمي تأثير على أداء المؤسسة؟".

فانه يمكننا تحديد تلك الطبيعة من خلال ما أملتة الدراسة الميدانية من معطيات، حيث تم الوقوف على ان العملية الاتصالية في واقع المؤسسة تمارس باداءات تقليدية لم ترقى في مضمونها إلى مستوى الاتصال التنظيمي المشار إليه في الشق النظري من دراستنا ، و هذا يعني ان الاتصال كسيرورة موجود، لكن دون البعد التفاعلي و الاجتماعي حيث لا يتعدى الاتصال التنظيمي في أحسن الأحوال حسب دراستنا كونه عملية تنفيذية ميدانية فقط، في ظل قوانين مهنية تربط أفراد المؤسسة في كل مستوياتهم الوظيفية و ذلك ما تم استنتاجه أيضا من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية الأخرى التي حوتها التساؤلات الفرعية:

1/ هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال ؟

و هنا نستنتج انه قياسا بما ورد في الجانب النظري من البحث، ان الاتصال التنظيمي الممارس ميدانيا في مجال الدراسة و ان كان قد حقق حسب الإحصائيات الواردة في الجداول البعد التنفيذي ، و كذا توفر أساليب اتصالية سهلت إلى حد ما عملية التواصل و من ثم أداء وظيفي مهني لكن هذا لا ينفي وجود شعور إنساني و اجتماعي للعملية الاتصالية و ان أردنا مطابقة أنواع الاتصال الممارسة فعليا حسب ما جاد في الجانب النظري فإننا نلاحظ قصور في تواجد الكثير من تلك الأنواع ، التي قد تؤدي إلى رضا وظيفي أحسن و نمو مهني أكفأ .

و عليه لم يتجاوز الاتصال التنظيمي المعمول به في المؤسسة و دائما حسب المعطيات الميدانية اتصال موجه في كل المستويات يضمن تواصل الأداء، قبل الرضا الوظيفي و بالتالي فالممارسة الاتصالية نسبية تقتضيها ظروف و متطلبات الوظيفية المشغولة فقط، في حين لاحظنا تداخل الوظائف و نمطية التسيير في المؤسسة فرضت إلى حد بعيد نوعية الاتصال الذي يأخذ الشكل القانوني أكثر من البعد الاجتماعي و الإنساني، و عليه فنمط الاتصال التنظيمي السائد ضمن تلك الانسيابية في التعامل و العمل كما سهل أداء العامل في المؤسسة ، لكن في تقديرنا لو تجسد البعد الاجتماعي و الإنساني في ذلك الاتصال قد يحقق نسب أعلى من الأداء ، و من ثم الرضا الوظيفي ، الذي يشجع حتما على الإبداع، و بالتالي لمسنا انه لا توجد تكاملية في تسيير المهام حسب النمط الاتصالي المتوفر في المؤسسة ، و من ثم انتفت حسب تحليلنا صفة الثقة المتبادلة و الانسجام ، نتيجة غياب ممارسة اتصالية اجتماعية ، بعيدة عن ممارسة تلقينية و تنفيذية للقرارات و اللوائح و النصوص القانونية، و الاتصال الممارس بهذا الشكل في تقديرنا يحمل طابع المزاجية ان لم نقل الفوضوية، ما دام العامل لم يشارك أو يتفاعل مع ما يصله من تقارير أو إرساليات أو قرارات و غيرها.

