

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم
" دراسة ميدانية : مديرية الاتصالات الجزائر_ أدرار "

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ: لعريبي

إعداد الطالبة:

أحمد

مولاي عمار سمية

السنة الجامعية: 2018/2017م

فكرس المظنويات

فهرس المحتويات

إهداء

تشكرات

| | | |
|---------------|-------|---|
| الفهرس | | ث |
| قائمة الجداول | | خ |
| قائمة الاشكال | | د |
| مقدمة | | أ |

الفصل الأول : الجانب المنهجي.

| | | |
|------------------------------|-------|--------|
| الاشكالية | | 08 |
| فرضيات الدراسة | | 09 |
| أسباب إختيار الموضوع الدراسة | | 09 |
| أهداف الدراسة | | 10 |
| أهمية الدراسة | | 10 |
| تحديد مفاهيم ومصطلحات | | 11- 12 |
| الدراسات السابقة | | 13 |
| نموذج الدراسة | | 17 |



الفصل الثاني: ماهية الاتصال.

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الاتصال .

أولاً : تعريف الاتصال 20

ثانياً : أنواع الاتصال 21

ثالثاً : أهمية الاتصال 24

رابعاً : مستويات الاتصال 25

المبحث الثاني : عناصر ونماذج ومعوقات الاتصال.

أولاً : عناصر العملية الاتصالية 27

ثانياً : نماذج الاتصال 30

ثالثاً : مبادئ الاتصال الجيد 33

رابعاً : معوقات الاتصال 34

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: ماهية الفعالية

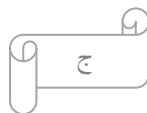
تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الفعالية .

أولاً : تعريف الفعالية 39

ثانياً : الفرق بين الفعالية والكفاءة 40

ثالثاً : خصائص المنظمة الفعالة 42



رابعاً : معايير الفعالية.....43

المبحث الثاني : العوامل ومداخل الفعالية التنظيمية.

أولاً : العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم.....44

ثانياً : المداخل الاساسية للفعالية التنظيمية.....47

ثالثاً : العوامل التي تعوق تحقيق الفعالية.....50

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع : الجانب الميداني

التعريف بميدان الدراسة.....54

مجالات الدراسة.....54

المنهج المستخدم.....55

الادوات والتقنيات المستعملة.....56

مجتمع الدراسة وعينته.....56

تحليل البيانات الفرضية الأولى.....72

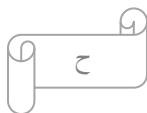
تحليل البيانات الفرضية الثانية.....73

النتائج العامة.....74

الخاتمة.....77

المراجع.....79

الملاحق



فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | الرقم الرسم البياني |
|------------|---|---------------------|
| 41 | يميز بين الكفاءة والفعالية | 01 |
| 57 | يوضح توزيع استثمارات الدراسة | 02 |
| 58 | يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس | 03 |
| 59 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن | 04 |
| 60 | يوضح البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي للمبحوثين | 05 |
| 61 | يبين الاقدمية للمبحوثين | 06 |
| 62 | يبين اللغة الاكثر استعمالا | 07 |
| 63 | يوضح لنا الحالة العائلية للمبحوثين | 08 |
| 64 | يوضح اهتمام الادارة بايصال المعلومات | 09 |
| 65 | يوضح العلاقة بين اهتمام الادارة وكفاءة المنظمة في تحقيق اهدافها | 10 |
| 66 | يوضح العلاقة بين ظروف الداخلية و أي سائل أكثر فعالية | 11 |
| 67 | يبين مناخ العمل و اتصالاتك برئيسك | 12 |
| 68 | يبين العلاقة بين وسائل الاتصال وكيف يكون | 13 |
| 69 | يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة العمال و رضى عن عملهم | 14 |
| 70 | يبين كيف يتصل العمال بمن هم أعلى منهم | 15 |
| 71 | يوضح تأثير البيئة الخارجية على فعالية المؤسسة | 16 |

فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الرسم |
|------------|-------------------------------------|-----------|
| 23 | الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية | 01 |
| 27 | تمثيل عناصر العملية الاتصالية | 02 |
| 31 | النموذج التقليدي للاتصال الجماهيري | 03 |
| 32 | النموذج الاتصال الرمزي | 04 |
| 40 | يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية | 05 |
| 51 | العوامل التي تعوق تحقيق الفعالية | 06 |

مفلاحة

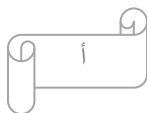
مقدمة

يعيش المجتمع اليوم في عالم تتغير ملامحه على الدوام ،ولقد فاقت التغيرات التي يمر بها المجتمع خيال الكل ،مما لا يمنعنا من التعرف على حقيقة التغيير الذي يشهده المجتمع في هذه الايام والذي أثر على تدفق المعلومات التي تعتبر الاساس الحيوي للإدارة الحديثة وهي العامل المحقق لتكامل الادارة وتمسكها.

يعد الاتصال عملية سلوكية تنطوي على انتقال المعلومات وتبادل الافكار والآراء من اجل تصور أو فهم الامور بين شخص وآخر أو بين شخص واخرون وهو يحتاج الى طرف مصدر وطرف مستقبل وقناة الاتصال ثم تنتقل الرسالة مضمون الاتصال وتلعب العلاقة بين المرسل والمستقبل دور في وصول الرسالة ،فالالاتصال هو القلب النابض للمنظمة وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الانسانية في المنظمة مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الافراد والجماعات ،مما لا شك فيه أن الاتصال هو واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال.

والمنظمة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية وتربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة ،وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا فالأفراد يتحركون داخل المنظمة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم وهم على ذلك يتبادل المعلومات والمشاعر والأحاسيس ،ولا يمكن تصور أي منظمة دون توفر العملية الاتصالية التي يتفاعل من خلالها الافراد والجماعات.

وفي هذا الاطار جاء بحثي يتضمن أربعة فصول رئيسية في الأول تم التطرق للإطار المنهجي للدراسة والذي يحتوي على الإشكالية ،الفرضيات البحث ،أسباب اختيار الموضوع ثم الأهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم ،الدراسات السابقة .نموذج الدراسة.



الفصل الثاني : وقد خصص لمايلي :

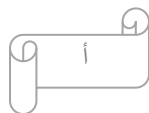
مدخل عام للاتصال تعريف الاتصال وأنواعه ومستوياته و عناصر العملية الاتصالية ومعوقات الاتصال .

الفصل الثالث: ماهية الفعالية وقد خصص لمايلي:

تعريف الفعالية بين الفعالية والكفاءة والعوامل المؤثرة في الفعالية والمداخل الاساسية للفعالية التنظيمية والوامل التي تعوق تحقيق الفعالية.

الفصل الرابع: والذي يمثل الجانب الميداني فتنولنا فيه مايلي:

إجراءات جمع البيانات ثم وصف العينة وتحليل البيانات لنصل في الأخير الى نتائج الدراسة.



الجانب الفني

الإشكالية

تعتبر عملية الاتصال ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها. من خلالها يتفاعل البشر بين بعضهم البعض، فعملية الاتصال تبين مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم.

فالالاتصال يلعب دوره على الصعيد التنظيمي، لأن التنظيم هو جماعة من البشر يطلق عليهم عمال تربطهم أهداف ومصالح، وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمسؤوليات محددة تهدف الى تحقيق غايات وأهداف، وهذه الغايات والأهداف يسهر على تطبيقها إداري مسؤول وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، فهم يتحاورون ويتبادلون المعلومات والبيانات، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصال.

مما لا شك فيه أن الاتصال الفعال – فعالية الاتصال في تنظيم – تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى يجب أن تتوفر للمسؤول القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة.

ففعالية التنظيم تتوقف على أنواع الاتصالات الإدارية والتنظيمية التي يمكن من تحقيق أهدافها، وذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق بفعالية أكبر للمعلومات، وان وجود نظام فعال لإدارة والعمال يسهل عملية تبادل المعلومات.

وفي إطار كل ما سبق تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول : هل للاتصال تأثير على فعالية التنظيم ؟

الفرضيات الدراسية :

الفرضية العامة :

- للاتصال تأثير على فعالية التنظيم.

الفرضيات الجزئية

- للاتصال الرسمي تأثير على فعالية التنظيم.
- للاتصال غير الرسمي تأثير على فعالية التنظيم.

أسباب اختيار الموضوع الدراسة :

من الأسباب التي دفعت بي لاختيار هذا الموضوع

1. طبيعة الموضوع في حد ذاته يعد مجال ثري للدراسة والبحث.
2. توافق الموضوع مع مجال التخصص.
3. اعتباره من البحوث الاجتماعية وكذلك النزول به إلى الميدان لتحقيق أهداف وتأكد من صحة فرضيتها.
4. كشف تأثير الاتصال على الفعالية.
5. القيمة لهذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

يعتبر موضوع فعالية الاتصال في المنظمة الدراسة ذات أهمية بالغة ، حيث نلاحظ الاتصال له اهتمام كبير في الإدارة بما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين ، كما له إقبال من العاملين في رفع انشغالاتهم وتقبلهم لأوامر الإداريين. وهذه العملية تساعد في إيجاد نوع من الصلة بين العمال والإدارة.

وعليه فالدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق هدف أساسي أو عام يتجلى من خلال مدى اهتمام الإدارة بتحقيق فعالية اتصالية بين إدارة والعمال.

1. كشف عن أنماط الاتصال وعناصره.
2. كذلك إبراز فعالية التنظيم ومدخل قياسها.

أهمية الدراسة :

تكتسي الدراسة أهميتها من الموضوع نفسه، فموضوع الاتصال وتأثيره على الفعالية التنظيم يعد مسألة بالغة الأهمية لما لها من اهتمام كبير من الباحث والمفكر في مال الإدارة والتنظيم وفي علم الاجتماع وغيرها من التخصصات .

1. تسعى هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الاتصال على فعالية التنظيم .
2. تساهم هذه الدراسة في حلول مشاكل بين الإدارة والعمال والعكس أو بين العمال في نفس المستوى داخل المنظمة، وتحقيق فعالية الاتصالية بالتغلب على معوقات التي تعيق العملية الاتصالية.

مصطلحات الدراسة:**1. الاتصال:**

كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني لكلمة (COMMUNIS) والتي تعني عام أو شائع أو يدبوع عن طريق مشاركة طرفين أو أكثر في العملية الاتصالية.

عملية يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن معلومات أو آراء أو اتجاهات أو أفكار أو مشاعر إلى الآخرين لهدف معين عن طريق الرموز والإشارات بغض النظر عن التشويش.

الاتصال عملية يقوم بيها شخص (المرسل) بإرسال منبه (رسالة) بقصد تعديل أو تغيير سلوك لشخص آخر أو مجموعة أشخاص (المستقبل).

تعريف الاتصال إجرائيا :

الاتصال هو عملية تفاعل وتبادل ونقل للمعلومات والخبرات والثقافة والمعارف بين شخصين أو أكثر، داخل التنظيم وخارجه.

2. الفعالية:

الفعالية لغة : مصدر صناعي من فعال (صيغة المبالغة)، ويقال مفعل فعلا وفعالا بفتح الفاء فيها.

معنى الفعالية: المدى الذي تصل اليه في تحقيق الأهداف .إنها تعني بتعبير بعض الباحثين أن يكون الذين يتولون الأعمال التنفيذية شيئا أكثر لممارسين السلطة ،وإذ نقول الأهداف لا نقصد الأهداف المادية بزيادة الإنتاج وحسب، وإنما لابد من الرضا والافتناع ورفع الروح المعنوية.

¹ محمد صاحب سلطان : مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة الأولى، 2014،ص109.

² أحمد ماهر : القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، دار النشر المكتبة الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1984.ص 20.

تعريف الفعالية إجرائيا :

الفعالية هي قياس مستوى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع البيئة ولاستمرار البقاء فيها، وقدرتها على النمو والتطور باستمرار.

1. تعريف الفعالية التنظيمية¹

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي تصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها. هذا ويمكن النظر الى الفعالية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية .

ومن أهم التعريفات التي تناولت الفعالية التنظيمية تعريف Etzioni(1964): حيث يعرف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما فرق بين الكفاءة والفعالية وأشار الى أن الكفاءة تقاس من خلال الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات.

2. تعريف الفعالية التنظيمية إجرائيا :

إصدار أحكام على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية

¹سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، غير منشورة، جامعة المسيلة – الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص 293.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

" واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجاً " رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية.

وهدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظل الاتصال في المؤسسة .
- تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ومحاولة تحديد أو رسم موقعه بين أساليب الاتصال المعتمدة علمياً.

- التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالاً في المؤسسة الجزائرية سواء من طرف المسؤولين الإداريين أو من طرف العاملين لمعرفة ما إن كان هناك انسجاماً بين الأسلوب الاتصال ونمط الإدارة.

-الكشف عن المعوقات التي تحد أو تضعف من دور اتصال المؤسسة في تحسين أداء الإداري .

ونهجت الدراسة تساؤل الرئيسي: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغت مفهومه أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية. والعكس صحيح؟

مجال وعينة البحث: جامعة المنتوري وباجي المختار كانت العينة الأولى ب(12602) عامل وموظف وتحتوي الثانية على حوالي (10200) عامل وموظف ، والمنهج المتبع الوصفي، وأدوات جمع البيانات هي الاستمارة والمقابلة المفتوحة¹ .

¹ الطاهر أجيم : واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر، 2006/2005 .

من نتائج هذه الدراسة أن الاتصال في واقع أو محيط المؤسسة الجزائرية يشكل عاملا وسببا مركبا أو طائفا يؤثر في نشاط المؤسسة وأدائها الإداري والبيداغوجي والمجتمعي والتنموي.

تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والمهنية والإدارية اللازمة لدفع عملية التنمية الشاملة وتنشيط خطاها.

الدراسة الثانية :

" فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، سنة جامعية 2008/2007.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية. كذلك ابراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصالية وتمحور تساؤل الدراسة حول مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟.

اعتمدت هذه الدراسة منهج الوصفي اعتمادا على طريقة المسح بالعينة التي تعتبر أداة من أدوات المنهج الوصفي منها الاستمارة، المقابلة، الملاحظة .

وأهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة :كلما كان الاتصال النازل فعال كان العمال على علم بكل القرارات فمن خلال الدراسة تشخيص فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال. كما كان الاهتمام بالاتصال الصاعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية¹.

¹ العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة ،سنة جامعية 2008/2007.

الدراسة الثالثة :

" قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " جامعة محمود منتوري قسنطينة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، علم النفس العمل والتنظيم ، سنة الجامعية 2006/2005.

هدفت هذه الدراسة : - توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة والذين يهتمهم نموها واستمرارها.

- المساهمة في إثراء البحث العلمي الفتي في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العمل التنظيم بصفة عامة .

وتضمنت أسئلة البحث في - لماذا تقاس الفعالية التنظيمية ؟ - وهل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة مسبقا ؟.

ونهجت هذه الدراسة منهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل المحتوى والقابلة مع إطارات.

أهم نتائج الموصلة إليها من الدراسة : تحليل نماذج النظرية المعروضة للتقييم التنظيمي والتي تكمل بعضها ببعض، وذلك أنه تم تركيز على كل نموذج على جانب معين كالنموذج الفردي لكامل ونموذج المردود الجماعي لها كمان ومريس والنموذج الموجه نحو المردود لايفان سيفيتش والنموذج التقنو ثقافي لبرين فلاسكو وأخير النموذج الوظيفي لاورنس لقياس الفعالية التنظيمية¹

¹نور الدين تاويرت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، علم النفس العمل والتنظيم ، غير منشورة ،،جامعة محمود منتوري قسنطينة . سنة الجامعية 2006/2005.

التعليق على الدراسات السابقة:

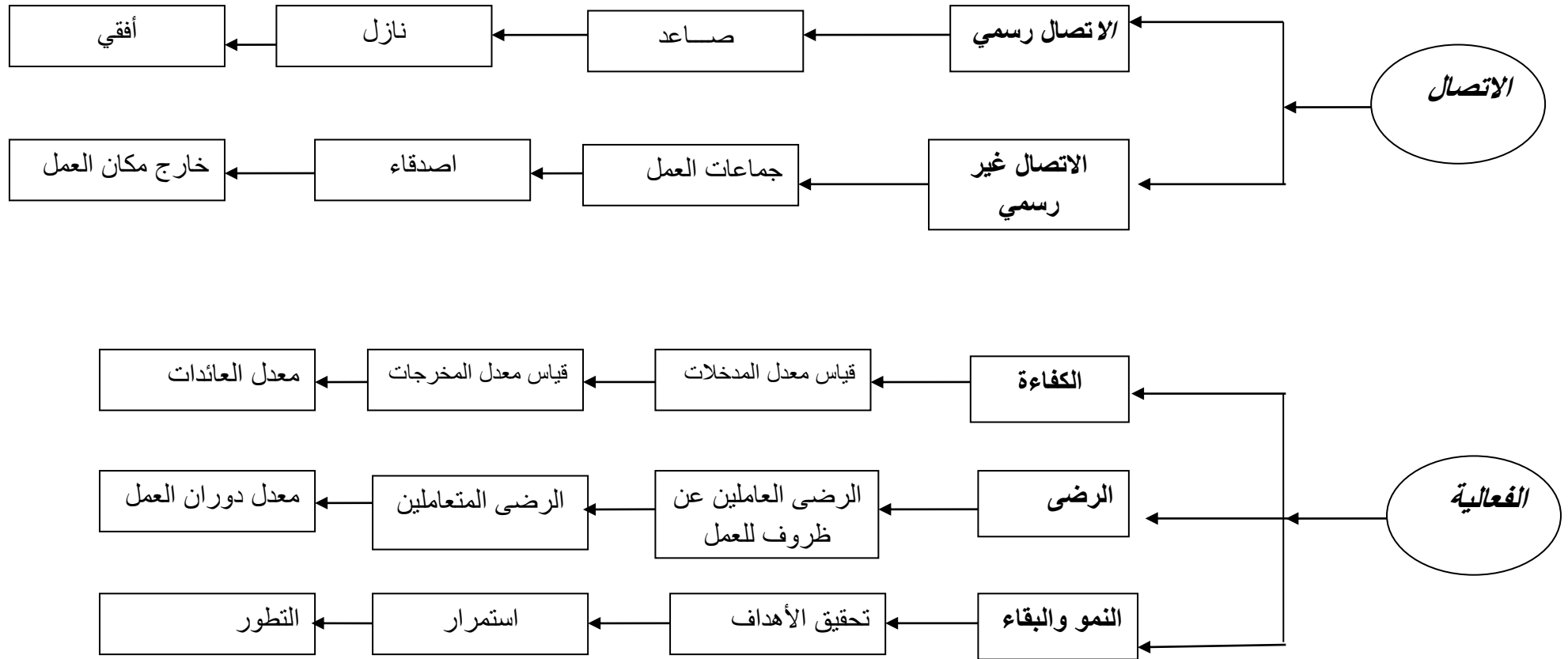
بقدر ما تكون الدراسات السابقة ،حجر اساس لما بعدها ،بقدر ما تكون لها بعض النقائص و الانتقادات ،لذا فمن حيث الدراسة الاولى "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية" بعد التطرق والإطلاع على كل تفاصيل الدراسة السابقة توضح بأن موضوع الدراسة له أهمية وقيمة كبيرة في البحثي وكان بمثابة الانطلاقة الصحيحة إن صح التعبير بالنسبة للدراسة الحالية، باعتبار أن هذه الدراسة السابقة أخذت في بعض مؤشراتها عنصر الاتصال الذي يعتبر المتغير الرئيسي في الدراسة الحالية، التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالا في المؤسسة الجزائرية.

كذلك هذه الدراسة أفادت الباحث منهجيا، في إعداد خطة البحث وتقسيم الدراسة فصولها إضافة الى كيفية اختيار العينة والمنهج المستخدم، الاستمارة .

أما بالنسبة للدراسة الثانية " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " نجد هذه الدراسة مشابهة بحد كبير لموضوع دراستي، خاصة الجانب النظري المتعلق بفصلها الثالث فهذه الدراسة أنارت الباحث في الطريق لصياغة الفرضيات حيث أن الدراسة السابقة والدراسة الحالية تشتركان في متغير الاتصال والفعالية .

وإذا ذهبنا للدراسة نور الدين تاويرت " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " أفادت البحث في الفصل الثاني الجانب الفعالية التنظيمية في كيفية صياغة خطة البحث.

نموذج الدراسة



الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الاتصال .

أولاً : تعريف الاتصال .

ثانياً : أنواع الاتصال .

ثالثاً : أهمية الاتصال .

رابعاً : مستويات الاتصال

المبحث الثاني : عناصر ونماذج ومعوقات الاتصال.

أولاً : عناصر العملية الاتصالية .

ثانياً : نماذج الاتصال .

ثالثاً : مبادئ الاتصال الجيد .

رابعاً : معوقات الاتصال .

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الاتصال من أهم وسائل تواصل المجتمعات والأفراد عن طريق تنظيم الرسمي أو غير الرسمي. وقد زادت أهمية الاتصالات في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير الذي شاهده مختلف الإدارات وتوسع خدماتها على نطاق واسع داخلي وخارجي، وحتى تتمكن المنظمة من القيام بمهامها و تحقيق أهدافها المسطرة فمن واجبها الاهتمام بعملية الاتصالية، فالأساليب الاتصال المعتمد من طرف المنظمة تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات والأفكار والرفع الروح المعنوية، وزيادة انتماء العاملين لها مما ينعكس على أدائهم داخل كل نسق من انساق العامة .

المبحث الأول : مفهوم الاتصال.أولاً : تعريف الاتصال .

إن كلمة الاتصال (COMMUNICATION) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (COMMUNUES) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة.¹

وأيضاً ويعرف قاموس اكسفورد (الاتصال بأنه يعني نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات (كلام) أو بالكتابة وبالإشارات بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل أو المرسل والمستقبلين، بالإضافة إلى أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشتراك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات. وهذا يعني أن الاتصال يمثل عملية تفاعل أخرى تهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتخاطب أو التباض.²

في تعريف آخر للاتصال تبنى المفاهيم الكلاسيكية له على أفكار تصور العملية الاتصالية على شكل هندسي أو خطي، ويمكن القول أن نظرية الدلو لـ "بارلو" تستطيع تلخيص النظرة الكلاسيكية، مفاد هذه النظرية أن الاتصال عبارة عن معان موجودة في الكلمات والرموز والإشارات ومن ثم يصير الاتصال عبارة عن بث أفكار من فرد لآخر من خلال استخدام هذه المعاني، وبالنتيجة يمكن اعتباره عملية تفرغ أفكار من مصدر في دلو (كتاب، محاضرة، برامج إذاعي، تلفزيوني...) ثم يتم نقل هذا الدلو إلى مستقبل حيث يتم تفرغ محتواه في رأسه.³

¹ بشير العلق : نظريات الاتصال مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، الطبعة العربية 2010.ص13.

² جمال أبو شنب : العلاقات الإنسانية في مهارات الاتصال والتعامل، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2006.ص 19

³ فضيل دليو وآخرون : الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.ص 07.

ثانياً: أنواع الاتصال .

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواعاً متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية والغير رسمية السائدة فيها والتي تتمثل فيما يأتي¹:

1. الاتصالات الرسمية :

تقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

أ. الاتصالات العمودية:

وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة، وعلى الوجه الآتي:

■ اتصالات النازلة :

وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومروؤسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه.

ويتضح الاتصال النازل في المؤسسة الاتصالات مثلا عند إعطاء المدير مهمة مكلفة في انجاز مشروع خطوط الآلات البصرية من طرف عمال "cel" من أدرار الى تنذوف.

■ اتصالات الصاعدة:

وتتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات الصاعدة إلى الرئيس.

في مؤسسة الاتصالات يتبين لنا الاتصال الصاعد في أن رئيس مصلحة مركز التضخيم يكلف عمال صيانة بعمل معطل خارج المؤسسة مثلا في بنك تعطل مدام وينجزوا العمل المطلوب ،حيث يرجع الرئيس المصلحة بإنجاز المهمة لنائب المدير في حين نائب المدير يسلمها للمدير والمدير بدوره يرسلها للوزارة .

¹ خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، طبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع 2009، عمان.2010.ص 43.

ب. الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

ويقصد بهذا النوع من الاتصالات إرسال المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد، الذين يقعون في نفس المستوى الإداري الواحد بالمنظمة، وعادة ما يتم ذلك لاعتبارات التنسيق والتكامل بين الأعمال والوظائف والأقسام والإدارات، دون ممارسة سلطة لأي أحد منهم على الآخر¹.

ت. الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات تابعة لهم تنظيمياً. و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة.

