

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان

## دور الإتصال في رفع الكفاءة التنظيمية

دراسة لعينة من الإداريين لجامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف:

\*زمالة

إعداد الطالب :

• عيشوني وليد

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الشكر لله تعالى الذي أعانني على إنجاز هذا البحث  
وأتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ زمالة لإشرافه ومتابعته للبحث منذ أن كان  
مجرد أفكار متناثرة لغاية أن غدا بفضل الله مذكرة.  
وأقدم بخاص الشكر إلى أسرة البحث العلمي أساتذة وطلبة وإدارة.  
وأتمنى لهم المزيد من النجاحات.  
وخالص الشكر والعرفان إلى كل من أسد لي خدمة أو معروف من قريب أو  
من بعيد سهل به إنجاز هذا البحث .

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى رمز المحبة والجنان إلى أعلى وردة في حياتي

إلى أُمِّي .

وإلى الذي كدّ وعمل من أجل أن أدرس في أحسن الظروف

إلى والدي حفظه الله.

وإلى كل أفراد عائلتي الكريمة .

وإلى جميع إخوتي وأخواتي .

وإلى كل العائلة الكبيرة .

وإلى كل زملاء الدراسة والعمل .

وإلى طلاب العلم في كل مكان أقدم هذا العمل.

عيشوني وليد

## الملخص:

إن بناء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتمادها على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها خاصة الإتصال من أجل تطوير أداء القوى العاملة فيها، ومن ثم الأداء العام للمؤسسة، وذلك من خلال وضعها لنظام تقييم الإتصال في رفع الكفاءات التنظيمية على مستوى أداء العاملين بها والعمل على تحسينه في المستقبل، ومن أهم الأساليب التي عملت على تحسين هذا الأداء هي إدخال الوسائل الإتصال في العمل.

وتجدر الإشارة إلى إن دور الاتصال في رفع الكفاءات التنظيمية قد تغير من كونه مصدرا داعما إلى اعتباره مطلباً أساسياً لتمكين المؤسسات من القيام بعملياتها الإدارية بسرعة ودقة كبيرتين، مما يساعدها في الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وتفعيل الأداء داخل وحداتها، مما يسمح لها بالاستمرارية والنمو، وبالتالي تحقيق لأهدافها المختلفة.

## Résumé:

La construction des institutions à notre époque dépend de leur dépendance à la gestion stratégique de toutes ses fonctions, en particulier la communication afin de développer la performance de ses effectifs, puis la performance globale de l'institution, à travers la mise en place d'un système d'évaluation de la communication pour élever les compétences organisationnelles au niveau de la performance de ses employés et œuvrer pour l'améliorer à l'avenir. Et parmi les méthodes les plus importantes qui ont travaillé pour améliorer cette performance est l'introduction de moyens de communication dans le travail.

Il convient de noter que le rôle de la communication dans l'amélioration des compétences organisationnelles est passé d'une source de soutien à une exigence fondamentale pour permettre aux institutions de mener à bien leurs opérations administratives avec une grande rapidité et précision, ce qui les aide à obtenir les informations nécessaires en temps opportun et à activer les performances au sein de leurs unités, leur permettant de continuer. Et la croissance, et ainsi atteindre ses différents objectifs.

مقدمة

تعد المؤسسة نظام متكامل يشمل عدة عناصر محركة لنشاط ينشأ لتحقيق أهداف محددة والتي تتطلب بذل الجهد واستخدام طاقة معينة مما يجعل المؤسسة في حاجة ماسة للأفراد المستخدمين فالرد من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات اليوم فهو محور الحياة العامة من خلال التفاعل بينهم للنهوض بالمؤسسة هذا لا يكون إلا بتواصل فعال يضمن تطوير المؤسسة ورفع أدائها .

فالالاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار أو البقاء مع تطور وسائل وسبل الاتصال أصبحت الحاجة الملحة لزيادة عملية الاتصال بين الأفراد ولقد ازدادت أهمية الاتصال في العصر الحديث بتطور وتعدد مختلف التنظيمات عنصرا أساسيا وحيويا يهتم به باعتباره عملية تفاعل إنساني يساعد على تنمية وتمتين العلاقات الاجتماعية والوظيفة وتقوية روح الجماعة مما ينعكس بالإيجاب على التنظيم وتوحيد الأهداف .

فبازدياد فعالية الرسائل الإدارية الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال أتاح فرصة الاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المؤسسات بصفة خاصة مما يرفع من مستوى الكفاءات التنظيمية للفاعلين في هذه المؤسسات ومن اجل مواجهة كل هذه التحديات العصر الجديد، والذي يتطلب السرعات والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لسير عمل المؤسسة والتحكم فيه فضلا عن الإطاحة بكل المشكلات والمعوقات التي يواجه الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي .

ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظم، فالالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

وبالتالي يلعب الاتصال دورا مهما جدا، داخل المؤسسات فهو يعتبر من أهم الدعائم التي تقوم عليها أي مؤسسة، ودور الاتصال يظهر جليا من خلال تأثيره الكبير على الكفاءات التنظيمية، فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته، بدقة وكذلك وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات.

### 1-الإشكالية :

تعتبر إشكالية الكفاءات التنظيمية في مؤسسة اقتصادية من بين ابرز المعوقات التي توليها من المنظمات في الوقت الحالي لتفعيل أدائها وتحسين الكفاءة والفاعلية وللتقرب أكثر من موضوع الدراسة تطرح الإشكالية على النحو التالي:

"ما مدى دور الإتصال في رفع الكفاءات التنظيمية؟"

وتندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية .

-هل يمكن أن تؤثر التقنيات الحديثة للاتصال على الكفاءات التنظيمية ؟

-هل للاتصال دور في تحسين الكفاءات التنظيمية ؟

### 2-الفرضيات :

- ترى أن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال جيدة
- أنت راضي عن تواصلك مع الآخرين
- أنت مقتنع و مرتاح في منصب عمالك

### 3-أسباب اختيار الموضوع :

- نظرا لقيمة الاتصال بين مختلف الكفاءات التنظيمية .
- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه الاتصال في المؤسسة.
- استكشاف قدرات الكفاءات التنظيمية في الإتصال.
- أهمية موضوع الإتصال بالنسبة للكفاءات.

### 4-أهداف الدراسة:

- إبراز مختلف أنواع الاتصال في المؤسسة.



-بيان العلاقة بين الاتصال والكفاءات .

-معرفة تأثير الاتصال في رفع الكفاءات التنظيمية .

\_إبراز الدور الهام الذي يلعبه الاتصال في تفعيل الوظيفي وبالتالي الدراسة تهدف إلى تحليل وجمع الآليات والعناصر المرتبطة بالعملية الاتصالية الداخلية للمؤسسة .

#### 5-أهمية الدراسة :

تستند أهمية الاتصال من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال حيث يظهر تأثيره في

تفعيل دور الفرد وتحفيزه لرفع الكفاءة .

-يؤثر بصورة ايجابية على مستوى الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة .

-مدى تأثير الإتصال في رفع الكفاءات التنظيمية داخل المؤسسة

#### 6-حدود الدراسة :

-الحدود المكانية :جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة ولاية عين الدفلى.

-الحدود الزمانية :الإطار الزمني للدراسة تمتد بين الفترة من 2020/06/01 إلى غاية 2020-09-20.

#### 7- تحديد المفاهيم :

#### \*الإتصال لغة :

يقال كان على إتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة كما يرد بمعنى إتصاق وتقارب و  
إشتراك 1.

وتعرفه جمعية الإدارة الأمريكية بأنه : "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى ."

في حين عرفه مختار القاموس بأنه : " وصل الشيء بالشيء وصلا " بمعنى : " نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين " .

**إصطلاحا :**

يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه : " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه ."

كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه : " نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة ."

**التعريف الإجرائي :**

هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين ، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة .

**الكفاءة التنظيمية :**

لغة :

أدى الشيء : قام به وقضاه .

**إصطلاحا :**

ويعرفه مصطفى عشوي بأنه : " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ."

**التعريف الإجرائي :**

هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام ، سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

**8-منهج الدراسة :**

لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و للإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من البحث ،أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS لدراسة العينة المتعلقة بالموضوع المخصص للدراسة.

**9- صعوبات الدراسة :**

من أهم الصعوبات التي اعترضنا ضيق الوقت و رفض بعض المدققين تقديم المساعدة و امتناعهم عن الإجابة على الاستبيان مما يتطلب بدل الكثير من الجهد لجمع المعلومات، حيث يعتبر الاستبيان احد المصادر الرئيسية لجمع المعلومات .

وكذا غلق جل المؤسسات جراء الفيروس المستجد كوفيد 19 مما أدى أيضا إلى الحجر الصحي الذي دام قرابة أربعة أشهر.

أيضا غلق جميع المكتبات المتواجدة بالجامعة جراء الفيروس المستجد.

**10- تقسيم الدراسة :**

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين ،قسم نظري وآخر تطبيقي فالفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار النظري ويتمثل في مفاهيم خاصة بالاتصال و دوره في رفع الكفاءات التنظيمية و تطرقنا أيضا لمفاهيم متعلقة بالكفاءات التنظيمية أما الفصل الثاني فهو مخصص للجانب التطبيقي واحتوى على ثلاث مباحث تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة المستقبلية وهي جامعة الجيلالي بونعامة ودراسة ميدانية في شكل استبيان الكتروني وزع على بعض موظفي المؤسسة.

الجانب النظري

# الفصل الأول

مفاهيم حول الإتصال والكفاءات  
التنظيمية

## تمهيد:

يمثل الإتصال والتواصل حاجة اجتماعية ضرورية لكل إنسان، فإذا كان الإتصال مهماً في حياة الأفراد العاديين، فإنه لا يقل أهمية عنه في حياة المؤسسات صغيرها وكبيرها، فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الإتصال داخلها وخارجها، فالكثير من المشكلات التي تنشأ؛ سببها في الغالب سوء اتصال سواء على مستوى العلاقات الشخصية، أو الرسمية في العمل، فكم من مصالح تأخر إنجازها، وقرارات ضعيفة اتخذت دون دراسة كافية، وأخرى تأخر اتخاذها؛ مما أثر في إنجاز المؤسسة نتيجة ضعف التواصل بين المسؤولين وباقي الموظفين، وكم من أبواب سدت في وجوه المراجعين أو حتى الموظفين؛ لعدم إتقانهم لأساليب ومهارات الإتصال الصحيحة. فالإتصال يعد بمثابة الشرايين في جسم الإنسان، تتصل وتتربط مع بعضها بعضاً، وتتوقف عليها استمرارية الحياة، وقد لا يدرك بعضنا أهمية الإتصال الإداري في منظمات العمل، فهو بمثابة الجهاز العصبي للإنسان، يحركه ويدفعه نحو تحقيق غاياتها وأهدافها، ووصفه ايوكوكا الرئيس التنفيذي السابق لشركة كرايسلر بأنه إذا كانت المؤسسة شخصاً فالاتصال يعد مجرى الدم بها، ووصفه كل من: علي عياصرة ومحمد الفاضل في كتابهما الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية «بأنه الغراء الذي يمسك المؤسسة ببعضها، ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها.