و ضمن الإطار نفسه لاحظنا ميدانيا ان المؤطر (المسؤول) في المؤسسة لا يعير اهتمام يذكر لسلوك العاملين اثر عملية الاتصال مهما كان نوعه، حيث لا يتم رصد ردود فعل العمال، مما قد يحدث تراكمية في كم الاتصال و أشكاله و من ثم يصبح العامل أمام تلقي مفرد، دون استجابة مطلوبة ، مما يؤثر على الأداء الوظيفي ، ما دامت السلوكات الاتصالية للعمال لم ترصد، حتى و ان كانت نسبة المبحوثين عالية و الذين عبر عن ان الاتصال الموجود يسهم في أداءهم لكن ليس بالصورة المفروض تواجدها في المؤسسة و ذلك لغياب ثقافة إنسانية تحمل البعد التطوري و العلمي و المعمول به في المؤسسات الحديثة هذا يعني ان استمرارية المؤسسة ضمن ذلك النطاق الاتصالي لا يعني جودة في الاتصال ما دام يمارس في قوالب جاهزة و كمطبة متجاوزة، في ظل تطور و انفجار إعلامي اتصالي عالمي.

2/ هل الاتصال التنظيمي يعمل على تحسين التواصل داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة؟

ان ما يمكن إقراره في هذا السياق بعد تناولنا بالتحليل للمعطيات الميدانية في علاقتها بالجانب النظري ان العملية الاتصالية التنظيمية في المؤسسة و ان كانت قد حسنت و دعمت التواصل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من خلال ما عبر عنه المبحوثين لكن على الرغم من ذلك الاتصال الموجود و المتعامل به قد لا يمنح الفرصة للعمال للتعبير عن وجهات نظرهم و من ثم التجاوب، حسبهم دائما يتلقون اتصال في شكل توجيهات تخص جانب القصور دون التركيز على الجوانب الايجابية و تكون تلك التوجيهات في شكل صيغ أمرية مثل: أنجز ، اعمل ، اكتب ، و هنا حتى و ان كانت تلك التوجيهات في صميم الاتصال لكن دون لياقة و حسن صياغة ، التي من المفروض ان تحملها رسالة اتصالية ذات بعد أساسه اجتماعي إنساني.

من خلال ذلك أيضا يمكننا الكشف عن ان الأساليب الاتصالية المطبقة ميدانيا ، و دراستنا تقر بوجودها، و لكنها ليست بالمنظور نفسه الذي تم تناوله في الجانب النظري من بحثنا ، و بمعنى آخر فالأساليب الاتصالية على وجه التحديد تمارس بوضعيات مختلفة مما تعيق إلى حد ما التواصل و التشارك داخل الهيكل التنظيمي حيث لا تسعى إلى إيجاد بدائل و تغييرات في نمطية تبليغ المعلومة، مم يحدث حسب المبحوثين روتينيا و في بعض الأحيان نفورا من طرق العمال ، لان ذلك الاتصال في تقديرنا جاء ليسد فراغا دون تحديد أهداف لها ، كما تتسم تلك النوعية من الاتصال بالطابع الإداري المحض ، ان يعتمد المسؤول أو المؤطر من خلال تلك الاتصالات إلى هدف لا يتعدى التبليغ دون الاستئناس برأي العمال على الأقل ، كما لاحظنا ان اغلب الاتصالات فورية في شكل إصدار أحكام و ما على العامل إلا تنفيذها، و ان كان ذلك فعلا قد سهل أداء معين لكن غياب التحفيز و التفاعل داخل ذلك النسق الهرمي في المؤسسة ، كما ان ذلك الاتصال المعمول به في المؤسسة و ان كان الغرض منه تنمية العلاقات الإنسانية داخل الهرم الوظيفي، لكن نوعية الاتصال لم تراعي فئات العمال و خبراتهم، أي لا يمكن توجيه الخطاب ذاته لكل العمال دون مراعاة تصنيفهم إلى مبتدئين ، أو متوسطي الخبرة، أو ذوي كفاءة.

و عليه استنتجنا ان الأساليب الاتصالية الممارسة لم تخلوا من الصورة السلطوية عموما.