ث. الاتصالات الخارجية:

وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، أو المستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم².

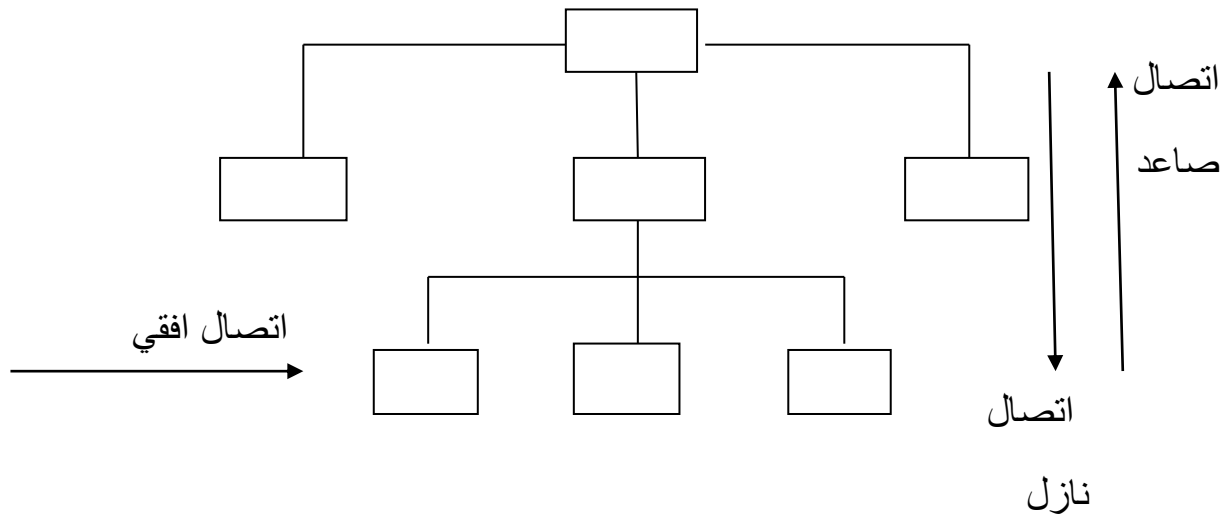
¹ محمد العزازي أحمد أبو إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق، 2003، ص182.

² خضير كاظم حمود : مرجع سابق ذكره بص 44.

1. الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصالات في المنظمات العمل لا تقتصر عن الاتصالات الرسمية فقط، فهناك اتصالات غير الرسمية، وتعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية.

شكل (1 0): الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية¹.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات.

وتؤثر في الاتصالات غير الرسمية ثلاثة عوامل هي: الصداقة، والعمل، والفعالية².
وتعتبر الاتصالات غير الرسمية هامة وحركة في بناء المنظمة، ويستطيع المدير أن يستثمرها في العمل لصالح المنظمة كسلوك قيادي فعال في إدارته³.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004. ص318.

²فارس حلمي: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق 1999. ص348.

³ محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، ناشرون رفاق البلاط، بيروت، 2003 ، ص192.

ثالثاً: أهمية الاتصال.

يمكن إيجار أهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يأتي:¹

1. اتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين المكونات المنظمة وبتالي تحقيق أهدافها.

2. تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

3. الاتصال وسيلة أساسية لانجاز الأعمال و المهامات والفعاليات المختلفة في المنظمة

4. تحقيق التنسيق في العمل يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات النظر للعاملين ويقلل من سوء التفاهم والاختلاف.

5. تساعد سهولة الاتصال على تفهم طبيعة عمل الأفراد بالإضافة إلى الاطلاع على الحقائق وتفادي الآثار السلبية للشائعات.

6. تعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة والمجتمع.²

وعليه فإن أهمية ومكانة واستمرار التنظيم يكمن في تقدير عملية الاتصال الداخلي أو الخارجي، لذلك يستلزم على المنظمة توفير نظام اتصالي فعال يمثل أداة لتفادي أزمات في ظل حسن تسيير هذا الاتصال بمختلف أنواعه ووسائله.³

¹ خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص36.

² محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع 2007، ص17.

³ مرياح مليكة: إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، 2011، ص75.

رابعاً : مستويات الاتصال .

من الممكن تقسيم مستويات الاتصال إلى أربعة فروع رئيسية وهي¹:

1. الاتصال الذاتي:

وهو العملية التي تحدث بين الإنسان ونفسه وتعتمد على عملية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الإنسان لنفسه، كقيام شخص بمحاسبة نفسه عن فعل قام به أو التفكير في أمر سنتخذ فيه قراراً أو تهيئة أنفسنا لملاقاة شخص، وهو لا يختلف عن الاتصال بين الأفراد سوى أنه ذاتي ونستخدم فيه الرموز نفسها .

2. الاتصال المباشر بين شخصين :

وهو اتصال المواجهة بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن فيه استخدام المرموز والإشارات والدلالات، كما يستخدم فيه الحواس. وينتج هذا المستوى من الاتصال التفاعل بين الأشخاص والتعرف على رجع الصدى ومدى تأثير الرسالة على المتلقين.

3. الاتصال الوسطى :

يقع بين نوعين من الاتصال أي الاتصال المواجهة (الاتصال بين الأشخاص) والذي يتم وجها لوجه، وبين الاتصال الجماهيري الذي يتم بالمواجهة غير المباشرة، ويشمل الاتصال السلبي من نقطة إلى أخرى مثل: الهاتف، الراديو، التلفاز، وشبكات التواصل الاجتماعي.

¹ محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، مرجع سابق الذكر. ص 110.

4. الاتصال الجماهيري:

عملية الاتصال يستخدم فيها جميع وسائل الإعلام الجماهيرية (الراديو، التلفاز، الصحف، والمجلات، الكتب، ومواقع التواصل الاجتماعي) ويوجه الى الجمهور عريض وشامل وواسع ومتباين في المستويات والاتجاهات، إذ تصلهم رسالة في الوقت نفسه وبسرعة كبيرة ولديه القدرة على تكوين الرأي العام وخلقه وتنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة، والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات والترفيه في حيز جغرافي واسع النطاق، ويصعب احيانا معرفة رجع الصدى بشكل آني فيه أو الأثر الذي تتركه الرسالة على الجماهير الموجهة اليهم بشكل فوري نظرا للفارق الزمني والمكاني الذي يفصل بينهم¹.

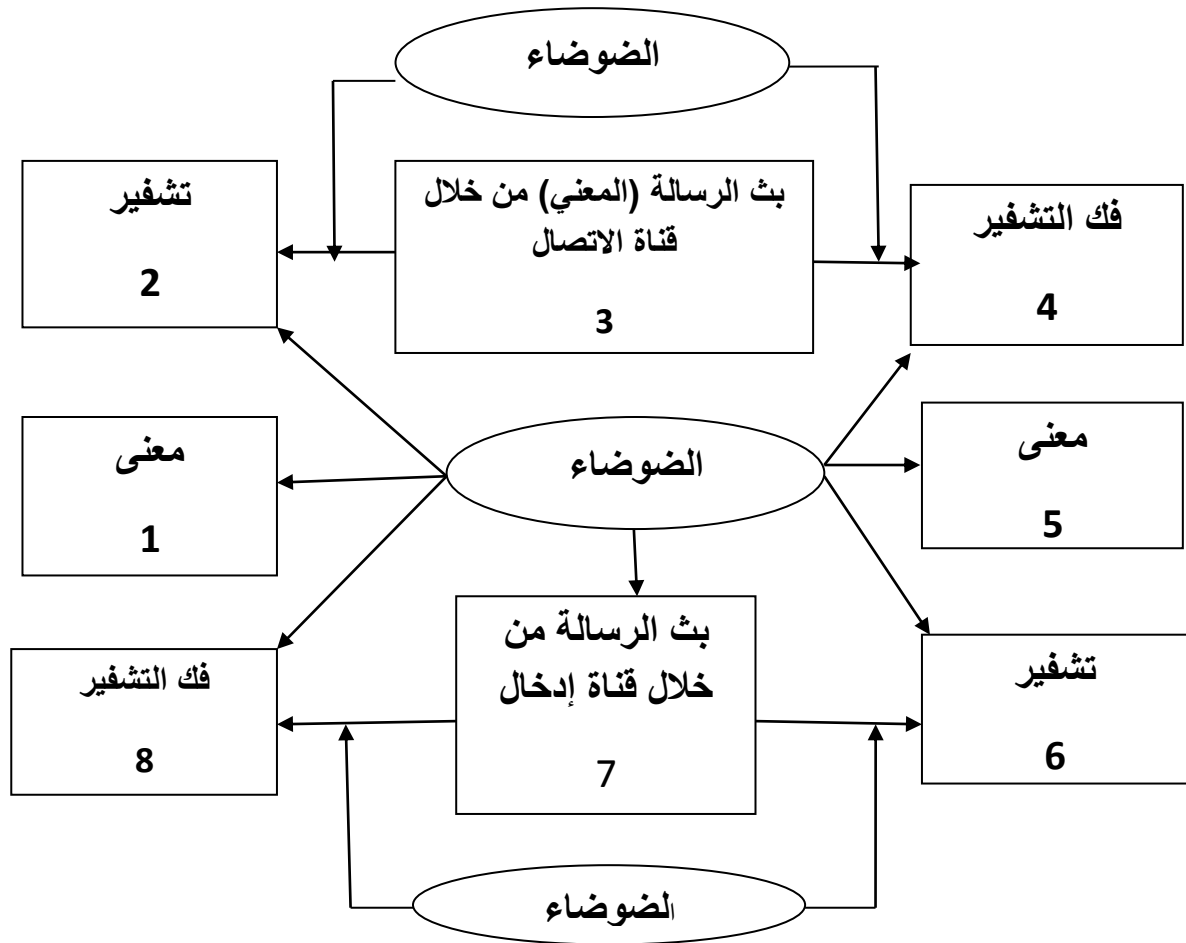
¹ محمد صاحب سلطان: مرجع سبق ذكره، ص111.

المبحث الثاني: عناصر ونماذج ومعوقات الاتصال.

أولاً: عناصر العملية الاتصالية.

وأوضحنا أنفاً أن عملية الاتصال تتطوي على قدر عالٍ من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة، وتأسيساً على ذلك فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية. فالعملية تبدأ عندما يرغب الشخص أو المنظمة (المرسل) بنقل معاني أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل). ويمكن تمثيل الاتصال في الشكل أدناه حيث سنقوم بتسليط الضوء على عناصر العملية الاتصالية أو مكوناتها تباعاً.

الشكل (02) تمثيل عناصر العملية الاتصالية¹.



المصدر: بشير العلق نظريات الاتصال مدخل متكامل.

¹ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

1. الرسالة أو المعنى:

وهي تعني الفكرة أو المعلومة الصادرة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركونهم أفكاره أو معلوماته¹.

2. التشفير :

وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو التشفيرات التي تؤلف الى الرسالة أو تسهم في صوغها مثل قيام المرسل بالمستخدم الحروف في الرسالة أو اعتماد رموز معينة أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر².

3. قناة أو وسيلة الاتصال:

وهي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل والقنوات طبيعية لنقل الرسالة، وهي موجات الصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم³.

وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الإتصال ففي الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون وفي الاتصال الجماعي تكون المحاضرة أو الخطبة الجمعة، وفي المؤتمرات يكون المكرفون أما في الاتصال المباشر فان الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما طبيعية⁴.

¹محمد محمد الهادي: الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياها، دار المريخ، الرياض، ص 118.

²بشير العلق: مرجع سابق ذكره، ص19.

³شعبان فرح: الاتصالات الادارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2009. ص12.

عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر، عمان 2011، ص 30.

4. فك التشفير:

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، ومن القدرة على فك التشفير، يتحول الاتصال إلى حوار طرشان ولن يحقق أي من أهدافه¹

5. الضوضاء:

أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل ويسلمها من قبل المستخدم ومن شأنها ذلك أن يؤثر على درجة فهم أو استعاب أو فهم المعنى المقصود من الرسالة أو المعلومات المرسل².

6. التغذية الراجعة :

ويطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل لرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجارب وقد تكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل³.

¹ بشير العلق: سبق ذكره، ص19.

² محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2009. ص39.

³ برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد20، جوان2016. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. ص218.