يمكن النظر إلى موضوع الإتصال باعتباره نظام يخص المؤسسة، وبدون وجود أنظمة للاتصالات تفقد المنظمات القدرة على العمل وانجازاته ويرجع ذلك لما يحتويه من نماذج وأنواع، فالعصر الذي نعيشه اليوم هو عصر المعلوماتية، حيث أصبح الإتصال على درجة كبيرة من الأهمية في حياة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، مما اوجب عليها إعادة النظر في أساليب وطرق تأدية العمل، وذلك لرفع الكفاءات التنظيمية للعاملين لديها،

وبالتالي الرفع من المركز المالي وتحقيق العملية الاتصالية بين الوحدات، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل، لذلك تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث.

- المبحث الأول : ماهية الإتصال .
- المبحث الثاني : الكفاءات التنظيمية .
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

### المبحث الأول: ماهية الإتصال وأهميته وأهدافه

نظرا لأهمية الاتصالات داخل المؤسسة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فعاليتها، بالشكل الذي يضمن انسياب المعلومات والبيانات مستمرة بين مستويات المنظمة، ومن خلال هذا المبحث حيث تم إبراز مفهوم الإتصال ، أهميته وأهدافه وأنواعه ونماذجه .

#### المطلب الأول : مفهوم الإتصال

لقد تعددت تعاريف الإتصال عند الكتاب والباحثين نذكر منها :

#### التعريف الأول :

يعرف الإتصال بأنه "عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه وإحداث استجابة<sup>1</sup>.

الذي نستنتج من هذا التعريف أن الإتصال هو عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الإخبار من الطرف الأول أو مجرد الاستماع من الطرف الثاني وإنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها وهنا نستخلص ثلاث نتائج أساسية

-الإتصال ينتج عن علاقة بين طرفين

-الإتصال يهدف إلى توصيل ما تريده إلى الآخرين

-الإتصال يعني الاتحاد وهو الاتفاق والانسجام مع الآخرين

#### التعريف الثاني :

الإتصال هو "تدفق" التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ القرارات المعنية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>زيد منير عبيري: في الإدارة بالاتصال، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص23.

<sup>2</sup>شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص137.



يوضح الكاتب في هذا التعريف أن الاتصال هو العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة وذلك باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية وبالتالي هذه العملية الاتصالية تعبر عن علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة. ركز هذه التعريف على الجانب الرسمي فقط فكان الاتصال يقتصر فقط على الخصوص الرسمية (القرارات والتوجيهات التي تحددها الجهة العليا) متناسيا تماما الدور الذي يلعبه الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة .

ويعرف الاتصال بصفة عامة: بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الناس من خلال التخاطب، أو الحديث، أو الكتابة، أو لغة الجسد، بحيث يخلق ذلك تصور مشترك بين الأفراد، ويحدث تغيير في السلوكيات، ويسهل الحصول على المعلومات، والمعارف المختلفة، ويشمل هذا المفهوم إرسال المحتوى واستقباله وفهمه بالطريقة التي قصد بها تماماً.

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه:

يعمل الاتصال على استمرارية النشاط في المنشأة واطراد نموها وبقائها، فهو بمثابة النبض الحي بها، إذا توقف أو ضعف أو قامت عوائق - مادية أو بيئية أو تنظيمية أو سلوكية- في سبيله تأثرت الإدارة وجماعة العمل نتيجة لذلك. فالإتصال يمثل دوراً مهماً في عمل أجهزة المجتمع، ومؤسساته المختلفة؛ فلا يمكن وجود مؤسسة بدون اتصال، فمهما توفر لها من موارد وإمكانات، فإنه لا يمكن الاستفادة منها بشكل جيد دون توفر اتصال دائم ومستمر بين أفراد الجماعة في كافة المستويات التنظيمية، لأن فاعلية العملية الإدارية في أي مؤسسة، تتوقف على فاعلية وكفاءة قنوات اتصالاتها المختلفة التي تربط بين وحداتها الإدارية، وبينها وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معها. <sup>1</sup> ونجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال وتفعيله، وضعف الاتصال بين العاملين في أي

<sup>1</sup>حفصة السبئية: أهمية الاتصال والتواصل في المؤسسات، مقال منشور على الانترنت على الموقع،

<https://www.omandaily.om> شوهد في 15-09-2020 على الساعة 13:58 سا

مؤسسة يعد من المعوقات التي تحول دون تقدمها. ولعملية الاتصال دورٌ مهمٌ وفاعلٌ في تحقيق الأهداف المنشودة للعمل المشترك بين متخذي القرار والعاملين في أي مؤسسة، وتعد الاتصالات على المستويين الرأسي والأفقي في النظام ضرورة لنجاح أي عمل؛ ليعمل متخذو القرار على تبليغ القرارات التي يتخذونها بفاعلية إلى جميع أجزاء النظام؛ للتأكد من أن التنفيذ يتم بصورة فعّالة. وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى والاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات، التي ينبغي أن تنقل إلى كافة أجزاء المؤسسة، ويتم توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد بها، سواء كانوا إدارة أو عاملين؛ لذا فإن الاتصال يستمد أهميته من خلال الدور الذي يقوم به عند مزاوله كافة العمليات الإدارية، من اتخاذ قرار وتخطيط وتنظيم وتنسيق وغيرها من العمليات الإدارية التي تستلزم وجود نظام سليم للاتصال<sup>1</sup>.

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة تحقيق أهداف المنظمة وعليه يمكن ذكر أهمية الإتصال وأهدافه كالتالي :

ويمكن فحص أهمية الإتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات، فقد يكون هذا الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، أو بين المدير وزميله، وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم .

وبالتالي يكون الاتصال من الأسفل إلى الأعلى وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات مختلفة يمكن أن نتعرف على أهمية الإتصال وذلك من خلال الجدول التالي:

ومن خلال نقاط استطعنا أن لخص أهمية الإتصال فيما يلي:

- ساعدت وسائل الاتصال على انتشار المعرفة والمعلومات بين الناس في جميع أنحاء العالم، فالمؤلفين والكتّاب مثلاً يستطيعون نقل معارفهم من خلال كتبهم، والمؤسسات من خلال تبادل الأفكار مع العملاء، والطلاب مع أساتذتهم وهكذا.

<sup>1</sup>حفصة السبئية، مرجع سابق.

- سهلت على الناس معرفة الأخبار والأحداث العالمية، والمحلية، والدولية في نفس اللحظة من حدوثها، وهذا ما حققته شبكة الأنترنت وجميع برامج التواصل الاجتماعي في نقل المعلومة بشفافية، وبأسرع وقت.
- ساعدت على نشر المعارف بوسائل تعليمية بسيطة، بحيث يتمكن أي شخص يملك شبكة إنترنت من التعلم في جميع المجالات بطرق بسيطة ومجانية.
- تعد أساس كل العلاقات الإنسانية، فتشكل العلاقات يبدأ من الحوار والتفاعل ومبادلة الآراء، ومن ثم تتطور إلى علاقات إنسانية قد تدوم لفترات طويلة.
- تساعد على التعبير عن الأفكار والمشاعر، وفهم مشاعر الآخرين وأفكارهم. تساهم في تطوير العلاقات مع الآخر.

الجدول (01) أهمية الاتصال

الموقف الأول	الموقف الثاني	الموقف الثالث
الاتصال بين المدير والمرؤوسين	الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى	الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم
1- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل 2- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة 3- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل 4- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإيجاز 5- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين 6- تدريب المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم	1- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم 2- تشجيع التعاون بين الزملاء أو الوحدات 3- تقرير الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها 4- بث ونشر المعلومات التي تهمهم	1- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء 2- رفع معلومات عما تم انجازه 3- رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية 4- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما 5- رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات

المصدر: عبد الرزاق الرحاحلة. زكرياء احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2011 ص 278.

**ثانياً: أهداف الإتصال**

مكن تصنيف أهداف الإتصال بصورة عامة كما يراها المرسل القائم بالإتصال وهي<sup>1</sup>:

**1- هدف توجيهي:**

وهذا النوع من الأهداف يمكن أن يحقق حينما يتجه الإتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل وتثبيت اتجاهات قديمة موجودة عنده ومرغوب فيها ولقد اتضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت في هذا المجال أن الإتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الإتصال الجماهيري.

**2- هدف تثقيفي:**

يتحقق هذا الهدف أو النوع من الأهداف حينما يتجه الإتصال نحو توعية المستقبلين بأمور تهمهم ويقصد منها مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

**3- هدف تعليمي:**

عندما يتجه الإتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات ومفاهيم ومعلومات جديدة، وذلك في مجالات الحياة المختلفة، حيث هذه الجوانب المختلفة تعود بالفائدة عليه عندما يكون في عمليات اتصال وتفاعل مع مجموعات أخرى، أو عندما يقوم بعمل أي نوع من أنواع الأعمال الاجتماعية التي تتطلب وجود مثل هذه المعارف المختلفة، التي تلعب دوراً فعالاً في حياة الفرد والمجتمع.

**4- هدف ترفيهي:**

ويتحقق هذا الهدف عندما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل، وذلك عن طريق القيام بإرسال رسائل التي تحمل في مضمونها طابعا خاصا القائم على تحقيق الجوانب التي ذكرت، وهنا يمكن استعمال وسائل مثل المسرحيات والأفلام والمحادثات الهزلية والساخرة التي من خلال مضمونها وعرضها تؤدي إلى حدوث التأثير الإيجابي والترفيهي على نفس الأفراد والمجتمع.

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله: أهداف الإتصال ووظائفه، دار الإسكندرية، مصر 2001، ص 25.