3/ هل يساهم نوع الاتصال التنظيمي المستخدم في رفع و تحسين أداء المؤسسة؟

لقد خلصنا من خلال دراسة محور نوع الاتصال الممارس في المؤسسة و قيمته في رفع و تحسين الأداء إلى عدم تقمص المسؤول أو صاحب القرار في المؤسسة لدور المتصل المحفز خاصة المعنوي لإثارة دافعية العمال، على الرغم من تأكيد المبحوثين على ضرورة وجود مثل تلك الاداءات السلوكية ، و التي من شأنها خلق كفاية و رضا

يقودان إلى تجاوز الصعوبات الوجدانية و الاجتماعية، و من ثم لم نعثر على نقطة تقاطع بين ما توصلنا إليه ميدانيا و ما تم عرضه في طرحنا النظري (في مدار الفكر الإداري و القيادي) .

-سجلنا أيضا في الجانب الإنساني ان نوعية الاتصال الممارس هي غياب صفة تقدير مشاعر العامل و تشجيعه للمبادرة و الإبداع .

-غياب رعاية لدور المحيط في توفير الشروط اللازمة و بالتالي انعدام التفاعل (السوسيو مهني) .

-كل اتصال يحمل بعدا في جله ماديا أو تقنيا و من ثم لا يمكن لنوعية الاتصال الممارس في المؤسسة من تحسين الأداء ان لم يكن مقترن بديناميكية تدفع للتفاعل الاجتماعي و الإنساني قبل كل شيء و التعاطي مع الموارد البشرية بصيغ حديثة ذات دلالات علمية، محفزة بعيدة عن قنوات المسئول لوحده و خياراته و أولوياته القيمة و ولائه المعرفي و خلفيته الثقافية بقدر ما يجب مراعاة النمطية في تسيير المورد البشري في إطار مواكبة و متابعة لكل ما هو إنساني و اجتماعي .

7- النتائج العامة للدراسة:

ان نمطية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عاجزة عن مواكبة المسار التطوري للاتصال التنظيمي كما اطلعنا عليه في الجانب النظري ، من حيث كون النصوص و القوانين في حد ذاتها معرقة للعملية الاتصالية ان هي لم تفسح المجال لتجاوز تلك النمطية المتوخاة.

و هكذا فان وتيرة التغيير تعد بطيئة و لا تتماشى مع ما يحدث من تطورات في الجانب الحداثي للظاهرة في دول أخرى ، حتى و ان أحدثت بعض التغييرات الملحوظة فان الهيئات القائمة على تجسيدها ليست مؤهلة لمتابعتها و استثمارها بشكل ايجابي ميدانيا بالنظر إلى الطابع الارتجالي و المزاجي المعتمد من طرف تلك الهيئات و من هنا لا يمكن للاتصال التنظيمي من مسايرة الوتيرة نفسها مع سيرورة الاتصال التنظيمي الميداني، و قد اعتبرنا ذلك في تقديرنا المتواضع احد المعوقات ليس لأداء الاتصال التنظيمي و لكن من جهة عدم تماثل و تشابه الاداءات لدى المسؤولين و منه نخلص إلى ان صورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة تخضع إلى الامتثال الشائع أي المتعارف عليه و لا يمكنها ان تكون واحدة في التعاطي مع الموارد البشرية من حيث تاطيرها و تسييرها ، و قد لمسنا من دراستنا انفصالات و تقطعات داخل الخطاب(الاتصال) نفسه في المؤسسة حيث ان صداه لا يصل بنفس الطريقة أو الكيفية، للمتلقي مما يحمله التأويل و من ثم يمكن انحرافه عن بعده الحقيقي و ذلك لغياب اتصال تنظيمي كما سبق و اشرنا يكون قوامه علمي حداثي أكثر شائع و متعارف عليه.