ثانياً : نماذج الاتصال .1. النموذج التقليدي :

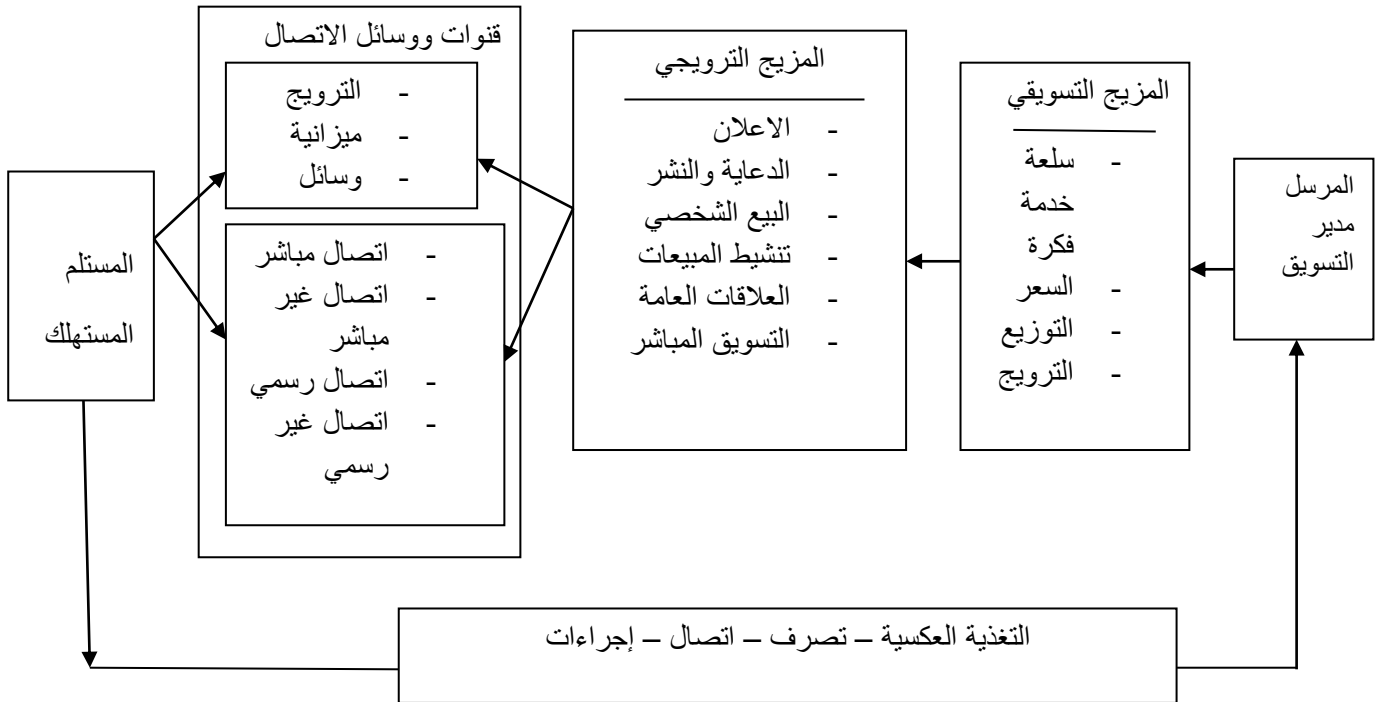
يعد هذا النموذج من نماذج الاتصال المبسطة، ويمكن تطبيقه في مجال الإعلانات والترويج لأنه نموذج إقناعي، فالنموذج يتيح استخدام تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه المعلن أو أي مصدر للرسالة (المرسل) عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال الجماهيري. وبالتالي فهو نموذج اتصال تقليدي جماهيري، فالنموذج يتألف من عدة عناصر أهمها¹:

- مستلم الرسالة.
- الأهداف .
- وسائل الاتصال .
- المرسل .
- التغذية العكسية .
- الضوضاء .

سنحاول مناقشة هذه العناصر التي يوضحها الشكل التالي وذلك بتطبيق على إدارة التسويق في منظمة أعمال ما.

¹ بشير العلق : مرجع سبق ذكره ،ص 23.

الشكل (03): النموذج التقليدي للاتصال الجماهيري.



المصدر: بشير العلق : نظريات الاتصال مدخل متكامل.

2. النموذج الاتصالي الرمزي :

يبني هذا النموذج على اساس أن الفرد يستجيب للأفكار والمعاني والمفاهيم المتضمنة في الرموز. والواقع أن الاتصال الإلكتروني يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية استخدام الرموز الإلكترونية ووسائل الاتصال الإلكترونية التمكينية للتأثير على المستهلك أو صاحب القرار .

يتألف هذا النموذج من ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية هي¹:

أ. أطراف الاتصال (المرسل والجمهور)

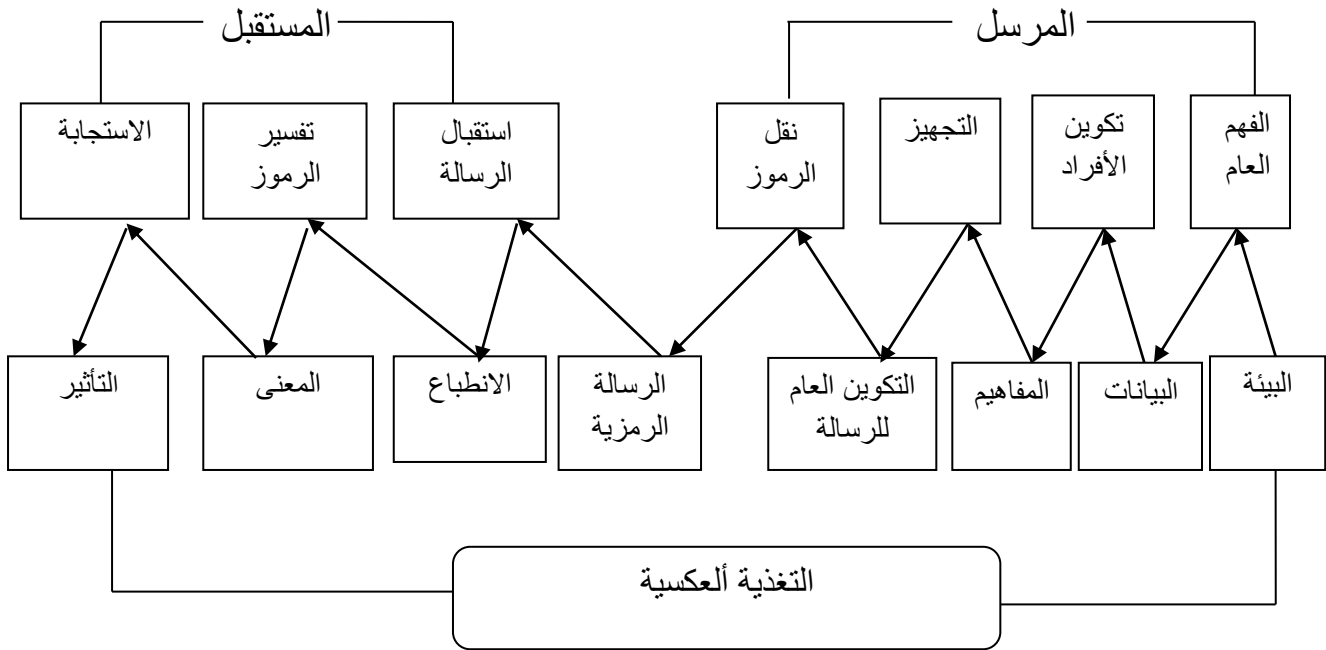
ب. العمليات الاتصالية

ت. العوامل المؤثرة في الاتصال .

ويوضح الشكل التالي نموذج الاتصال الرمزي وعناصره ، حيث سنقوم بتسليط الضوء على هذه العناصر بإيجاز تباعا

¹ بشير العلق : مرجع سبق ذكر ، ص 28.

الشكل (04) : النموذج الاتصال الرمزي .



المصدر: بشير العلق : نظريات الاتصال مدخل متكامل.

3. نموذج الموقف في الاتصال (نموذج الملاءمة):

يتصف هذا النموذج بالمرونة، ويؤسس على الفهم الكامل للعلاقات المتداخلة بين النظم التي تحكم الموقف، والشروط والظروف المحددة التي تعمل المنظمات في اطارها، ولهذا نجد أن هذا النظام قائم على أسس ديناميكية بسبب السائد فيها .

4. نموذج الاتصال الإقناعي :

يعد هذا النموذج من أبرز نماذج الاتصال لإقناعي التي يمكن تطبيقها في مجال الأعمال وغيرها من المجالات الحياتية.

فالالاتصال الإقناعي في مجال الإعلان هو عبارة عن اتصال يحدث عندما يوجه المعلن عن قصد رسالة إعلانية بهدف إحداث تأثير مركز على اتجاهات (مواقف) وسلوك مجموعة من المستهلكين¹.

¹ بشير العلق : مرجع سبق ذكره، ص29-ص31.

ثالثاً : مبادئ الاتصال الجيد.

يعتبر الاتصال عنصراً أساسياً يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه يعتبر فتناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة وسيبقى الاتصال لونا فنياً شخصياً يتصف بالذات الواضحة، ورغم هذا توجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص . وهدى المبادئ الوصايا العشر للاتصال الجيد كما وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA وهي¹:

- 1- التخطيط الجيد للاتصالات .
- 2- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات .
- 3- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة للاتصالات .
- 4- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال .
- 5- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال .
- 6- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة .
- 7- متابعة الاتصالات .
- 8- النظرة المستقبلية في الاتصالات .
- 9- التوافق بين الأفعال والاتصالات .
- 10- إجادة فن الاستماع.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره. ص 325-326.

رابعاً : معوقات الاتصال .

هناك الكثير من العوامل التي تحول دون إتمام عملة الاتصالات بفاعلية كبيرة وترجع هذه العوامل إلى :

1. المعوقات النفسية:

هي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه، مما يجعلنا نفع في العديد من الإشكالات دون أن ندري. لقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من التفاعل وتطور العلاقة بينهما¹.

2. معوقات مرتبطة في بيئة العمل :

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم والمحيط بعملية الاتصال.

وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش وسنعرض في مايلي عناصر بيئة الاتصال والخطأ الخاص بها² :

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال.

¹ الطاهر أجعيم : واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر، 2006/2005. ص 89.

² أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الطبعة الثانية، 2003. ص 346.

3. معوقات تنظيمية :

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين¹.

¹ رويم فائزة، مهيري بلخير: معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة الجزائر ، ص287.

خلاصة الفصل

من خلال من ما قمت بدراسته في هذا الفصل، أن ما لاشك فيه أن العملية الاتصالية لها صدى كبير في إنجاح أي تواصل ، واعتبارا لأهمية الاتصال الفعال أصبح لزاما على كل منظمة مهما كان نوعها وحجمها أن تعمل على تطوير أساليبها الاتصالية داخليا وخارجيا وأن تحبب كل ما يعيق هذه العملية، وذلك من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر.

الفصل الثالث

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الفعالية .

أولاً : تعريف الفعالية .

ثانياً : الفرق بين الفعالية والكفاءة .

ثالثاً : خصائص المنظمة الفعالة .

رابعاً : معايير الفعالية .

المبحث الثاني : عناصر ومداخل الفعالية التنظيمية .

أولاً : العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم .

ثانياً : المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية .

ثالثاً : العوامل التي تعوق تحقيق الفعالية .

خلاصة الفصل .

تمهيد

يمثل مفهوم الفعالية نقطة بداية لتقويم أداء التنظيم لوظائفه أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين في التنظيم وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء إستراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمنظمة ، أو على المستوى الأهداف الشخصية ، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق الأهداف أدى إلى تنوع واختلاف وجهات النظر من الناحية التراث السوسيولوجي الموجود في تفسير مفهوم الفعالية التنظيمية، فمنهم من ربط بين التنظيم وبين قدرته على التأثير في الأزمات التي تؤثر عليه، ومنهم من اعتبر أنها مرادفة للقدره والكفاءة والرغبة في العمل ، ومنهم من اعتبر فعالية التنظيم تعني تنفيذ قراراته مع أنه في الحقيقة أن الفعالية التنظيم تعني قدرته على تحقيق مجموعة من الأهداف والوظائف الأساسية التي ترتبط ارتباطا وثيقا جوهريا بمصادقية التنظيم.

المبحث الأول: مفهوم الفعالية.أولاً: تعريف الفعالية.

الفعالية: " قدرة المنظمة على تحقيق أفعالها، وتستمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على نموذج المستخدم في دراسة المنظمات. وغالبا ما يستخدم هذا التعبير بوصفه متغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية¹."