**5-هدف إداري:**

هذا الهدف من الأهداف التي لها مكانة خاصة في عملية الاتصال الذي يكثر انتشاره واستعماله اليومي في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها العديد من الأفراد، يعملون في مجالات الأعمال المختلفة التي من الطبيعي أن يكون لها هدف أو أهداف أخرى كبيرة وعامة. لذلك فإن هذه المؤسسات والمنظمات تعمل دائماً على تحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتحقق عندما يتجه الاتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة التنظيمية، ومن الطبيعي أن تكون مسؤولية القائمين على إدارة المؤسسات ونجاحها لأن نجاحها يعني نجاحهم في تحقيق الأهداف والمطالب التي تضعها هذه المؤسسات أمامها وتحاول الوصول إليها.

**6-هدف اجتماعي:**

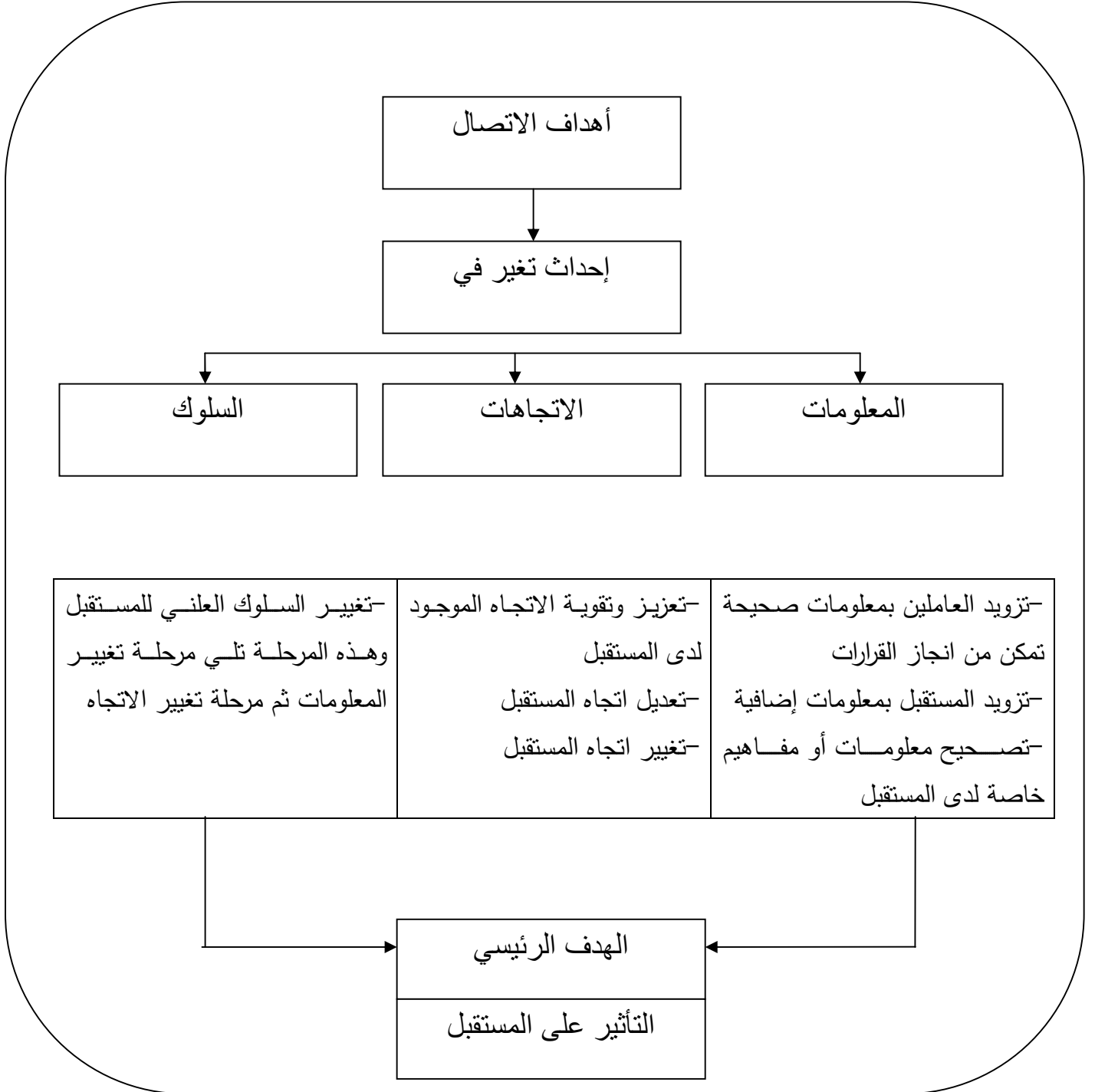
يقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة، ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض الآخر، وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد<sup>1</sup>.

وفي الحقيقة نستطيع أن نقول أن الاتصال من الممكن أن يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد، والمرسل أو القائم بالاتصال يقوم بعملية.

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سابق

يمكن أن نلخص أهداف الإتصال وفق الشكل التالي

الشكل (01) أهداف الإتصال



المصدر: محمد الصيرفي، الاستعمالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية

، مصر، 2007، ص17.

المطلب الثالث: أنواع ونماذج الإتصال

الفرع الأول: أنواع ووسائل الإتصال :

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات ، فمنه الرسمي وغير الرسمي وأيضا من الأعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى، وهناك أيضا عدة أساليب للاتصال وهذا ما سيتم معالجته في هذا المطلب

أولا:أنواع الاتصالات الداخلية :يمكن استخدام التقسيم التالي :<sup>1</sup>

**1-الاتصال الرسمي :**

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوط السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية وهي :

**-الاتصالات الهابطة (down wards communication):**

وهي الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل، أي من الإدارة العليا للعليا، حيث تتسبب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين . وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ونشرات الهدف المنظمة من طريق الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم .

**-الاتصالات الصاعدة ( upwardscommunication )**

الاتصالات من الأسفل للأعلى، أي من الإدارة الدنيا للعليا، اغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجياتها .

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا ،ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات

<sup>1</sup> شعبان فرج : الاتصالات الإدارية ،مرجع سبق ذكره ،ص161 ،162.



بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وأراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح .

من خلال ما تقدم يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طبق تطبيقا صحيحا فإننا نرى انه سوف يعزز من قيمة ارتباط العامل في المنظمة ويزيد من إنتاجياته وبالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه ويسمح له .

وعلى الإدارة تفهم أراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم وذلك لضمان فاعلية الاتصال وانجاز الأهداف والبرامج المستهدفة .

### -الاتصالات الأفقية(horizontal .comminicatin):

يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضروري للعمل وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة، أن شيوع هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة .

### 2-الاتصال الغير الرسمي :

ويسمى أيضا بالاتصالات المحورية (diabonalcomminicatin)وهذا النوع من الاتصالات يقيم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ويعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جميع المعلومات

وهناك تقسيم آخر للاتصالات الداخلية كالتالي :<sup>1</sup>

### 1-اتصالات من المنظمة إلى العاملين :

<sup>1</sup>المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع ،احمد ماهر ،نفس المرجع السابق ،ص64.

احمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر 2006،ص 60-61-63-64

هي اتصالات لنقل معلومات من المنظمة والمديرين والعاملين شان العمل (إعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ ) وهي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل (اتصالات نازلة ).

## 2- اتصالات من العاملين إلى المنظمة :

وهي اتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى المنظمة وهي المستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الانجاز، ومشاكل التنفيذ، وهي بالطبع اتصالات من أسفل لأعلى (اتصالات صاعدة ) ويمكن تلخص وسائل الاتصال المعتمدة في هذا المجال في الجدول التالي :

### الجدول رقم (02) وسائل الاتصال المعتمدة :

اتصالات من المنظمة إلى العاملين	اتصالات من العاملين إلى المنظمة	اتصالات لتميز شخصية المنظمة
-بطاقة لوصف الوظائف -دليل الإجراءات -لوحة الإعلانات -المنشورات الدورية -تقديم الموظف الجديد إلى عمله -مجلة المنظمة -دورات التدريب -التقارير	-نظم الاقتراحات -صندوق الشكاوى -الاجتماعات -التقارير والمذكرات -مقابلات الشكاوى والتظلم مشاهدات (ملاحظات يديها أشخاص مدربون على ذلك ) -الإشاعات	-كتاب تاريخ المنظمة -ملصقات على زجاج العريات -تليفونات وعناوين العاملين بالمنظمة -حفلات المنظمة -يوم المتقاعدين على المعاش من العاملين بالمنظمة -مجلة المنظمة -مسابقات ومباريات -عينات مجانية من إنتاج المنظمة -خصم على المنتجات -المدح والشكر -الاحتفال بالمواسم -نظم الاستشارات والنصح
-مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة -الزيارات التي يقوم بها المسئولون -إعلانات داخلية (الترقيات وغيرها) -جريدة الحائط(كتيبات) تشمل الحوافز ومزايا العاملين وغيرها )	-الاستشارة (مستشار في مشاكل العاملين بجمع بيانات عن ذلك ) -اشتراك العاملين في الإدارة (أو ما شابه) -الباب المفتوح -مجالس الإدارة	

<p>-أدوات مكتبية عليها شعار المنظمة -خدمات العاملين .</p>		<p>-خطابات داخلية -تقارير الأداء والانجاز -لوحات إرشادية ونصائح</p>
---	--	---

المصدر، من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع ،احمد ماهر ،نفس المرجع السابق ،ص64.

### الفرع الثاني : نماذج الإتصال (الأساليب)

الاتصالات في الوسيلة التي يستخدمها الإنسان في التفاهم والتواصل فيما بينهم وينقسم أسلوب نقل معاني الرسالة إلى نوعين هما :

-أسلوب الاتصال اللفظي (اللغوي)

-أسلوب الاتصال الغير اللفظي (غير اللغوي )

#### 1-أسلوب الاتصال اللفظي :

يعتمد على استخدام اللغة وما تحتويه من كلمات أو ألفاظ سواء كتبت (لفظي مكتوب) أو لم تكتب (غير مكتوب) (اتصال شفوي)

-الاتصال المكتوب :

وهو يعتبر بمثابة موثق للرسالة يمكن من مراجعتها والرجوع إليها عند حدوث أي خلاف.<sup>1</sup>

يتم في ضل قنوات الاتصالات الرسمية في المنظمة ومن مميزاته .<sup>2</sup>

-تسجيل وحفظ المعلومات والبيانات .