و بناءا على ما تقدم نحوصل طرحنا حول "الاتصال التنظيمي في المؤسسة" انطلاقا من أنموذجنا لدراستنا الميدانية لمديرية البرمجة و متابعة الميزانية بولاية قالمة:

ان طبيعة الاتصال التنظيمي الممارس في المؤسسة لم يرق إلى الاتصال التنظيمي المعتمد و المعمول به و المسجد حقيقة لدى الدول الأخرى من العالم ، لان ما كشفته دراستنا ان الاتصال التنظيمي الممارس يعد تقليديا مسيرا ضمن جاهزية قانونية ، و اداءات تقنية لم تتطور و بالتالي فهو اتصال يمكن وصفه بالآلي، دون وجود تفاعلية اجتماعية، و ان أظهرت دراستنا انه ارتقى في بعض الممارسات إلى مرحلة انه ساهم في أداء حسن حسب تعبير المبحوثين لكن يبقى ضمن إطار اتصالي خال من العلمية.

ان الاتصال التنظيمي الممارس في المؤسسة مجال الدراسة لا ينسجم بشكل كبير مع الأسس النظرية للاتصال التنظيمي و مدارس الفكر الإداري و القيادي، بحكم إحاطته بمنظومة قانونية حولته إلى مجرد جهاز رقابي تنفيذي محدود المجال و المواصفات و الأبعاد، و أصبح عملية غير مدمجة ضمن النسق الحديث في تسيير الموارد البشرية و إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ذلك النسق الذي يتطلب رؤية علمية تحمل كل الأبعاد و في مقدمتها البعد الإنساني و الاجتماعي.

كما يعد لزاما ان يتموقع الاتصال الوظيفي في ظل كل تلك التغيرات المحدثة و التي تعنى بالموارد البشري كأساس كل نهضة علمية و في المقابل أيضا ازدياد الحاجة إلى اطر اتصالية حديثة على غرار ما تشهده الساحة العربية على وجه التحديد في مجال الاتصال التنظيمي خصوصا، و العالم عموما.

الخاتمة العامة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول اثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة، محاولين إبراز أهمية و دور الاتصال في إنجاح العمليات التنظيمية و الإدارية.

فالالاتصال يلعب في المؤسسة دورا هاما و حاسما من اجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة و فعالية تضمن لها البقاء و الاستمرار أولا، ثم ترسيخ دورها في الاقتصاد الوطني و أمام منافسة المؤسسات الأجنبية سواء في السوق الداخلية أو الخارجية ، و لتعيد الاقتصاد الوطني شيئا فشيئا قوته و مصادر الاعتماد على إمكانياته و كل هذا ليس بمستحيل بتوفر الإدارة ، و الكفاءات و الطرق و المناهج المناسبة.

فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و كذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية فهذه الدراسة هي بحث عن عامل اتصال العمال بمختلف الإدارات ، و دوره في تحقيق العلاقة الايجابية بين العمال و الإدارة ، فكلما كان الاتصال فعال أدى إلى فعالية تنظيمية و لا يمكن جعل العامل أو شعوره النفسي بالملل و الإكراه باعتبار ان العامل هو العمود الفقري داخل المؤسسة التي يعمل بها .

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم احمد أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في الفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993.
2. إبراهيم عبد العزيز شيئا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993.
3. احمد بخوش ، الاتصال و العولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008.
4. احمد حافظ نجم ،مبادئ علم الإدارة العامة ، دار لفكر العربي، القاهرة، بدون تاريخ.
5. احمد محمد عليق و آخرون ، وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
6. بشير العلاق ، الاتصال بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري، الأردن، 2009.
7. بوب غارت ، اثنتا عشرة مقدمة تنظيمية، ترجمة هشام الدجاني ، مكتبة العبيكان، السعودية، 2004.
8. بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2006.
9. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، دار المعرفة الجامعية ، الجزائر، 1992.
10. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، درا المريخ للنشر ، الرياض ، 1992.
11. حامد احمد رمضان بدر ، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار الفيلم للنشر و التوزيع، الكويت، 1982.
12. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2006.
13. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قالمه، 2004.
14. خيرى خليل الجميل، الاتصال و وسائل الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985.
15. رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، محمد علي ديب عاشور، نظم المعلومات الإدارية، كنوز المعرفة ، الأردن، 2012.
16. روبرت باكل ، بين الأفكار الدولية، ترجمة موسى يونس، الرياض ، 1995.