نلاحظ على هذا التعريف ربطه على فعالية (بلوغ الأهداف) والعوامل ذات الطبيعة البشرية ومنها نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية. أما مفهوم الكفاءة فغالبا ما يركب فقط على العماليات الداخلية في المنظمة لأنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات من استخدام قدر اقل من المدخلات.

في حين يرى الباحثان KATZ و هاتزوكان " أن الفعالية تعنى القدرة على البقاء والاستثمار والتحكم في البيئة".

أما كل من الباحثون كاست وروز وآخرون أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضى العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية – أما الباحثون ماهوني، ستيرز وآخرون فينظرون إلى الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار².

¹ صالح بن نوار غلام: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دار المخبر، علم الاجتماع الاتصال للبحث وترجمة، قسنطينة 2006، ص 196.

² ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص 74.

ثانياً : الفرق بين الكفاءة والفعالية .

لتحديد الدقيق للفعالية يجب أن نفرق بين الفعالية والكفاءة، فالفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة، بما يتضمن من أنشطة إدارية ووظيفية وفنية كما أنها مرتبطة بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

أما الكفاءة فتقتصر على استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، أي أنه يرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات أي مدى الرشد في استخدام الموارد المتاحة.

ورغم اختلاف الفعالية عن الكفاءة إلا إنهما متلازمان حيث إن اسم استخدام الموارد قد يضمن درجة كبيرة تحقيق الأهداف، كما أن تحقيق الأهداف قد يعكس حسن استخدام الموارد، ولكي تبقى المنظمة وتنمو يجب أن تحقق الكفاءة والفعالية في وقت واحد، بينما إذا حققت المنظمة أهدافها بتكلفة عالية إن كفاءتها تنخفض مما يهدد وجودها، ويمكن صياغة العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل (05): يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية.

| | | |
|---------|-----------|------|
| | كفى | |
| غير كفى | 1 | 3 |
| | 2 | 4 |
| | وغير فعال | فعال |

المصدر: ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق.

الحالة الأولى : كفى وغير فعال ، يوجد رشد في استخدام الموارد لكن جميعاً خارج سيطرة المنظمة أو تحت سيطرتها لم تحقق الأهداف¹.

¹ ناصر مراد: مرجع سبق ذكره، ص75.

الحالة الثانية : غير كفى وغير فعال، لا يوجد رشد في استخدام الموارد ولا تتحقق الأهداف.

الحالة الثالثة : فعال وغير كفى، تتحقق الأهداف لكن مع وجود اصراف في استخدام الموارد .

الحالة الرابعة : كفى وفعال، يمثل الوضع الأمثل حيث توجد رشد في استخدام الموارد بإضافة إلي تحقيق الأهداف¹

وهناك من يميز بين الكفاءة والفعالية

من خلال الجدول رقم (01)² : جدول يوضح الفرق بين الكفاءة وفعالية.

| محاوَر الاختلاف | الكفاءة | الفعالية |
|---------------------|---|---|
| ■ الهدف | ■ الوسائل الامكانات المدخلات | ■ الرسالة، الاهداف، المخرجات |
| ■ المتغيرات | ■ متغيرات تشغيلية للعمليات | ■ متغيرات استراتيجية |
| ■ السلوك | ■ فعل الشئى بطريقة صحيحة | ■ فعل الشئى الصحيح |
| ■ قياس الانتاجية | ■ معادلة المدخلات والمخرجات الفعلية | ■ معادلة المخرجات الفعلية والمخرجات المستهدفة |
| ■ نقط الاهتمام | ■ مؤشرات داخلية، التكاليف، المواصفات | ■ مؤشرات، خارجية، المنافسة ورضا المجتمع |
| ■ الرؤية المستقبلية | ■ قياس الاداء في المدى القريب | ■ قياسه على المدى البعيد |
| ■ اتجاهات الكفاءة | ■ أحيانا تسمى الكفاءة الداخلية | ■ وأحيانا الكفاءة الخارجية |

المصدر : ناصر قاسمي : الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الاداري.

¹ ناصر مراد: مرجع سبق ذكره، ص 75.

² ناصر قاسمي : الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الاداري، طبعة الأولى دار الكتاب الحديث القاهرة 2012، ص70.

ثالثاً : خصائص المنظمة الفعالة¹.

1. وجود هدف محدد ومنتفق عليه ، يعرفه الأفراد المديرون ، وتوفر التوجهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
2. تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل والتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار ، بناء على معيار موضوعي وهو طبيعة العمل ومتطلباته ، وليس رغبات الأشخاص .
3. توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد معلومات الملائمة ، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
4. هناك عائد لقاء العمل المنجز ، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية ، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال واثبات الذات.
5. النظرة الايجابية للأفراد ، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم ، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
6. تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة ، والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع.
7. القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على النواحي القوة والضعف ، وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
8. التطلع إلى فرص التحسين ، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادأة والابتكار ، وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة ، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

¹ صالح بن نوار غلام: مرجع سبق ذكره، ص 221.

رابعاً : معايير الفعالية.

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

ويمكن تأكيد على عوامل هي الانتاجية والمرونة وغياب النزاع الداخلى والرضا والتطور ،ويمكن حصرها في مقياس واحد وهو تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب ،ولتقييم فعالية المنظمات يمكن تقديم النموذج الآتي¹:

الاستقرار : أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

التكامل : أي قدرة المنظمة على تقادى النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات واتصالات .

التحصيل : أي النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة.

رغبة العاملين : أي إرادتهم في الاستمرار في المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

ويمكن الأخذ في الاعتبار أيضا مستوي الأرباح ،ومكانة المنتج من حيث الجودة في السوق ،ومستوى الطلب عليه داخليا وخارجيا ،كما يمكن النظر إليها من خلال استقرار المنظمة ،وتطويرها باستمرار ،وتكيفها مع مختلف التغيرات ويكون ذلك خاصة في التنظيمات الادارية.

وهذا ما يجعلنا نقول أن الفعالية تبقى نسبية إلى حد ما في تحقيقها ونسبية في معاييرها.

¹ناصر قاسمي : مرجع سبق ذكره ،ص 66-67 .

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم .

المقصود هنا بفاعلية هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب أو الابتعاد عن الغاية النهائية التي أنشئت هذه المنظمة من أجلها ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فاعلية المنظمة في ضوء أربع أقسام رئيسية¹:

1. النظام الاقتصادي :

إن المقصود بالنظام الاقتصادي ،جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة وعلية فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري ،تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة.

2. النظام السياسي :

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها ،في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات الآتية:

¹ صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره ،ص 200.

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها منطقية ومضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة .

3. النظام الرقابي :

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع ،هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات ،ويمكن تحديد سمات فعالية انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي¹:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محدودة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس .
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية ،أفقية ،دائرية).

4. النظام البيئي :

ونقصد بالنظام البيئي ،تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

¹ صالح بن نوار: مرجع سابق ،ص 201.

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه ، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءا منه¹.

¹ صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 202.

ثانيا : المداخل الاساسية للفعالية التنظيمية .

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين لى وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية ،أدى الى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها. ويمكن تصنيفها حسب تطورها الى مدخلين رئيسيين¹:

■ المداخل التقليدية . المداخل المعاصرة.

1. المداخل التقليدية :

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على موردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم المنظمة بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات. ويمكن قياس الفعالية للمنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات بهدف تسويقها، وذلك على النحو التالي:

■ **مدخل النظم:** يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة وذات قيمة.

■ **مدخل العمليات الداخلية:** يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشري داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية.

1 صالح بن نوار غلام: مرجع سبق ذكره ،ص 203.

■ **مدخل تحقيق الأهداف :** فالفعالية هنا تعني تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة، لأن ما تفعله الإدارة لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر.

2. المدخل المعاصرة¹:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة الى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات. واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم المداخل مايلي:

■ **مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم :** ويلاحظ هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم (الذي ناقشناه من قبل)، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة. رغم أن المدخل استراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً على استمرار عمل المنظمة.

وأهم ما يميز هذا المدخل، أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.

■ **مدخل القيم المتنافسة:** ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها البعض الآخر. يفهم من هذا أن الفعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمناظر متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل.

¹ صالح بن نوار غلام: مرجع سبق ذكره، ص 207-209.

وقد توصل الباحثون إلى مجاميع رئيسية للقيم المتنافسة وهي¹:

- **المرونة مقابل الرقابة:** وتشير إلى بعدين متناقضين في الهيكل التنظيمي، حيث تمثل قيم المرونة الإبداع والأوامر والتغيير) وعلى العكس من الرقابة التي تؤكد الاستقرار، الأوامر والإنتاجية.
- **التركيز التنظيمي :** فيما اذا كانت القيم المهنية تركز على الجوانب الداخلية التي تعكس اتجاه الادارة نحو رفاهية الافراد وتطويرهم في المنظمة، أو تركز على الجوانب الخارجية التي تعكس تطوير المنظمة ذاتها.
- **الوسائل والغايات:** وتتطرق إلى الوسائل التنظيمية التي تركز على العمليات الداخلية في الامد البعيد، مقابل الغايات التي تؤكد على النتائج النهائية في الامد القصير.

¹ سعد العنزي، وآخرون: فاعلية المنظمة في فلسفة ابراز منظري الفكر الإداري المجلد 15، العدد 53، 2009، غير منشورة، ص 30.

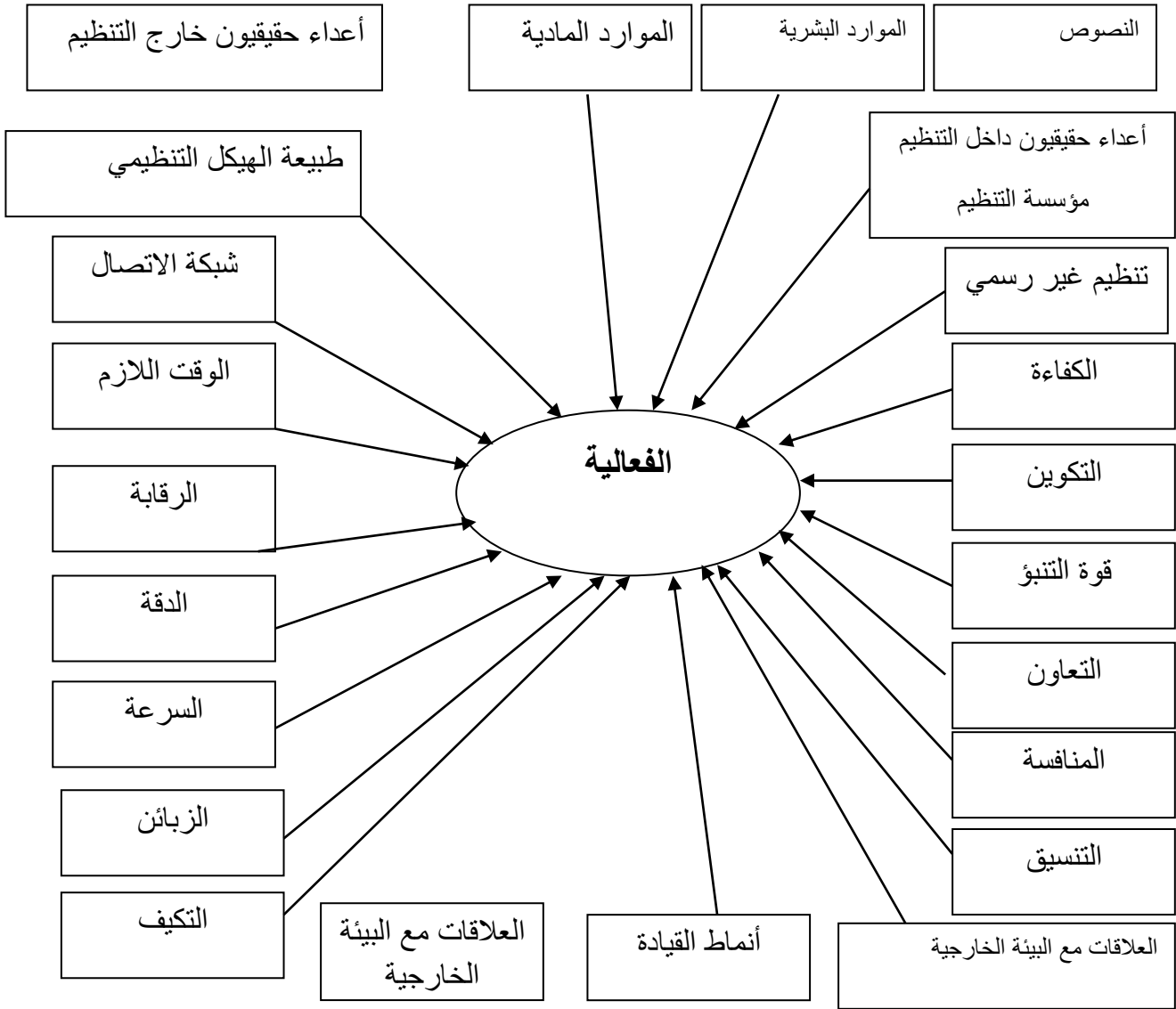
رابعاً : العوامل التي تعوق تحقيق الفعالية¹.