-استرجاع المعلومات أو البيانات عند الحاجة .

-تحديد المسؤولية .

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ،الاتصالات الإدارية ،مرجع سابق ،ص145.

<sup>2</sup> شعبان فرج ،الاتصالات الإدارية ،مرجع سابق ،ص202.

-أما عيوب الإتصال الكتابي :فتتمثل في ما يلي :

بطئ نقل مضمون الإتصال في حالة عدم استخدام التقنيات الحديثة وأيضا قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود، وخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى، فلا يبادر إلى هن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبراته في العمل .

-إن عملية إعدادة وصياغته تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة .

-عدم معرفة تأثير كلماته على وجه المتلقي وبالتالي عدم معرفة مدى تقبله لمعناها .

-عدم توفر الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها .

-ما يجب وضعه في الاعتبار عند القيام بالإتصال الكتابي.<sup>1</sup>

- أن تكون الكتابة كاملة بحيث يتم تقديم كل المعلومات الضرورية .

-الوضوح فالإتصال غير الواضح يصبح لا قيمة له لأنه سينقل معلومات مبهمة غير مفهومة .

-الإيجاز ،استخدام الكلمات بدقة والتي تؤدي نفس المعنى،وفي عبارات مبسطة سهلة الفهم.

يتحقق الإتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشتمل على :<sup>2</sup>

-التقارير :

يزداد الاعتماد على التقارير والمنظمات الكبيرة أكثر من في المنظمات الصغيرة ،وذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الوحدات تحت رقابة الإدارة، فلا بد من وسيلة اتصال بديلة عن الإتصال الشفوي ، لنقل البيانات والمعلومات من المستوى الأدنىإلى المستوى الأعلى في المنظمة ،وتكون العملية في الغالب في مثل هذه الحالات هي العملية رفع التقارير من المستويات الدنيا التي تعلوها .

<sup>1</sup>قبائلي حياة ،إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة ،حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة احمد بوقرة ،بومرداس ،الجزائر ،سنة 2007،ص79.

<sup>2</sup> احمد بن يوسف ،إدارة الإتصال في المؤسسة ،ترشيد الإتصال الإداري بالاستفادة من الاستعمال غير الرسمي ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الشلف ،2007.2008،ص45.

**-المذكرات والمقترحات:**

وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسون لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور وعلى المسئول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين وان يقدر أصحاب المقترحات الصائبة وان يشجعهم على تقديم آراءهم واقتراحاتهم دائما، إضافة إلى ما سبق فان المذكرات والمقترحات الصادقة والجدية تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة

**-الشكاوى:**

هي في العادة ترفع من المرؤوسين إلى الرئيس وتفيد الحقائق أن الكثير من الشكاوى الحادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل .

**-التعليمات والأوامر :**

يتم كتابة التعليمات والأوامر لاستخدامها كمرجع في متابعة المستويات الإدارية عند الحاجة لذلك، وأهم صور التعليمات والأوامر المكتوبة هي المذكرات الداخلية ،والتعليمات المتداولة داخليا .

**-لوحة الإعلانات والنشرات :**

تستخدم لوحة الإعلانات كوسيلة لتبليغ العاملين بتعليمات وسياسات وأخبار تتعلق بالحياة الوظيفية لعاملين.

## المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الكفاءة التنظيمية

بدأ الاهتمام بدراسة الكفاءة التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي، ويمكن القول أن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الكفاءة التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا الال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل والأبعاد في تناول موضوع الكفاءة التنظيمية وتداخلها مع مفاهيم أخرى، ومن الصعوبات أيضا اختلان نظرياتا وتعدد مؤشراتنا من باحث لآخر، وسنحاول في هذا المبحث إبراز الملامح المتعلقة بموضوع الكفاءة التنظيمية وذلك من خلال توضيح مفهومها وأه التعاريف الخاصة با، وكذلك معايير قياسها، والعوامل المؤثرة فيها ومشاكل قياسها.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءة التنظيمية

إن مفهوم الكفاءة التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا الال مصطلحاته الخاصة بذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة من التعاريف الخاصة بالكفاءة التنظيمية :

## الفرع الأول: تعاريف الكفاءة التنظيمية

1- يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدن كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأا "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها" وبمعنى أكثر وضوحا فان المؤسسة تتس بالكفاءة حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك، فإا تتصف بعدم الكفاءة، وهكذا فان الكفاءة وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.<sup>1</sup>

1 خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 327.

- 2- يرى كاتز كانو (Katz et Kahn) أن الكفاءة التنظيمية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فالكفاءة تعني تعضي معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أأ تعني تعضي عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، كما تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحك في البيئة.<sup>1</sup>
- 3- أما (ETZIONI) فقد عر الكفاءة التنظيمية "بأ الدرجة التي تدرك أو تحقق با المؤسسة أهدافها"<sup>2</sup>
- 4- ويرى كاست و روزنزويج (Kast et Rosenzweig) و نيجاندي (Negandhi) أن الكفاءة تعني "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حج المبيعات، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق رضا العملاء والعاملين با وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية"<sup>3</sup>
- 5- أما ماهوني و ستيترز (Mahoney et Steers) وآخرون فينظرون إلى الكفاءة على أا الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار.<sup>4</sup>
- 6- أما الفار (Alvar) فقد أشار إلى أن الكفاءة تعني "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهدان التي تحققها"، ومن هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء فالمؤسسة تتعامل في إطار بلوغ

1 عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 92.

2 مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصمي - ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008،

ص 41

3 عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 93

4 نفس المرجع السابق، ص 93

أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك من مستلزمات وجودها.<sup>1</sup>

7- وهناك من نظر إلى الكفاءة التنظيمية على أأ "تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة"<sup>2</sup>

8- أما أبو قحف فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدى أو مجموعة من الأهدان خلال فترة معينة".<sup>3</sup> يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

- الكفاءة التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين، لذا فان قياس الكفاءة التنظيمية يعتبر بمثابة تقيي لأداء المؤسسة؛
- تتنوع أطران المؤسسة التي تصدر الأحكام على الكفاءة التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة وأطران المؤسسة تختلف تبعاً للنشاط الذي تعمل فيه؛

#### الفرع الثاني: أهداف الكفاءة التنظيمية:

- تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطران التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حك خاص على الكفاءة التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى:

◀ **أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج والمبيعات والأرباح والحصة السوقية...،،، ويهت با أكثر المالكين والمساهمين والإدارة.

1خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 328

2شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص 39

3أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 25



« أهداف اجتماعية: تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين وبت روح الانتماء للفريق... ا، ، ويخص التمتع ككل.

« أهداف نظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهدان الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال....

يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الكفاءة أا منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملتأها له نظرت للموضوع، مما أدى إلى المزيد من الاختلان والغموض حول تعريف هذا المفهوم، وعليه يمكن أن توصف الكفاءة التنظيمية بأا مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فان الاعتماد على مدخل واحد يشوبه الكثير من الإشكال والنقص، ولهذا نرى أن التوجه لفة الكفاءة التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المدخلات المتعددة أولى وأكثر نضجا لتحديد المفهوم.<sup>1</sup>

وتأسيسا لما سبق يمكن أن نجمع تلك التعريفات على النحو التالي : هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهدان التيانشأت من اجلها، والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتا على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتا على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتا على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساسا لغرض اتخاذ القرارات بدن إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

### الفرع الثالث: أهمية الكفاءة التنظيمية

- تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهدان التي

<sup>1</sup>بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قس علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة

نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن التمتع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دع مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتنا ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على التمتع ككل، إذ أن فعالية التمتع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

- تعتبر الكفاءة التنظيمية الصفة الأساسية للتنظي الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن فالكفاءة التنظيمية هي مبرر وجود التنظي واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.<sup>1</sup>

- كما يعتبر قياس الكفاءة التنظيمية بمثابة تقيي للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقيي أدائها.<sup>2</sup>

- تعتبر أيضاً بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الكفاءة التنظيمية

#### الفرع الأول: خصائص الكفاءة التنظيمية

من أبرز خصائص الكفاءة التنظيمية ما يلي:<sup>4</sup>

- 1- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛
- 2- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...
- 3- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: التمتع، الأفراد، المساهمين

1 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 228

2 فريد النجار، التنظي والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية، 1999، ص 399

3 نفس المرجع، ص 400

4 علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 230

- 4- **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛
- 5- **النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعا وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يت فيه تقويم فعالية المؤسسة؛
- 6- **الكفاءة** صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

### الفرع الثاني: أبعاد الكفاءة التنظيمية

هناك ثلاث أبعاد رئيسية للفعالية التنظيمية نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: البعد الاقتصادي

يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها، والتي تتمحور حول تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وقد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار

رواد هذه المدرسة وعلى رأسه تايلور (F.Taylor\*) وفايول (H.Fayol\*)

وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما: مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعضي فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية، ولا يت ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:<sup>1</sup>

- تنمية عل حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون به عند الحاجة؛

1 صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص

- الاختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص؛
- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليه للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك؛
- تنظي الإدارة وتقسي العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.
- كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الكفاءة التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة "على مستوى كل الورشات" وتتحقق من خلال:
  - الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية؛
  - تقيي النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحي إلى انخفاض التكاليف؛
  - الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظي بناءً على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدن؛
  - استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري، أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.

### ثانيا: البعد الاجتماعي

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة لمعالجة بعض أزمت المؤسسة وخاصة في مجال المشكلات العمالية وانخفاض كفاءة الأداء، تغيرت النظرة للأجراء في المؤسسة من كو كيانات ميكانيكية أو قطع غيار يمكن استبدالها، إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة، حيث دخل على الخط علماء النفس والاجتماع وركزوا اهتمامات على متغيرات جديدة للفعالية التنظيمية كطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (ماديا ومعنويا) والرضا الوظيفي ...، وهذا ما أعطى البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية والتي تبناه التيار النيوكلاسيكي من خلال

الدراسات التي قام با رواد ومفكرو هذا التيار مثل: التون مايو (E.Mayo) و أبراهام ماسلو (A.Maslow)\* وغيره ، حيث اعتمدوا على مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل، والتي تقر بأن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة.