17. السالم مؤيد، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم للكتاب الحديث، عمان، 2002.
18. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الطبعة 07، الإسكندرية، 1987.
19. شفيق رضوان، السلوكية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 1994.
20. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية ، مصر، 2005.
21. صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1976.
22. صلاح مصطفى الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1984.
23. طارق المجذوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2000.
24. عادل حسين ، الأفراد في الصناعة، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 1998.
25. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
26. عبد الكريم درويش و ليلي نكلا، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ، 1976.
27. عبد الله بن إبراهيم الغماز و آخرون ، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
28. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1975.
29. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
30. فاتن عوض ، الغزو و الإشراف الإداري، دار أسامة ، عمان ، 2010.
31. فضيل دليو، اتصال المؤسسة ،دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2003.
32. كيث ديفيس، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع و النشر، مصر ، 1974.
33. ليلي داود، البحث العلمي في العلوم النفسية و العلوم الاجتماعية، مطبعة الطبرين، دمشق، سوريا، 1989.
34. محمد إبراهيم الدعيبس، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
35. محمد أبو سمرا، الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2009.
36. محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية ، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون تاريخ.

37. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
38. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
39. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
40. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة 03، عمان ، 2005.
41. محمد علي بدوي، مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
42. محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دراسة في طرائق البحث و أساليبه، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ.
43. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف، دار وائل، طبعة 03، عمان، 2006.
44. محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، الطبعة 03، عمان، الأردن، 1993.
45. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2000.
46. محمود المساد ، الإدارة الفعالة ، مكتبة ناشرون، بدون بلد، 2003 .
47. محمود عودة ، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1971.
48. مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1982.
49. مصطفى عليان ربحي، محمد الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2005.
50. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان 2008.
51. المعيلي ناصر عبد الله، الاتصال التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، مكتبة البربرية، الرياض، 2008.
52. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011.
53. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995.
54. يوسف عنصر، دراسات في المنهجية بإشراف فضيل حليلو، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Baldrige , national quality program , education criteria for performance excellence , Gaithersburg , MD :national institute for stenderds and technologi, 2004.
2. Bernard Martory ,Contrôle de gestion sociale , 2 édition , librairie vubibert, 1999.
3. Pierre Lovart, Gestion des ressources Humaines , collection festion éditions evorelles univesity, 1991.
4. Robins, stephen ,organisations theory, structure designs and applications , third edition , (englewood) chiffs , new jersey , prentice hall ,1990 .

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1. ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء الموازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
2. الصالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.
3. علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
4. مازن سليمان الحوش، الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، 2006.
5. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء الموازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

رابعا: المعاجم و القواميس:

1. ابن منظور ، لسان العرب، دار الصادر ، بيروت، مجلد 14.

2. احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1984.

3. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.

4. معجم مجاني للطلاب، دار المجاني ، بيروت ، 2001.

خامسا: المجالات و الملتقيات:

المجلات:

1. زرقون الحاج عرابية، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014.

2. سهيل فهد سلامة، نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد46، 1985.

3. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2001.

الملتقيات:

1. بن عبد فريد، حدانة أسماء، التكنولوجيا و التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المؤسسة في ضل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المسيلة ، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم و عمل



استمارة لانجاز مذكرة تخرج حول:

الاتصال التنظيمي و أثره على أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية البرمجة و متابعة الميزانية بولاية قالمة

إشراف الأستاذ(ة):

ديبش فاتح

إعداد الطالب(ة):

✓ بوطالب عايدة

✓ غياط نور الهدى

• ملاحظة:

- ان المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية و لا تستعمل إلا في الأغراض العلمية للبحث .
- ضع علامة (X) في المكان المناسب.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