ويمكن أن نلاحظ من خلال المخطط الآتي الكثير من العوامل التي تعرقل تحقيق الفعالية التنظيمية وهي غالباً إما. أن تصبح عائق وظيفياً أو تصبح أدوات تساعد على تحقيق الفعالية لأجل ذلك يدافع التنظيم عن أهدافه، هذا من خلال جملة من المضادات المتوفرة لديه مثل التعاون والتنسيق أو استمالة العناصر المضادة ليعيد توجيهها في خدمة مصالحه.

وإذا تحدثنا عن العراقيل فيمكن إضافة عنصر آخر لتحقيق الفعالية وهو درجة الكفاءة في انجازها للمهام.

¹ ناصر القاسمي : مرجع سبق ذكره ، ص 69.

الشكل (06) : العوامل التي تعوق تحقيق الفعالية¹.



المصدر: ناصر القاسمي : الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري

نلاحظ من خلال الشكل أن الفعالية التنظيمية تتأثر بمجموعة من العناصر المذكورة في الشكل إما أن يكون التأثير إيجابي أو سلبي إن كان اجابي فهذه العوامل تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية وإن كان سلبي العكس صحيح فهذه العوامل تعرقل سير الفعالية في المؤسسة وعلية يجب على المؤسسة تدافع على اهدافها من أجل الاستمرار وبقائها.

¹ ناصر القاسمي : مرجع سبق ذكره ، ص 69.

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره عن الفعالية التنظيمية ، خاصة من حيث تعدد التعاريف ،
والنظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات أن الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الاهداف
والميزة التنافسية والبقاء المؤسسة في جميع الاتجاهات ، فالمؤسسة تهتم بالعلاقات الانسانية
والاجتماعية لعمالها في نفس الوقت ودون المساس بالأهداف التي وجدت من أجلها .

الفصل الرابع

- التعريف بميدان الدراسة.
- مجالات الدراسة .
- المنهج المستخدم .
- الادوات والتقنيات المستعملة .
- مجتمع الدراسة وعينته .
- عرض وتحليل البيانات .

أولاً: التعريف بالمؤسسة وقطاع الاتصالات¹.

(بالفرنسية: Algérie Télécom): هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 ذات أسم براس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية (الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت والاتصالات الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003 وسطرت أهدافها المتمثلة في المردودية، الفعالية والجودة في الخدمات. حيث بلغت الحصة المالية الاجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات بـ 203976 مليون دينار جزائري.

ثانيا : نشأة اتصالات الجزائر:

تحتفل اتصالات الجزائر في الفاتح من جانفي من كل سنة بذكرى إنشائها كمؤسسة عمومية انبثقت اتصالات الجزائر من إعادة الهيكلة التي سمت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بموجب قانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000. وتأسست بمقتضى التنفيذ في 01 جانفي 2003. وسطرت أهدافها المتصلة في:

- المردودية .
- الفعالية.
- الجودة في الخدمات .

المجال المكاني: لقد اعتمدت في دراستي على مؤسسة اتصالات الجزائر PTT.

المجال الزمني: بعد انتهاء من جمع المعطيات واستعراض الادبيات الموضوع في الفصول السابقة، تم استثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية، ليصبح البحث قابلا للبناء والمعاينة الميدانية حيث دامت دراسة من ديسمبر إلى غاية 25 جانفي، بعد تحديد الجانب النظري ليتم الانتقال الى المرحلة الثانية.

¹ السيدة سلوس : موظفة في مصلحة الموارد البشرية .

أما بالنسبة للجانب الميداني الذي يعد من أهم مراحل التي يسلك بين طياتها الباحث للحصول على أدق المعلومات وتطبيقها على أرض الواقع استغرقت مدة من ديسمبر 2017 إلى 28 جانفي 2018.

المجال البشري: أما بالنسبة لمجتمع الدراسة المتعلق بدراستي فهذا يتمثل في العمال الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر. وحجم او العدد الكلي يقدر ب60 عامل.

ثالثا : المنهج المستخدم والتقنيات :

1. المنهج الوصفي: يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية. وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.

وتجدر الإشارة إلى أن المنهج الوصفي يهدف كخطوة أولى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع اجتماعي وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى تعرف العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة¹.

اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وصفي للعرض النظري لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الاجرائية والإحاطة بجميع ابعادها، ثم تحليل للمعطيات والبيانات التي تم جمعها في الميدان، وهذا التحليل الذي يساعد في تفسير وفهم الواقع الاجتماعي المدروس.

والمنهج الوصفي الذي حاولت من خلاله وصف أثر الاتصال على فعالية التنظيم لأنه أنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث والذي حاولت من خلاله وصف موضوع الدراسة، وتحليل البيانات وتفسيرها أملا في التوصل الى تعميمات ذات معنى ويزيد ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع².

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، 1999، دار وائل للنشر، عمان، ص 46.

² عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، الناشر مكتبة مدبولي، 1999، ص 80.

1. الادوات والتقنيات المستخدمة:

الاستبيان : هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. وتعد الاستبانة من اكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد. ومن أهم ما تتميز به الإستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث¹.

احتوت هذه الاستبانة (الاستمارة) على 21 سؤالاً بين الاسئلة المفتوحة والمغلقة، وبعضها متعدد الخيارات مقسمة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وعدد أسئلتها 06.

المحور الثاني: خاص بالبيانات حول الاتصال في المؤسسة، وتحتوي على 08 أسئلة.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة تتعلق بالفعالية الاتصال في المؤسسة، وعدد أسئلتها 07.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتطلب تنفيذ البحث عادة يكون مجتمع الدراسة كبير العدد قيام الباحث باختيار عينة بحثه التي سيقوم بجمع البيانات عنها أو إجراء المعالجة عليها حتى يمكن تعميم النتائج التي يحصل عليها على مجتمع البحث بأكمله فإنه من الضروري أن يلتزم الباحث بشروط معينة في اختياره لهذه الاخيرة².

يتمثل مجتمع الدراسة كما سبق ذكره في المجال البشري لها، من جميع العاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائر الذين ينبثق عليهم موضوع الدراسة إذ تتكون العينة من جميع مجتمع البحث والبالغ عددها (60) عاملاً ، حيث تم توزيعها على (60) عاملاً، وتم استرجاع (60) استمارة، وكانت جل الاستمارات في سؤال 22 المفتوح عدد قليل من اجاب عنه.

¹ محمد عبيدات وآخرون: ،مرجع سابق ذكره،ص 63.

² حامد السوادي عطية: دليل الباحثين في الادارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص60.

المسح الشامل:

وهي التي تستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء ، وتسمى طريقة المسح الشامل والتي تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات، والبيانات، واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات، وكلمة (شامل) في الدراسات الاجتماعية يقصد بها المجتمع المعنى بالدراسة أو البحث وحجمه ولا يقصد به كل مجتمع الدولة بل مجتمع الدراسة.¹

بعد عد توزيع الاستمارات على العينة المختارة من مجتمع الدراسة تم الحصول على نسبة الاجابات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع استمارات الدراسة.

| عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المسترجعة | نسبة الردود | عدد الاستمارات المقبولة | نسبة القبول |
|------------------------|--------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| 60 | 60 | %60 | 60 | %60 |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة ردود الاجابات من الاجابات بلغت 60% وهي نسبة مقبولة في البحث الاجتماعي لتكون المعلومات المتحصل عليها تمثيلية لمجتمع الدراسة ومن ثم أكثر مصداقية ودقة في النتائج، ويعود ذلك لوعي العمال وحرص بعض الاطارات على نجاح البحث.

¹ عقيل حسين عقيل، مرجع سبق ذكره ، ص92.

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 38 | 60 % |
| أنثى | 24 | 40 % |
| المجموع | 60 | 100 % |

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول ان هناك فرق واضح بين الجنس المبحوثين حيث ان نسبة 60 % من أفراد العينة هم ذكور في حين يقدر عدد الإناث بـ 40% .

وتبين هذه النسب إلى أن طبيعة المؤسسة خدمتية بالدرجة الأولى ما يحتم وجود أكبر عدد من العمال رجال؛ لأن منهم من يعمل خارج المؤسسة (عمال الصيانة الهاتف الثابت والانترنت.) أما بالنسبة للإناث فتعود إلى بعض الوظائف داخل المؤسسة.

تتفق دارستي مع كل دراسات السابقة لكل من العربي بن داود و نور الدين تاوريت في المحور الأول المتغير الجنس وكانت للفئة الذكور أعلى النسب ولا تتفق مع دراسة الطاهر أجغيم.

الجدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| 30 - 20 | 26 | 43.33% |
| 40 - 31 | 19 | 31.66% |
| 41 - فما فوق | 15 | 25% |
| مجموع | 60 | 100% |

تبين المعطيات الكمية أن هناك بعض الاختلافات في فئات العمر بين أفراد العينة أن أغلبية أفراد العينة الدراسة نجد (20 - 30) سنة وذلك ما يقارب حوالي 43.33%. في حين نجد في الفئة العمرية 31 - 40 سنة؛ ما يعادل نسبة 31.66%، في حين تأتي المرتبة الثالثة للفئة العمرية (41 - فما فوق سنة) بأي بنسبة 25%.

كما تبين لي من خلال نفس الجدول أن أغلبية عمال شباب يتراوح سنهم بين (20-30)، وهذا راجع إلى عدد كبير من العمال يعملون خارج المؤسسة (عمال الصيانة الهاتف الثابت والانترنت). أما الفئة التي أخذت الترتيب الثاني كانت للفئة الثانية في فئة (31-40) وأغلبهم عمال لهم مناصب عليا وأكبر عدد من العمال يعملون في مركز التضخيم (CRTS) أما الفئة فكانت لـ (41- فما فوق).

تتفق دارستي مع دراسات السابقة في المحور الأول في المتغير السن وكانت للفئة شباب الحصة الأكبر لكل من الدراسات السابقة ولا تتفق مع دراسة الطاهر أجغيم.

الجدول رقم (05): يوضح البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي للمبحوثين.

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 20% | 12 | المتوسط |
| 40% | 24 | الثانوي |
| 43.33% | 26 | الجامعي |
| 100% | 60 | المجموع |

يلعب المستوى التعليمي دورا هاما، في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة للعمال، فمن خلال البيانات الإحصائية، نجد أغلبية المبحوثين ما يقارب نسبة 43.33 % حاملين شهادة جامعية أغلبهم يعملون في اتصالات (شباك) أما المستوي الثانوي فبلغ نسبة 40% أما بالنسبة للعمال ذو المستوى المتوسط تأتي نسبتهم بـ 20% .

فالمستوى التعليمي إن قرناه بين العامل البسيط والإداري فإنه يخلق في بعض الاحيان توترات ، هذا كما جاء في الفصل النظري الأول الخاص بالمعوقات الاتصال ، وفي بعض الاحيان إذا كان العامل يتمتع بمستوى تعليمي الجامعي أو الثانوي فإن ذلك يؤدي الى فهم الرسالة الادارية بسرعة ، وهذا ما يجعل الاداريين يتعاملون مع مشكلات العمل بأسلوب متفهم.

تتفق دارستي مع دراسات السابقة لكل من نور الدين تاوريت و العربي بن داود ولا تتفق مع الطاهر أجغيم في المحور الأول في المتغير المستوى التعليمي في حين أدرج العربي بن داود المستوى أمي في دراستي لم أتطرق إليها .

الجدول رقم (06): يبين الاقدمية للمبحوثين .

| الأقدمية | التكرار | السنة |
|--------------|---------|--------|
| سنة _ 10 | 22 | %36.66 |
| 11 _ 25 | 12 | %20 |
| 26 _ فما فوق | 26 | %43.33 |
| المجموع | 60 | %100 |

إن مدة العمل في المؤسسة تلعب دورا هاما في تمكين العامل بما يجري داخل المؤسسة من اتصالات أو أعمال حيث تمكنهم الاقدمية من الادراك السليم للعلاقات الانسانية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وما يجري فيه من اتصالات داخلية وخارجية.