### ثالثا: البعد الثقافي

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة المتعددة الجنسيات، ثورة المعلومات، وظهور التكتلات ... ، أصبح هناك أبعاد أخرى للفعالية التنظيمية كالبعد الثقافي ،حيث وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تكفل بالنجاح والاستمرارية، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت كل أبعاد الكفاءة التنظيمية، وخير دليل على هذا الكلام هو نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية، والمرتبطة باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية مما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقي التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقي الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى القيادة الفعالة والاتصال، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.<sup>2</sup> ومن بين رواد البعد الثقافي للفعالية التنظيمية نجد البروفيسور الياباني ويليام أوشي (W.Ouchi)\* الذي فسّر الكفاءة التنظيمية من خلال نظرية "Z" في الإدارة التي تعتمد في تفسيرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها على الثقة، المصلحة العامة، العدالة، الألفة والمودة كما يلي:<sup>1</sup>

- **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا، فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

1صبي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 98

- **المصلحة العامة:** إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد تضحيات في سبيل تحقيق الصالح العام.

- **العدالة:** العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أواسط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد.

- **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

### المطلب الثالث : معايير ونسب قياس الكفاءة التنظيمية

سنحاول في هذا المطلب تحديد أه المعايير والنسب الخاصة بقياس الكفاءة التنظيمية

#### الفرع الأول: معايير قياس الكفاءة التنظيمية:

توصل الباحث Campbell.P من خلال دراسة لما كتب حول الكفاءة التنظيمية إلى إيجاد

حوالي ثلاثين معيارا استخدم لقياس الكفاءة التنظيمية، وهذه المعايير هي:<sup>1</sup>

**الكفاءة العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء و المتخصصين والذين على علاقة مع المنظمة؛

**الإنتاجية:** وتتمثل في حج الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط؛

1 عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004 ، ص 4

- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو منظمات تتشابه في النشاط؛
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذن التكاليف؛
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن؛
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- النمو: ونقف عليه بواسطة حج العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحج المبيعات، وعدد الابتكارات؛
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عمله بمحض إرادت ، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحك المناخ التنظيمي الملائم ؛
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة، عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفه الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعوره بالانتماء؛
- الرقابة: وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق وتصمي شبكة اتصال فعالة؛
- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظرون المستجدة؛

- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتنا على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛<sup>1</sup>
- الاندماج والتوافق بين أهدان المؤسسة وأهدان الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل التمتع من خلال القي والثقافة السائدة با وانسجامها مع قي التمتع؛
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تف وبيض السلطة، توقعات الأداء.... ا؛
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات؛
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
- إدارة المعلومات والاتصال: والتي ترتبط بانتقال المعل ومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛
- الاستعداد لتحقيق الأهدان الملموسة؛
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائ والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالكفاءة التنظيمية؛
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطران الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحك المصلحة التي تربطه بالمؤسسة؛
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائ للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته، خاصة في فترة الأزمات (مخزون أمان لمواجهة الطوارئ).

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسبي، مرجع سابق ، ص 5.



- **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.<sup>1</sup>

من خلال هذا الك الهائل من المعايير التي تستخدم لقياس الكفاءة التنظيمية يمكن القول أن الكفاءة التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها كذلك بالرغ من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبروا نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر، وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بدراستنا (الإتصال و الكفاءات التنظيمية).

#### المطلب الأول: دراسات العربية

**الدراسة الأولى: (بوعطيط جلال الدين 2008-2009)** مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية بعنوان " الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء ".

جاءت هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء في إحدى المؤسسات الوطنية (مؤسسة سونلغاز) و تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الاتصالية نظرا لما تكتسيه من جوانب سلبية، و قد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة و التي وزعت ل 210 عمال و تم أخذ نسبة 25 % كعينة من المجتمع الأصلي و بالتالي عينة البحث تتكون من 49 عاملا و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الإتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال .

**الدراسة الثانية (قادري محمد 2009-2010)** مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال بعنوان " الإتصال في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق "

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق ، ص 6.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال في المؤسسات و كيفية التطبيق، والكشف عن أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الأساسية مع التعقيد في التكنولوجيا الحديثة المستعملة في الإنتاج، حيث تم توزيع الاستبيان على الاستبيان على 87 عامل يمثلون عينة الدراسة وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها، أن موضوع الاتصال في نسق المؤسسات الاقتصادية المختلفة يعتبر أكثر من ضروري، وأن المتحكم في المعلومة هو الذي يملك القوة والسيطرة على، والاتصال أداة توظيف وتطبيق لآليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة .

الدراسة الثالثة (شامي صليحة 2009-2010) مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات بعنوان " المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي " .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي ،الأداء الوظيفي وكذا مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي،بالإضافة إلى إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية و السعي إلى مناخ تنظيمي ايجابي يسود في المنظمات و يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، كما خلصت لعدة نتائج أثبتت من خلال تحليل المعطيات المستخرجة من الاستبيان الموزع على العاملين أهمها أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤولية الإدارة العليا في أي منظمة و الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية،اجتماعية و بيئية كما أن المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين سلبا وإيجابا.

الدراسة الرابعة: (العربي عطية، عدد 2012/10) مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة مقال بعنوان : " اثر استخدام تكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية " .

هدفنا في هذا المقال دراسة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي

للموضوع لتحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات وتوزيعها على عينة مكونة من 61 موظفا وموظفة في جامعة ورقلة ، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : علاقة دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين، حجم الأداء و نوعيته ، كفاءة الأداء، تبسيط العمل) وكذلك سرعة الانجاز، و قد بينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي ) و توجد فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات (السن، الاقدمية المهنية،الفئة الوظيفية ) .

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

**\*دراسة: (2013 funmibula&cother) بعنوان impact of job statisfication dimensions on job performance in a Small and medium Enterprise .**

جاءت هذه الدراسة بهدف اختبار تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية أيبادان (جنوب غرب نيجيريا) ، حيث اعتمد الباحثون أسلوب العينة العشوائية والمكونة من 105 مبحوث من المؤسسات ص م و من ثلاث قطاعات مختلفة، واستخدم أداة الاستبانة في جمع البيانات أما فيما يخص نتائج الدراسة ، فقد تبين هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية و ايجابية بين أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث 33% من المتغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تفسرها أبعاد الرضا الوظيفي .

**\*دراسة (الهاوثورن 1927 )** بحيث بدأت سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوثورن بولاية شيكاغو التابعة لشركة ويسترن إلكتروك ، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة و إتمدت هذه الدراسات على إفتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العمال الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل ،وقام فريق من الباحثين يقودهم "التون مايو " من جامعة هارفارد باختيار ذلك الإفتراض عن

طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة .

وقد فوجيء الباحثون بأن أداء العمال لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي :

بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية

لقد أتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط ، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف ، وكذا فناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها ، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى .

كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعترا ف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات : الجماعات غير الرسمية ، وهو ما يعني ضمنا وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها .

**المطلب الثالث :أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و السابقة والقيمة المضافة**  
**1-أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .**

لقد تبين لنا من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع دور الإتصال في رفع الكفاءة التنظيمية من حيث دور الإتصال في رفع الكفاءات التنظيمية ،حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الخصائص الأولية لمجتمع البحث إضافة إلى الاستبيان المطبق، وكذا النتائج المتحصل عليها ، كما تختلف عنها في تناول مجتمع البحث وميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب و

الطرق الإحصائية المستخدمة غير أننا سنستفيد من هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري في تصميم ووضع الاستبانة لهذه الدراسة ومقارنة تلك النتائج بنتائج دراستنا.

## 2- القيمة المضافة المكتسبة :

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة و كذا :

\_ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال في إعداد المنهجية المتبعة ساهمت و بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان من خلال الجانب النظري و استمارات الاستبيانات الدراسات السابقة .

\_المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات و تحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسات الحالية .

\_الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة مما مكننا بالانطلاق في الدراسة الحالية .

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال الفصل الإمام بالجانب النظري للموضوع حيث تم التطرق من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال داخل المؤسسات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير المسلسل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المؤسسة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل.

# الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

**تمهيد**

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول و التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بدور الاتصال في رفع الكفاءات التنظيمية سنحاول في الفصل الثاني إبراز العلاقة بين الاتصال ودوره في رفع الكفاءات التنظيمية لدى الشباب الجامعي، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي في اختبار فرضيات الدراسة و الربط بين الدراسة النظرية و الواقع العلمي.

و لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المقدمة من خلال القيام باستبيان الكتروني قدم إلى الشباب الجامعي لجامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة. وقد احتوى جانبنا التطبيقي على فصل واحد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم جامعة الجبيلي بونعامة بخميس مليانة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، حيث تناولنا فيه الطرق المنهجية للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج، حيث تناولنا فيه التحليل الوصفي لمعرفة الخصائص التعريفية أفراد عينة الدراسة وكذا إجاباتهم على أسئلة محاور الإستبيان.



**المبحث الأول: تقديم جامعة الجبلالي بونعامة**

سنعرض خلال هذا المبحث لمحة لمراحل تأسيس وتطور جامعة الجبلالي بونعامة وأهم هياكلها وأهم المهام التي تسهر على تنفيذها

**المطلب الأول: تأسيس الجامعة ومراحل تطورها**

شهدت مدينة مليانة الانطلاقة الأولى لمسار التعليم العالي والبحث العلمي، بمقر مدرسة المناجم سابقا كملحقة تابعة لجامعة البليدة عام 1441، ليحول المقر إلى مدينة خميس مليانة بالمعهد التقني السامي للفالحة في الفترة 1997 إلى 2000، ثم اعتماد الملحقة كمركز جامعي مستقل عن جامعة البليدة ابتداء من تاريخ 18 سبتمبر 2001، وضم المعهد التكنولوجي للأساتذة سابقا، ليعلن رسميا عن إنشاء المركز الجامعي خميس مليانة بمقتضى المرسوم رقم 280/01 المؤرخ في 18-09-2001، بدأ المركز الجامعي نشاطه بأربعة معاهد معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد علوم الطبيعة والأرض معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

كان معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تابعا لجامعة البليدة من 1999 إلى سنة 2000 ليكون متخصصا في المحاسبة و الضرائب و التجارة الدولية، بعد إنشاء المركز الجامعي لخمس مليانة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 280/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، أصبح المعهد تابعا للجامعة متخصصا في العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ( ليسانس كلاسيكي ) إلى جانب المحاسبة و الضرائب ، وفي سنة 2004/2003 انطلقت أول دفعة في هذه التخصصات ليعرف المعهد سنة 2008-2009 الانطلاقة الأولى لنظام ل م د في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في تخصص علوم التسيير مانجمانت وعلوم الاقتصاد و المالية و البنوك، كان مقر معهد

العلوم الاقتصادية المعهد التكنولوجي للأساتذة سابقا حيث بقي في مكانه إلى غاية تحويله للملحقة الجديدة لجامعة خميس مليانة سنة 2006

تأسس معهد علوم الطبيعة والأرض سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 ، كان المعهد يضمن تكويننا في الكلاسيك، الطويل والقصير المدى من 2001-2007 ، انطلقت أول دفعة لنظام ل م د منذ سنة 2007 ، شهد المعهد تطورا في الموارد البشرية كان مقر المعهد منذ إنشائه في مقر الجامعة المركزي.