2017-2016

ا. المحور الأول: بيانات شخصية.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن : اقل من 30 من 31-40 من 41-50 اكبر من 50
- 3-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي تكوين آخر
- 4-الاقدمية في المؤسسة:
اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10سنوات
- 5-الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق
- 6-اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة:
عربية فرنسية الاثنين معا

اا. المحور الثاني: العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال:

- 7-هل التعليمات التي تصلك من طرف الإدارة في محلها؟
دائما أحيانا أبدا
- 8-كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟
سريعة بطيئة تأخذ الوقت الكاف
- 9-الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة و تطوير المنظمة؟
دائما أحيانا أبدا
- 10-هل تجد صعوبة في الاتصال مع مدير مؤسستك؟
دائما أحيانا أبدا

11- هل الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب؟

أبدا

أحيانا

دائما

12- في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فورا؟

-احد الزملاء

-رئيس المصلحة

-النقابة

-المدير

..... أخرى تذكر

13- ما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم؟

-الهاتف

-المقابلة الشخصية

-الطلب الخطي

-الهاتف و المقابلة الشخصية

-الطلب و المقابلة

14- ما هي في رأيك الوسيلة الأكثر فعالية؟

.....

15- ما هو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتكم للمشاكل؟

أثناء العمل

وقت الراحة

بعد انتهاء العمل

دون تحديد الوقت

16- ما هو المكان الذي تتصل به برئيسك؟

في المؤسسة

في المكتب

خارج المؤسسة

أخرى تذكر.....

17- هل سبق و ان تقدمت بطلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف كان رده؟

الإهمال و اللامبالاة

القبول

الاستجابة و الرد

III. المحور الثالث: يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين التواصل داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة:

18- ما هو أفضل أسلوب تستعمله للاتصال بالرؤساء؟

الأسلوب الكتابي:

الأسلوب الشفوي:

-مراسلات

-مقابلة شخصية

-تقارير

-الهاتف

-الوساطة

..... أخرى تذكر

19- كيف تقيم نوع العلاقة الموجودة بينك و بين رئيسك؟

-حسنة

-مقبولة

-سيئة

20- ما هي الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال؟

-الاحترام المتبادل

-الصدقة بينهما

-الالتين معا

21- هل انتم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

.....

22- هل فعالية الاتصال الأفقي يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي و التنظيمي؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

.....

23- هل للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل؟

دائماً أحياناً أبداً

24- هل يتم الاتصال في باقي الأقسام الأخرى؟

-أثناء العمل

-خارج أوقات العمل

-أثناء العمل و خارجه

25- هل ترى بان للاتصال التنظيمي دور في إشاعة روح الفريق و التعاون؟

نعم لا

26- هل يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الإضافات المقدمة من هذا النوع من الاتصال ؟

.....
17. المحور الرابع: يساهم نوع الاتصال التنظيمي في رفع و تحسين أداء المؤسسة:

27- هل يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

-إذا كانت إجابتك بنعم فما هو الدور الذي تقدمه هذه القرارات للمؤسسة؟

زيادة الفعالية

الزيادة في الإنتاجية للمؤسسة

زيادة الأرباح

-أخرى تذكر.....

28- ما هي أنواع الاتصال التي تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة؟

الشفوية المكتوبة الالكترونية

-لماذا؟.....

29- هل يزيد الاتصال من شعورك بالانتماء للمؤسسة؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

.....