ومدة العمل تلعب دور في تحديد موقف العامل من المشرف عليه وتعتقد أنه كلما كانت مدة العمل أطول كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاما وآراء أكثر دقة عن فعالية الاتصال، ويبدو من خلال الجدول ومن خلال البيانات الاحصائية أن عدد العمال الذين أمضوا فترة العمل ما بين (26 _ فما فوق) تقدر نسبتهم بـ %43.33 من المبحوثين تليها نسبة 36.66 % من عينة البحث التي أمضت الفترة ما بين (سنة _ 10) من ضمنهم عمال الادماج المهني و الموظفون الجدد أما النسبة الأخيرة فكانت في الفئة (11_ 25) والمقدرة بنسبة 20 %.

تتفق دارستي مع دراسات السابقة في المحور الأول في المتغير الأقدمية

الجدول رقم (07): يبين اللغة الأكثر استعمالاً .

| النسبة | التكرار | اللغة الأكثر استعمالاً |
|--------|---------|------------------------|
| 46.66% | 28 | عربية |
| 13.33% | 8 | فرنسية |
| 40% | 24 | الاثنين معا |
| 100% | 60 | المجموع |

لقد كشف لنا الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول الخاص بلغة الاستعمال أو انتقال المعلومات، ونلاحظ أن كلا اللغتين تستعملان ولكن بنسب متفاوتة ، فالبنسبة للغة الأكثر استعمالاً كانت اللغة العربية بنسبة 46.66 %

في حين نجد من يستعمل اللغتين معا فقدره نسبتهم بـ 40 % وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أغلبية أفراد تلقوا تعليماً بلغة الفرنسية، بينما أخذت اللغة الفرنسية نسبة 13.33%.

تتفق دارستي مع دراسات السابقة في المحور الأول في المتغير اللغة الأكثر استعمالاً لكل من دراسة العربي بن داود والطاهر أجيم وكانت اللغة العربية أكثر استعمالاً ولا تتفق مع دراسة نور الدين تاويرت .

الجدول رقم (08): يوضح لنا الحالة العائلية للمبحوثين.

| النسبة | التكرار | الحالة العائلية |
|--------|---------|-----------------|
| 35% | 21 | أعزب |
| 45% | 27 | متزوج |
| 6.66% | 4 | مطلق |
| 13.33% | 8 | أرمل |
| 100% | 60 | المجموع |

يحدد لي هذا الجدول الحالة العائلية للمبحوثين إذ نجد نسبة العمال المتزوجين والعزاب هي أكبر النسب مقارنة بأرامل ومطلقين .

حيث تشير النسب أن المتزوجين أخذت نسبة 45 % تليها العزاب بـ بنسبة المقدرة 35 % أما الأرامل فكانت نسبتهم 13.33 % وآخر نسبة للمطلقين المتمثلة في 6.66%.

تتفق دارستي مع دراسات السابقة في المحور الأول في المتغير الحالة العائلية ولا تتفق مع دراسة الطاهر أجيم وكانت للفئة المتزوجين الصحة الأكبر تليها العزاب لكل من الدراسات العربي بن داود ونور الدين تاوريت .

الجدول رقم (09): يوضح اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات.

| النسبة | التكرار | إيصال المعلومات |
|--------|---------|-----------------|
| 40% | 24 | دائما |
| 16.66% | 10 | غالبا |
| 30% | 18 | أحيانا |
| 13.33% | 8 | أبدا |
| 100% | 60 | المجموع |

إن القراءة المتأنية للجدول توضح أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أنه دائما ما تهتم الإدارة بإيصال المعلومات وقدرة بنسبة 40% في حين نجد 30% يرون أنه أحيانا ما تهتم الإدارة أما غالبا أخذت نسبة 16.66% والنسبة المتبقية فندة نسبتهم حوالي 13.33% .

تتفق دارستي مع دراسات السابقة في المحور الثاني في اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات لكل من دراسة العربي بن داود ولا تتفق مع دراسة الطاهر أجعيم و نور الدين تاوريت.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين اهتمام الإدارة وكفاءة المنظمة في تحقيق اهدافها.

| المجموع | | ابدا | | احيانا | | غالبا | | دائما | | اهتمام الادارة |
|---------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|-------------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | كفاءة المنظمة |
| %45 | 27 | %18.51 | 5 | %22.22 | 6 | %29.62 | 8 | %29.62 | 8 | ضعيف |
| %40 | 24 | %16.66 | 4 | %12.5 | 3 | %25 | 6 | %45.83 | 11 | متوسط |
| %15 | 9 | %11.11 | 1 | %33.33 | 3 | %22.22 | 2 | %33.33 | 3 | عالي |
| %100 | 60 | %16.66 | 10 | %20 | 12 | %26.66 | 16 | %36.33 | 22 | المجموع |

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول يتبين لني أن نسبة 36.33 من أفراد عينة الدراسة ترى بأن الادارة تهتم بإيصال المعلومات بنسبة 45.83 ، في حين نجد من يرون أنها غالبا ما تهتم ب 26.66 بنسبة مقدرة ب 29.62 ، وأخذت أحيانا 20 بنسبة تتراوح حوالي 33.33 ، وأخيرا في أبدا 16.66 بنسبة 18.51 .

وهذا يتبين داخل المؤسسة في أهمية الاتصال وإهتمام الادارة في إيصال المعلومات لذا كافة العمال ونلتمس في لوحة الاعلانات والاجتماعات الدورية بين رؤساء المصالح.

لا تتفق دراستي مع أي من الدراسات السابقة.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين ظروف الداخلية و أي سائل فعالية.

| المجموع | | لا | | نعم | | الظروف الداخلية |
|---------|-----|--------|----|--------|----|-------------------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | وسائل اكثر فعالية |
| %41.66 | %25 | %43.47 | 10 | %40.54 | 15 | تقارير |
| %31.66 | %19 | %34.78 | 8 | %29.72 | 11 | الهاتف |
| %20 | %12 | %21.73 | 5 | %18.91 | 7 | الاجتماعات |
| %6.66 | %4 | - | - | %10.81 | 04 | وسائل أخرى |
| %100 | 60 | %38.33 | 23 | %61.66 | 37 | المجموع |

من خلال البيانات الاحصائية في الجدول أعلاه يوضح الوسائل الاكثر فعالية في اصال المعلومات حيث نجد %41.66 أفراد العينة يرون أنه للتقارير والمنشورات هي الاكثر استعمالا بنسبة مقدر بـ 40.54 % في حين نجد %31.66 من مجموع أفراد العينة البحثية أنهم يؤكدون أن الهاتف بنسبة %34.78 وهذا راجع لسرعة الاتصال بين مصالح و المكاتب لسهولة نقل المعلومات .

لا تتفق دراستي من أي من الدراسات السابقة.

الجدول رقم (12): يبين مناخ العمل و اتصالك برئيسك .

| مناخ العمل | نعم | لا | | المجموع | |
|-------------|-----|--------|----|---------|----|
| | | ت | % | ت | % |
| تتصل برئيسك | ت | % | ت | % | ت |
| نعم | 25 | %62.5 | 13 | %65 | 38 |
| لا | 15 | %37.5 | 7 | %35 | 22 |
| المجموع | 40 | %66.66 | 20 | %33.33 | 60 |

يؤكد الجدول والبيانات الاحصائية أن جو العمل يساعد العمال على أداء عملهم بكفاءة وفعالية وجاء ذلك ب 63.33 % بنسبة قدرت ب 62.5 % أي الاغلبية. في حين نجد 36.66% والتي تمثلت نسبة 35 % لا يساعدها مناخ العمل ، وذلك لعدة أسباب أرجعها البعض لصعوبة الاتصال مع الزملاء وربما راجع ذلك الى فارق المستوى بين عامل وآخر وعدم اتصالهم برئيس في حالات الطارئة.

ويقصد بالمناخ التنظيمي على أنه هو الادراك الافراد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل 'نمط القيادة، السياسات التنظيمية، القيم والاتجاهات) ومدى توافق هذه المتغيرات التنظيمية مع طبيعة التكوين التنظيمي والاجتماعي للفرد.

ومن خصائص الرئيسة

المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية

هذه الخصائص تتسم بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.¹

لا تتفق دراستي مع أي من الدراسات السابقة.

الجدول رقم(13) : يبين العلاقة بين وسائل الاتصال وكيف يكون.

¹ إبراهيم عاشوري : أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين بالجامعة ، غير منشورة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، قسم التسيير ، سنة 2012/2013 ، ص7.

| المجموع | | لا | | نعم | | وسائل الاتصال |
|---------|----|--------|----|--------|----|---------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | كيف يكون |
| %46.66 | 28 | %46.42 | 13 | %53.57 | 15 | كتابيا |
| %31.66 | 19 | %47.36 | 9 | %52.63 | 10 | وجه لوجه |
| 20% | 12 | %50 | 6 | %50 | 6 | هاتفيا |
| %1.66 | 1 | %100 | 1 | - | - | فاكس |
| %100 | 60 | %48.33 | 29 | %51.66 | 31 | المجموع |

تؤكد المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه وسائل الاتصال المتاحة داخل المؤسسة تساعد في تحقيق التقارب ، وكيف يكون هذا الاتصال ، وكانت بالنسبة %51.66 من أفراد العينة يؤكدون بأن الوسائل المتاحة تحقق التقارب بنسبة مقدرة بـ 53.57% وهذا ينعكس على استقرار العامل في عمله ، في حين نجد في المقابل أن النسبة المتبقية % 48.33 ترى أن الوسائل المتاحة لا تحقق التقارب بنسبة %47.36 .

وهذا يتبين داخل التنظيم في وسيلة التي يتعامل بها العمال مع رئيسهم وأخذت كتابيا أعلى النسب وفي غالب يكون مضمونها شكاوى إما استفسار أو اقتراحات حول تحسين سير العمل تليها وجه لوجه وهي طريقة الأكثر تداولاً للوصول الى حل سريع .

لا تتفق دراستي مع أي من الدراسات السابقة .

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة العمال و رضى عن عملهم.

| المجموع | | لا | | نعم | | راضي عن انجازك |
|---------|----|--------|----|--------|----|----------------|
| ت | % | % | ت | % | ت | طبيعة العلاقة |
| 43.33% | 26 | 40% | 6 | 44.44% | 20 | حسنة |
| 48.33% | 29 | 26.66% | 4 | 55.55% | 25 | مقبولة |
| 8.33% | 5 | 33.33% | 5 | - | - | سيئة |
| 100% | 60 | 25% | 15 | 75% | 45 | المجموع |

حسب البيانات الاحصائية في الجدول أعلاه، من الواضح أن العلاقة بين العمال مقبولة وقد ورد هذا بنسبة عالية تقدر بـ 48.33% من مجموع أفراد العينة المبحوثين وهذا راجع حسب تصريحات العمال لي بالدرجة الأولى وكانت بنسبة 55.55% في حين نجد 43.33% من مجموع أفراد البحث علاقتهم مع زملاءهم حسنة قدرة بنسبة بـ 40% وهذا راجع لتقارب في العمر بين العمال و أيضا نفس المستوى التعليمي هذا ما تكون علاقتهم حسنة.

الرضى الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ويرى لور أن الرضا الوظيفي هو "محصلة الفرق بين شعور الفرد نحو ما ينبغي أن يحصل عليه من التنظيم وما يحصل عليه فعلا" كلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه¹. لا تتفق دراستي مع أي من الدراسات السابقة.

الجدول رقم(15): يبين كيف يتصل العمال بمن هم أعلى منهم.

¹ فوزي ميهوبي: علاقة القيادة بالمناخ التنظيمي بالاحترق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين، غير منشورة، أطروحة لنيل الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، سنة 2012/2013، ص 146.

| النسبة | التكرار | كيف تتصل بمن هم اعلى منك |
|--------|---------|--------------------------|
| 60% | 36 | اتباع التسلسل الاداري |
| 16.66% | 10 | تقديم طلب |
| 10% | 6 | الصدقة |
| 13.33% | 8 | القرابة |
| 100% | 60 | المجموع |

تبين المعطيات الاحصائية بأن 60% من افراد العينة يتصلون بمن هم أعلى منهم باتباع التسلسل الإداري، في حين نجد من يقدم طلب 16.66 % بينما من تجمعهم قرابة وكانت بنسبة مقدرة بـ 13.33% وأخيرا الصدقة بنسبة 10%.