تأسس قسم العلوم القانونية والإدارية سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 ، بمجموع 300 طالب و 07 أساتذة دائمين ، في سنة 2007 تم ترقية دائرة الحقوق إلى معهد بتعداد 27 أستاذ دائم وبتعداد طالبي قارب 2500 طالب، ليصل سنة 2012 إلى 2037 طالب، انطلق نظام ل م د في معهد الحقوق سنة 2009.

بدأ معهد العلوم والتكنولوجيا نشاطه الفعلي خلال الموسم الجامعي 2002-2003 في شكل قسم تحت تسمية معهد العلوم الدقيقة والتكنولوجيا والإعلام الآلي، ،ليتم تحويله بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-283 المؤرخ في 16 سنة 2006 ،المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إحداث مركز جامعي بخميس مليانة إلى معهد العلوم والتكنولوجيا، شهد المعهد تطورا ملحوظا في الموارد البشرية منذ سنة 2002-2003 إذ بدأ نشاطه ب 15 أستاذا ليصل سنة 2013-2014 إلى 115 أستاذا، كان مقر المعهد سابقا في مقر الجامعي إلى غاية تحويله للملحقة الجديدة لجامعة خميس مليانة سنة 2010.

ليعرف المركز الجامعي سنة 2007-2008 ميلاد عدة أقسام جديدة، قسم العلوم الإنسانية سنة 2007 والذي يتضمن شعبة المكتبات والتاريخ والإعلام، قسم العلوم السياسية سنة 2008 ، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية سنة 2008 ، قسم اللغة الفرنسية سنة 2009 ، قسم العلوم الاجتماعية سنة 2009 ، وفي سنة 2010 أنشأ قسم اللغة العربية.

قام رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بترقية المركز الجامعي إلى جامعة خميس مليانة خلال افتتاحه للسنة الجامعية 2011-2012 بجامعة عمار ثلجي بولاية الأغواط، وبتصيب البروفيسور بزينة محمد يوم 24 جويلية 2011 عرفت جامعة خميس مليانة تطورا وظهورا مميذا في مسيرتها فمنذ صدور قرار إنشاء جامعة خميس مليانة 2012 صارت عدة تحولات منها إنشاء الكليات والمعاهد التالية:

- كلية علوم الطبيعة والأرض
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية

ينطوي تحت هذه الكليات المرافق البيداغوجية التالية:

17 مدرجا.

144قاعة للتدريس.

21 قاعة للإعلام الآلي.

04 قاعات للأنترنت، 02 لطلبة و 02 للأساتذة.

02 مخبر للغات.

02 مكتبتين.

قاعة المحاضرات

### الفرع الأول: أصل التسمية:

وبصدور مقرر 01-14 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق ل 23 أكتوبر 2014 يتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية عن وزارة المجاهدين وتطبيقا لأحكام المادة 23 من المرسوم الرئاسي رقم 01-14 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 5 يناير سنة 2014 تكرر تسمية جامعة خميس مليانة باسم الشهيد الجيلالي بونعامة المدعو سي أحمد.

الشهيد الجيلالي بونعامة المدعو " سي محمد " والملقب ب "أسد الونشريس". ولد يوم الجمعة 03 أفريل 1344 هجري بدوار " بني هندل (موليار سابقا ) بقلب جبال الونشريس والتي تحمل اسمه منذ الاستقلال (بلدية برج بونعامة ولاية تيسمسيلت)

شارك في العمليات الأولى لاندلاع الثورة التحريرية بمنطقته باضرام النار في ممتلكات العدو و الهجوم على مخازن الذخيرة والأسلحة وفي 06 نوفمبر 1954 قامت القوات الفرنسية بعد تعرفها على تحركاته المكثفة باعتقاله وتدمير منزله و سجنه بالجزائر العاصمة ثم فرضت عليه الإقامة الجبرية بوهران في نوفمبر 1955 واستطاع أن يفر من هذه الإقامة لينتقل إلى مدينة الأصنام (الشلف حاليا ) و منها إلى جبل "بيسا "بمدينة تنس حيث فرض وجوده بسرعة وبفضل حيويته ونشاطه تمكن في مدة قصيرة رفقة سي البغدادي من جعل جبال الونشريس معقلا للثورة التحريرية مما أدى بتلقيبه ب "أسد الونشريس و بعد

مؤتمر الصومام تم ترقية الشهيد الجليلي بونعامة إلى رتبة ملازم، وعين عضوا في مجلس المنطقة الثالثة بالولاية الرابعة.

**استشهاده :** في ليلة 08 أوت 1961 تمكنت القوات الفرنسية المتكونة من وحدات المظليين وحامية البليدة من محاصرة المكان الذي كان الشهيد بونعامة و رفاقه متواجدين به مستعينة بالفرقة الحادية عشر التابعة للرئاسة الفرنسية التي نقلت على جناح السرعة من كورسيكا إلى مكان المعركة .وبعد مقاومة شرسة لهذا الهجوم اعترف بها كبار الضباط العسكريين الفرنسيين في مذكراتهم استشهد سي محمد ورفاقه و قامت القوات الفرنسية بأخذ جثة الشهيد الجليلي بونعامة و إخفائها في مكان لا يعرف إلى اليوم.

### الفرع الثاني: تاريخ الجامعة

شهدت مدينة خميس مليانة التاريخية نشأة أول مؤسسة للتعليم العالي في ولاية عين الدفلة (140 كلم غرب الجزائر العاصمة). في الواقع هي المدرسة الوطنية للمناجم في هذه المدينة التي أصبحت المؤسسة الرائدة في عام 1991. بعد فترة وجيزة ، في عام 1995 ومن أجل السماح بتوسيع وفتح قطاعات جديدة ، تم نقل المدرسة نحو المعهد الفني الزراعي بمدينة خميس مليانة حيث أصبح فرعا لجامعة سعد دحلب البليدة.

وبعد بضع سنوات من العمل والجهد الكبير ، تم استيفاء الشروط لترقية هذا الفرع إلى مركز جامعي مستقل في 18 سبتمبر 2001. من خلال الجمع بين عدد قليل من المعاهد التجريبية ، شهد المركز افتتاح العديد من التخصصات خلال السنوات. السنوات التالية ، في النظام الكلاسيكي كما في نظام LMD.

كما أتاح هذا الإصلاح الأخير تسريع توسع وتطوير المركز الجامعي ، الذي تجاوز بسرعة 10000 طالب مسجل في جميع التخصصات. ومن ثم واصلت مهمتها بالتشاور مع جميع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية المحلية في ولاية عين الدفلة وغيرها ، لتتمكن من

إنشاء جامعة ومركز علمي متميز. أصبح هذا المركز فيما بعد جامعة ، تضم حالياً 6 كليات ومعهد واحد.

### الفرع الثالث: الموقع الجغرافي:

تقع جامعة الجليلي بونعامة في دائرة خميس مليانة بلدية خميس مليانة وفي حي سوفاي ولاية عين الدفلى بجانب طريق السيار شرق غرب.

### من مطار الجزائر الدولي:

اسلك الطريق السريع في اتجاه وهران إلى التقاطع الواقع بالقرب من الجامعة (حوالي ساعة ونصف بالسيارة).

### من العاصمة الجزائر (براً):

إما عن طريق الطريق السريع أو عن طريق RN4 باتجاه وهران ، عند التقاطع عند المدخل الشرقي لمدينة خميس مليانة ، خذ الاتجاه المؤدي إلى تيسمسيلت. الجامعة مرئية من كلا جانبي RN14.

### من طريق الشرق والغرب السريع:

الطريق السريع يمر عبر الجزء الجنوبي من أراضي بلدية خميس مليانة قرب الجامعة. اسلك التقاطع الموجود بجوار مبنى الجامعة مباشرة.

### من محطة حافلات خميس مليانة الرئيسية:

استقل حافلة الجامعة (توجد محطة ثابتة أمام هذه المحطة) أو تصل إلى الجامعة سيراً على الأقدام بالتوجه شرقاً نحو الجزائر العاصمة حتى التقاطع ثم اسلك الطريق إلى تيسمسيلت (أقل من 15 دقيقة سيراً على الأقدام من محطة الحافلات).