30- ما نوع الاتصال الذي يطغى على مؤسستك؟

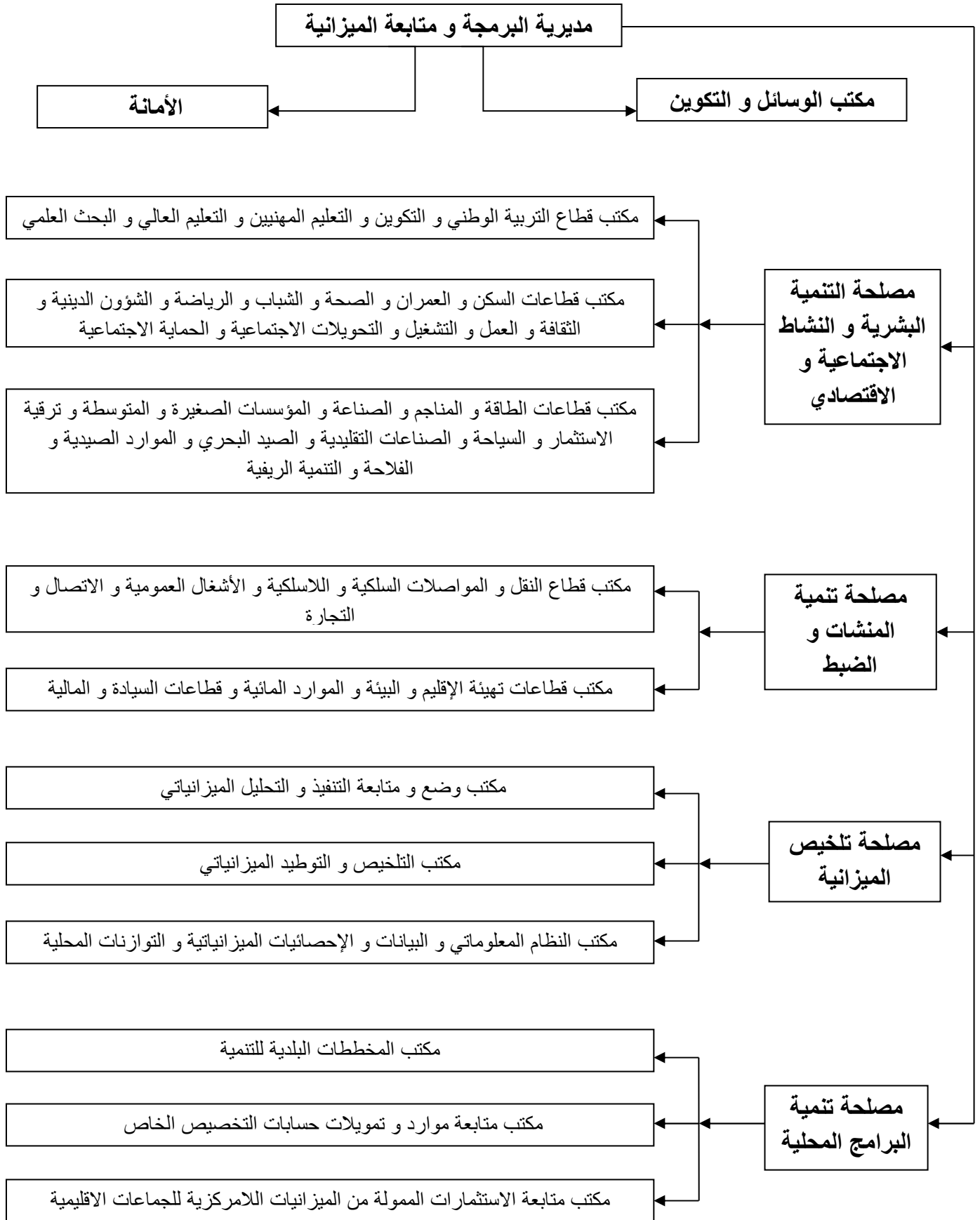
-الاتصال الصاعد

-النازل

-الأفقي

-جميعا

الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة و متابعة الميزانية



الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني:

ماهية الاتصال التنظيمي

الفصل الثالث:

ماهية الأداء المؤسسي

الفصل الرابع:

فعالية الاتصال في المؤسسة

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي للدراسة