تتفق هذه الدراسة مع دراسات السابقة لكل من العربي بن داود و نور الدين تاويرت ولا تتفق مع دراسة الطاهر أجغيم .

الجدول رقم (16): يوضح تأثير البيئة الخارجية على فعالية المؤسسة.

| النسبة | التكرار | تأثير البيئة الخارجية على فعالية المؤسسة |
|--------|---------|--|
| 71.66% | 43 | نعم |
| 28.33% | 17 | لا |
| 100% | 60 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لي تأثير البيئة الخارجية على فعالية المؤسسة حيث نجد 71.66 % من مجموع أفراد الدراسة أكدوا بأن البيئة لها تأثير في مقابل يتبين من فند هذا وكانت نسبتهم تتراوح بـ 28.33 %.

لا تتفق دراستي مع أي من الدراسات السابقة في هذا السؤال.

مناقشة النتائج الجزئية والعامّة

عندما ينتهي الباحث من تحليل بيانات وتفسيرها، يعود مرة أخرى من حيث بدأ، كي يقوم إلى أي حد استطاع تحقيق الأهداف التي وضعها. إن أهداف البحث العلمي وخاصة الميداني من زاوية منهجية ليس أكثر من اختيار فرضيات البحث بمتغيرات ومؤشراتها، أو الإجابة على التساؤلات الأساسية التي انطلق منها البحث وإذا نجح الباحث في أن يقول لقد تحققت فرضيات بحثي أو لقد بطلت أو أنه يجب تعديلها جزئياً، فإنه في كل هذه الحالات يكون قد حقق أمراً علمياً ذا جانب هو :

1. أنه ساهم بحسب إمكانية في حقل البحث العلمي للمشكلات الاجتماعية والاتصالية.

وانطلاقاً من فرضيات الدراسة أسفرت هذه الدراسة عن نتيجتين كبرى تدور حول:

1- للاتصال الرسمي تأثير على فعالية التنظيم .

2- للاتصال الغير الرسمي تأثير على فعالية التنظيم .

(1 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

كلما كان الاتصال الرسمي فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات فمن خلالها تحاول الدراسة تشخيص فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال، ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي مثلتها أسئلة الاستمارة من الرقم (9 - 10 - 12) رضى ومناخ يؤهلك لأداء عمالك بفعالية من الرقم (11-13) وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بعد تفرغ البيانات وتحليلها اتضح أن أغلبية المبحوثين بنسبة (45.83%) حسب الجدول رقم 09 أقرّوا بأن دائماً ما تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات فهي تهتم بالعمال الاطارات والاداريين ولكن اتصالها يكون في شكل أوامر وتوجيهات.

ومن خلال تحليلي لإجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة أي الوسائل أكثر فعالية في إيصال المعلومات والذي نجده في جدول رقم 10 الذي يبين أن نسبة (41.66%) تؤكد على الوسائل الكتابية متمثلة في التقارير والمنشورات الكتابية لما توفره وتقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات والمعلومات والأوامر المرسله للعمال كما هي.

وتبين كذلك أن العمال أفراد عينة البحث يؤكدون على أن الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات هي التقارير والمنشورات المكتوبة، وذلك بنسبة (40.54%) في حين نجد أن النسبة المتبقية التي ترى بأن الهاتف هي الأكثر فعالية بنسبة (29.72%) وهذا وفقا للجدول رقم 10.

وتشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية العمال والمقدرة نسبتهم بحوالي (53.57%) حسب الجدول رقم 12 يعتقدون أن وسائل الاتصال تحقق تقارب بين العمال والإدارة

(2) نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية : التي مفادها مايلي:

للاتصال الغير الرسمي تأثير على فعالية التنظيمية .

وأحاول الكشف من خلال الاتصال غير الرسمي وتأثيره فعالية التنظيمية وذلك من خلال المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة (11- 12) وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية المبحوثين – أفراد عينة البحث – والمقدرة بنسبة (63.33%) حسب الجدول رقم 11 يقرون باتصالهم برئيسهم .

ويؤكد 60.5% من المبحوثين دائما في نفس الجدول اتصالهم برئيسهم في العمل للحالات الطارئة ويكون هذا الاتصال كتابيا و وجه لوجه بنسب (53.57%)، (52.63%) وهذا يبينه الجدول رقم 12 ، في حين تقر النسبة 35% بأنهم لا يتصلون برئيسهم في الحالات الطارئة.

وتشير أغلبية العمال المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ (55.55%) أن علاقتهم مع زملائهم في العمل مقبولة وأخذت النسبة (44.44%) تقر أن علاقتهم حسنة وهذا ما يعود على المؤسسة بهدوء والعمل في جو مريح يملأه العطاء .

(3) النتائج العامة

يعتبر الاتصال ميزة من مميزات المجتمعات المعاصرة ، وهذا لتقدم والتطور الحضاري ومعيارا مهما لقياس مدى تحضر الشعوب أو تخلفها ، ووسيلة أيضا لمعرفة ما توصلت اليه التكنولوجيات الاتصالية والمعرفة العلمية ، وهذا ما أعطت له المؤسسات عناية فائقة ببرامج الاتصال والتنسيق بين جميع مستويات التنظيم ، قصد تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم وتبادل البيانات والمعلومات كذلك .

وانطلاقا من اعتقادي بأهمية الاتصال وتأثيره على الفعالية التنظيمية ، تطرقت لهذا الموضوع والمتمثل في الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيمية .

ففرضيات البحث وتساؤلها الرئيسي تدول حول مدى تأثير الاتصال على فعالية المنظمة .

وقد طبقت المنهج الوصفي التحليلي والمتمثل في محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة لوصول الى فهم أدق ويهدف هذا المنهج الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث ، وتفسيرها والوقوف على دلالتها .

أما عينة البحث على طريقة المسح الشامل ، كان مجموع أفرادها (60) عاملا يعملون في مديرية الاتصالات الجزائر أدرار .

ومن خلال ما سبق من نتائج الفرضيات يمكن أن نستنتج النتائج العامة في النقاط التالية:

- إن الإدارة تهتم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- العلاقة بين العمال وزملاءهم في العمل مقبولة.
- وسائل الاتصال تحقق التقارب بين العمال والإدارة.
- مناخ العمل يؤهل العامل لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

وبالرغم من أن موضوع الاتصال وفعالية المنظمة يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال وأهداف المسطرة للمنظمة من أجل تحقيقها غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الجزائرية.

خاتمة

خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيمية فالاتصال ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة ،لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الاصعدة ،باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي توجد بها.

وبما أن الاتصال واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المنظمة ففعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير إنتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على المنظمة بالمنفعة في تحقيق أهدافها المسطرة لها وعلى العاملين بالترقية والحوافز فبدون اتصال لا تتم أي عملية في المنظمة وهذا ما ينجر إما باختفائها أو عجزها عن تسيير الجيد لمخططاتها .

وأملني كبير في أن أكون قد وفقت إلى حد ما ،في اعطاء هذا البحث حقه من التحليل ،كما يتضح بأن هذه الدراسة في هذا المجال تبقى افقها مفتوحة لتتناولانت أخرى تزيده توضيحا وإثراء ودقة في النتائج من طرف الباحثين.

قائمة المصادر والمراجع

كتب والمراجع

- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الطبعة الثانية، 2003.
- أحمد ماهر : القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1984.
- بشير العلاق : نظريات الاتصال مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية 2010.
- جمال أبو شنب :العلاقات الإنسانية في مهارات الاتصال والتعامل، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2006.
- حامد السوادي عطية: دليل الباحثين في الادارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- حمد محمد الهادي: الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياها، دار المريخ، الرياض.
- خضير كاظم حمود :الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، طبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع 2009، عمان.2010.
- شعبان فرح:الاتصالات الادارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2009.
- صالح بن نوار غلام: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دار المخبر، علم الاجتماع الاتصال للبحث وترجمة، قسنطينة 2006.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي :السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004.
- عبد الرزاق محمد الدليمي :المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر، عمان 2011.
- عقيل حسين عقيل :فلسفة مناهج البحث العلمي، الناشر مكتبة مدبولي، 1999.

- فارس حلمي : مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق 1999.
- فضيل دليو وآخرون : الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
- محمد أبو سمرة: الاتصال الإدارية الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2009.
- محمد العزازي أحمد أبو إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق، 2003.
- محمد صاحب سلطان : مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة الأولى، 2014.
- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، الطبعة الثانية، 1999، دار وائل للنشر، عمان.
- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع 2007.
- محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، ناشرون رفاق البلاط، بيروت، 2003.
- مرباح مليكة: إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير: الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، 2011.
- ناصر قاسمي : الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، طبعة الأولى دار الكتاب الحديث القاهرة 2012.
- ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.

المجلات

1. برقية سهيلة : أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد20، جوان2016.جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر.
2. رويم فائزة، مهيري بلخير: معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة الجزائر.
3. سعد العنزي، وآخرون: فاعلية المنظمة في فلسفة ابراز منظري الفكر الاداري، منشورة، المجلد 15، العدد53 ، 2009 .
4. سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، منشورة، جامعة المسيلة – الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.

مذكرات

1. إبراهيم عاشوري : أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين بالجامعة ،منشورة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة المسيلة ، قسم التسيير ،سنة 2012/2013.
2. الطاهر أجيم : واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر، 2006/2005
3. فوزي ميهوبي: علاقة القيادة بالمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين ،منشورة ،أطروحة لنيل الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة الجزائر 2 ،سنة 2012/2013.
4. ¹ العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة ،سنة 2007/2008.

نور الدين تاويرت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة
لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، علم النفس العمل والتنظيم ، غير منشورة، جامعة محمود
منتوري قسنطينة . سنة الجامعية 2006/2005

العلم حقيق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الإفريقية أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

أخي العامل أختي العاملة .

تحية طيبة وبعد :

تهدف هذه الدراسة في إطار تحضير لنيل شهادة ماستر في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل إلى معرفة " أثر الاتصال على فعالية التنظيم " وعليه أرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بموضوعية وأحيطكم علما بأن هذه المعلومات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي أخير تقبلوا مني أسمى عبارات الشكر والامتنان .

المحور الأول : البيانات الشخصية .

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :سنة .
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 4- الأقدمية :سنة .
- 5- اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة : عربية فرنسية الاثنين معا
- 6- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق(ة) أرمل(ة)

المحور الثاني: الاتصال في المؤسسة .

- 7- هل تهتم الإدارة باتصال المعلومات ؟
- دائما غالبا أحيانا أبدا
- 8- هل تهتم الإدارة بإيصال إلى كل المستويات ؟
- دائما غالبا أحيانا أبدا
- 9- أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات في المؤسسة ؟
- تقارير ومنشورات كتابية الهاتف الاجتماعات وسائل آخر
- أذكرها.....
- 10- هل تتصل برئيسك في العمل في الحالات الطارئة ؟ نعم لا
- 11- كيف يكون هذا الاتصال ؟
- كتابيا وجه لوجه هاتفيا فاكس أخرى أذكرها
- 12- كيف تقيم طبيعة العلاقة بينك وبين زميلك ؟
- حسنة مقبولة سيئة
- 13- كيف تتصل بمن هم أعلى منكم ؟
- اتباع التسلسل الإداري تقديم طلب الانتظار
- الصدقة القرابة
- أخرى أذكرها :.....

14- هل وسائل الاتصال المتاحة داخل المؤسسة تساعد في تحقيق التقارب بين العمال

نعم لا

المحور الثالث: **فعالية الاتصال في المؤسسة ؟**

15- مامدى تحقيق كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها ؟

ضعيف متوسط عالية

16- هل أنت راضى عن انجازك في العمل ؟

نعم لا

17- هل أنت متأقلم مع الظروف الداخلية في المؤسسة ؟

نعم لا

18- هل تؤثر البيئة الخارجية على فعالية المؤسسة ؟

نعم لا

19- هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عمالك بكفاءة وفعالية ؟

نعم لا

20- إذا كانت الإجابة ب "لا" هل هذا راجع إلى ؟

- صعوبة الاتصال مع الزملاء

- حدوث نزاع مع بعض العمال

- الشعور بالملل أخرى اذكرها:

21- هل لديك اقتراح لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسة ؟

.....
.....

.....