**من ولاية ميديا (بالحافلة):**

النزول بالقرب من تقاطع المدخل الشرقي لبلدة خميس مليانة والوصول إلى الجامعة سيرًا على الأقدام ، متخذًا اتجاه طريق تيسمسيلت (بضع دقائق سيرًا على الأقدام). تجنب الوصول إلى محطة الحافلات حتى لا تعود

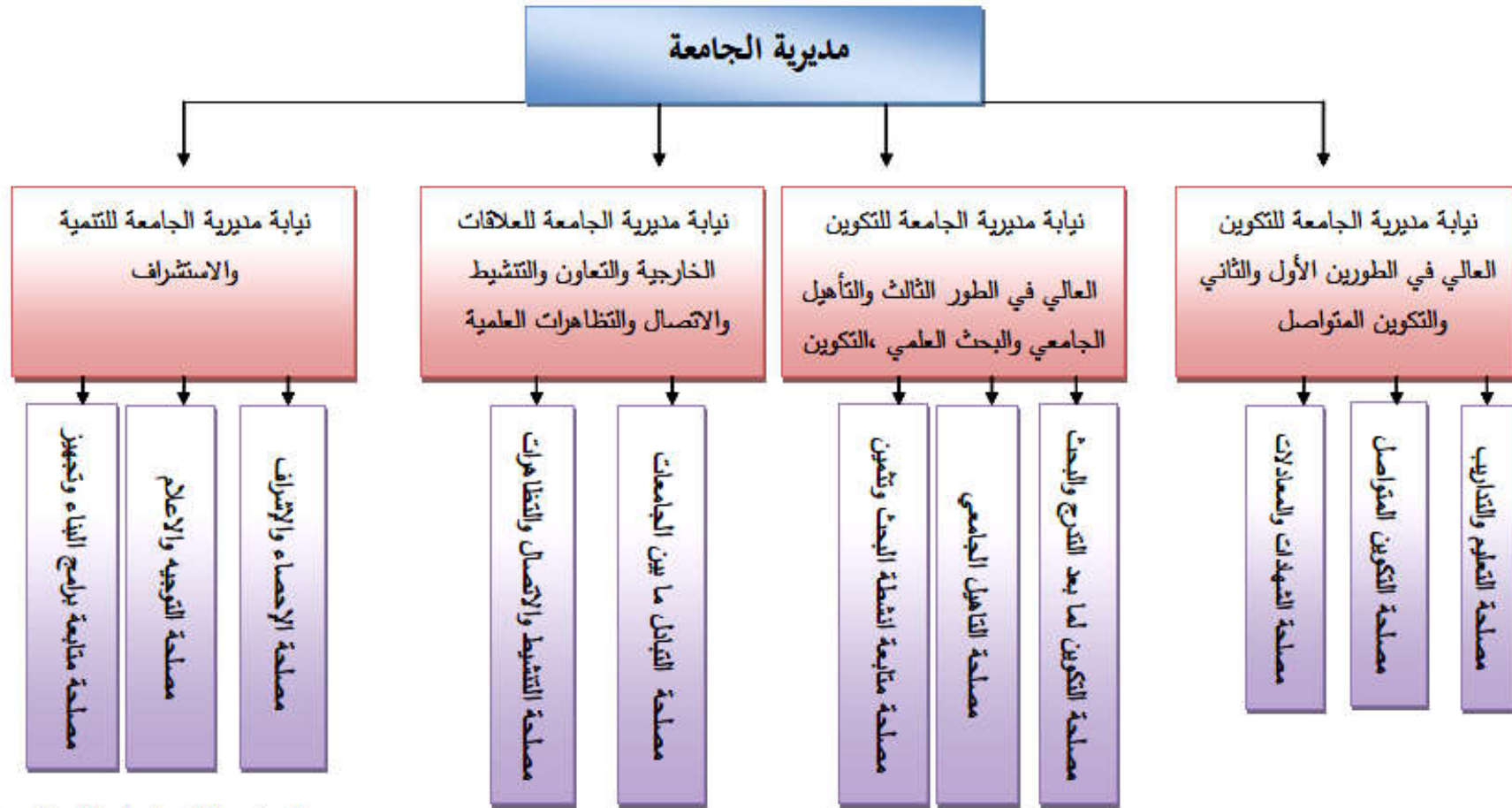
**من ولاية تيسمسيلت وتيارت:**

تقع الجامعة على الطريق السريع RN14 بعد التقاطع المؤدي إلى تقاطع الطريق السريع.

**من محطة القطار:**

تقع هذه المحطة في الجزء الشمالي الغربي من النسيج العمراني لمدينة خميس مليانة بينما تقع الجامعة في أقصى الجنوب الشرقي. نظرًا لبعدها المسافة عن الجامعة ، نوصي باستقلال سيارة أجرة أمام المحطة.

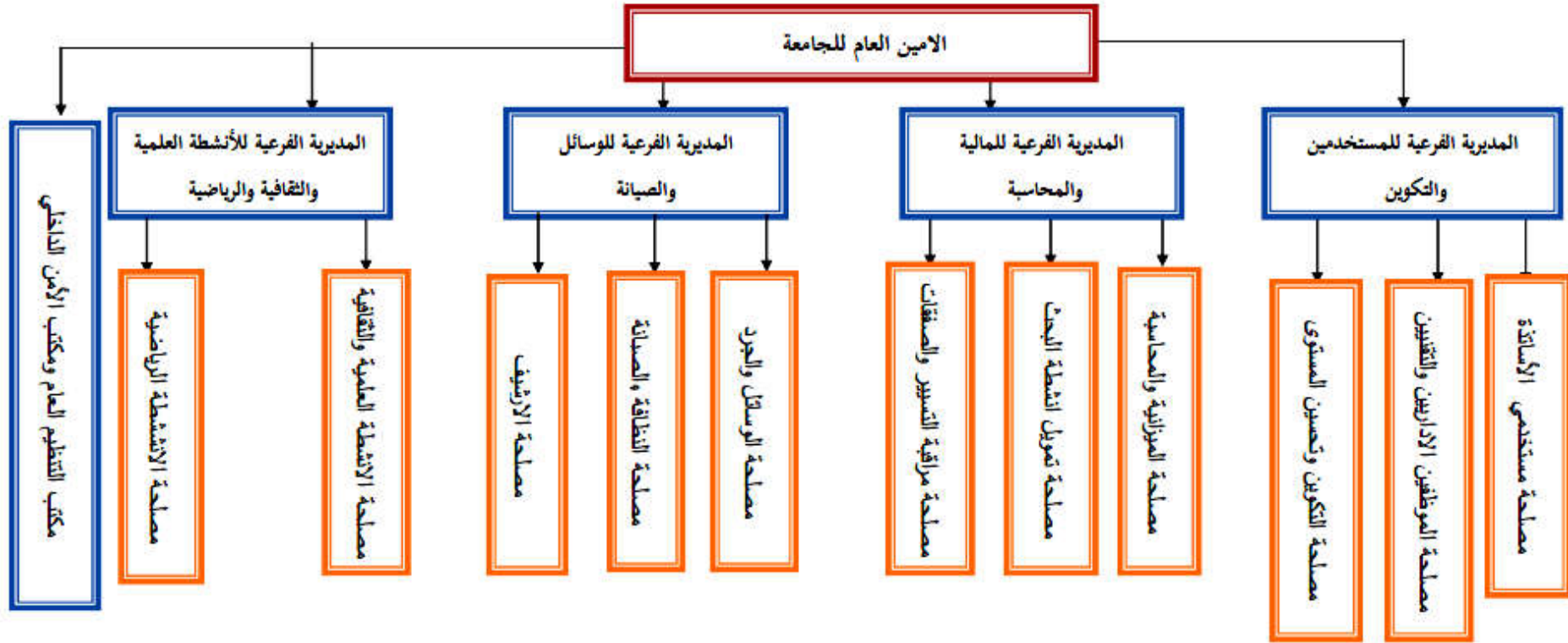
المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للجامعة  
الشكل رقم : يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: وثائق من جامعة الجبالي بونعامة

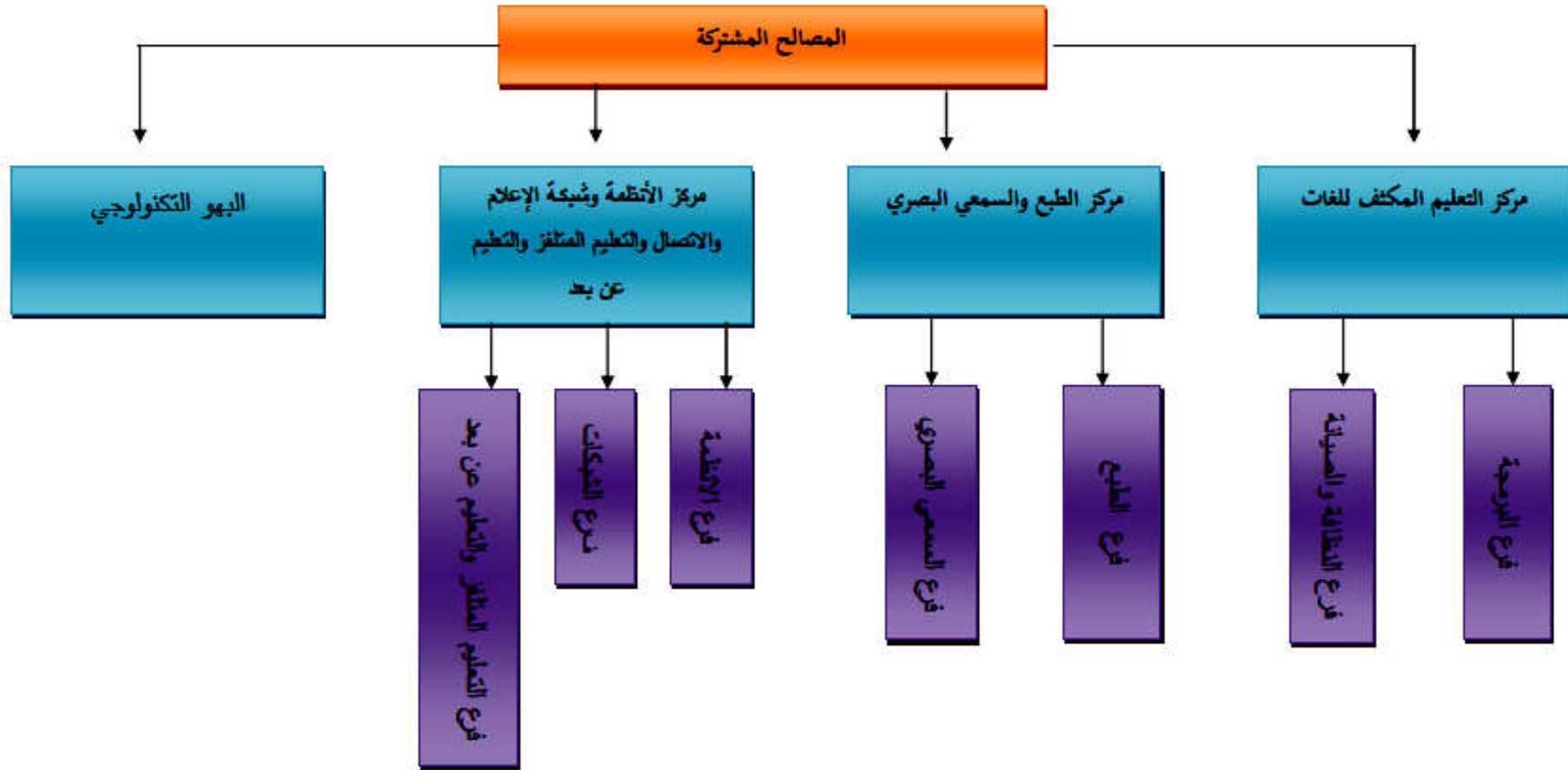


الشكل رقم : يمثل الهيكل التنظيمي للأمانة العامة



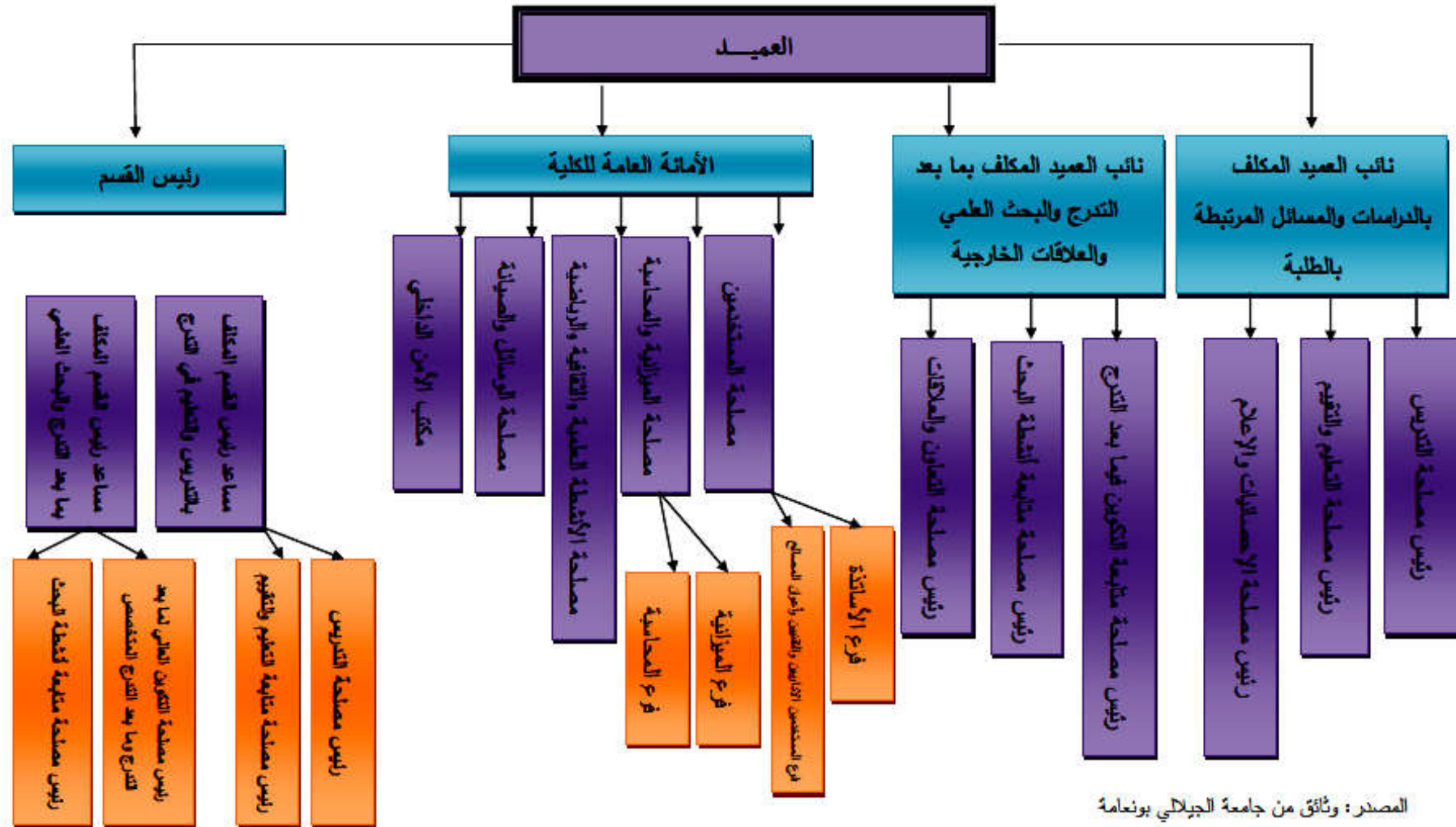
المصدر: وثائق من جامعة الجبالي بونعامة

الشكل رقم : يمثل الهيكل التنظيمي للمصالح المشتركة



المصدر : وثائق من جامعة الجليلي بونعامة

الشكل رقم : يمثل الهيكل التنظيمي للكلية



## المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى توضيح الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة بغية تعريف الباحثين بها و تمكينهم من إعادة الدراسة أو التحقق منها.

### المطلب الأول: عرض الاستبيان

و ينقسم إلى فرعين ،مراحل ومحتوى الاستبيان

#### الفرع الأول مراحل تصميم الاستبيان

لقد تم الاعتماد على مجموعة من البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتتمثل فيما يلي: استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، وهي في آراء وجهة نظر مدراء، وإداريين حول مشكلة الدراسة، وحتى تكون استمارة الاستبيان دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة،الوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاث خطوات (مراحل) وهي :

**1- مرحلة التصميم الأولي:** وهي الخطوة الأولى في عملية إعداد الاستبيان، وفيها تم جمع البيانات والمعلومات اعتمادا على الجانب النظري للدراسة، وذلك حسب استطلاعاتنا على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول المراجعة في ظل دور الاتصال في رفع الكفاءة المهنية، بعدها تم صياغة مجموعة من الأسئلة اخذين بعين الاعتبار إشكالية وفرضيات البحث، كما راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

-صياغة الأسئلة بطريقة بسيطة واستعمال اللغة السليمة بالإضافة إلى ترتيبها وتسلسلها مع ربطها بأهداف الدراسة الميدانية .

**2-مرحلة إعادة التصميم:** وهي الخطوة الثانية، بحيث قمنا بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة بغية التأكد من وضوح وفهم الأسئلة من قبلهم.

**3-مرحلة التصميم النهائي:** وهي الخطوة الأخيرة، بحيث يتم إجراء التعديلات اللازمة بناء على ملاحظات و التوصيات الواردة في المراحل السابقة، تم تصميم الاستبيان في شكل نهائي، ثم تم توزيعه و نشره على عدة قنوات و طرق أهمها:

-الاتصال أو التسليم المباشر لأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات خاصة معهم لشرح أهمية ومضمون الاستبيان الاستعانة ببعض العمال و توصيل فكرة الهدف من الدراسة.

#### الفرع الثاني: محتوى الاستبيان

تضمن الاستبيان مقدمة من اجل تقديم الموضوع المستقصي منهم، وتعريفهم بالهدف الأكاديمي وتشجيعهم على المشاركة فيه، لذلك تم تقديم الدراسة على أساس أنها في إطار أكاديمي، كما بينا إن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي محض، كما احتوى الاستبيان على 3 صفحات تتضمن 31 سؤال مقسمة إلى جزئين :

• **الجزء الأول:** يبين البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع، بحيث تتضمن 5 أسئلة خاصة بعينة الدراسة، والتي من الممكن أن تساهم في تفسير النتائج .

• **الجزء الثاني:** احتوى 26 سؤال و التي من شأنها أن تعالج مشكلة الدراسة كما قسم هذا الأخير إلى محورين -**المحور الأول** تضمن (14) سؤالاً متعلق بالاتصال.  
-**المحور الثاني** تضمن (12) سؤالاً خاص بالكفاءة التنظيمية.

**المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة**

**الفرع الأول :مجتمع الدراسة**

يضم مجتمع الدراسة عينة من الأفراد الفاعلين الذين يمارسون نشاطهم في مؤسسة مجمع سيم والتي تدخل في نطاق دور الاتصال في رفع الكفاءات التنظيمية .

**الفرع الثاني: عينة الدراسة**

تم اخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من 60 موظفا حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع أفراد العينة ، وقد تم استرجاعها جميعا أي 60 استبيان واستبعاد 8 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للاستبيان 52 استبيان لتشكل ما نسبته 86,66% من عدد الاستبيانات المسترجعة .

**الجدول (8) الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان ،**

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
86,66%	52	عدد الاستمارات المسترجعة
13,34%	8	عدد الاستمارات الملغاة
100%	60	عدد الاستمارات

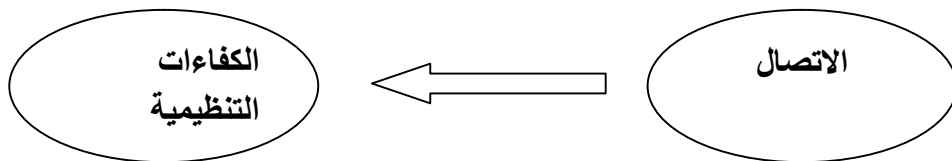
المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان )

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي

**شكل (6) متغيرات الدراسة**

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: أدوات الدراسة

قمنا من خلال المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات والتي تتم إعدادها بالاعتماد على برنامج SPSS.

هذا بعد استبعاد الاستمارات الملغاة تم تفرغ الإجابات من الاستمارات المعتمدة في شكل جدول مصفوفي يتضمن 31 عمودا و 52 سطرا ، حيث تم تخصيص خانة لكل جواب في الاستمارة وبهذا حصلنا على قاعدة معطيات للاستبيان تتكون من (52X31) و التي تساوي المعطيات .

\_اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي ،المبين في الجدول التالي

جدول (9) ليكارت الخماسي .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
1,8_1	2,6_1,8	3,4_2,6	4,2_3,4	5_4,2

مصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء ، تحليل بيانات الاستبيان ، ندوة عالمية للشباب الإسلامي،مصدر مجهول بحيث اعتمدنا على الأسلوب الايجابي لبناء الأسئلة، وهذا لتسهيل عملية إدخال البيانات واجتتاب الأخطاء . تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS24 حيث تم استخدام الوسائل التالية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المؤوية .

ثبات الاستبانة:يقصد بثبات الاستبيان إن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ويكون ذلك من خلال معامل الارتباط ألفا .

معامل ألفا كرونباخ:إن معامل ألفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة والثبات في القياس و تتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم .

حيث:K عدد العناصر

$$\sum S^2: \text{مجموع التباينات للعناصر}$$

$$S_T^2: \text{تباين الدرجة الكلية}$$

الجدول (10) قيمة الفا كرونباخ

النسبة	ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
99%	0,994	26

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات excel

من الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر 0,99 وهي اكبر من 0,62 أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي 99,0% وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى، في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وفي نفس الظروف 99 من أفراد العينة المدروسة .

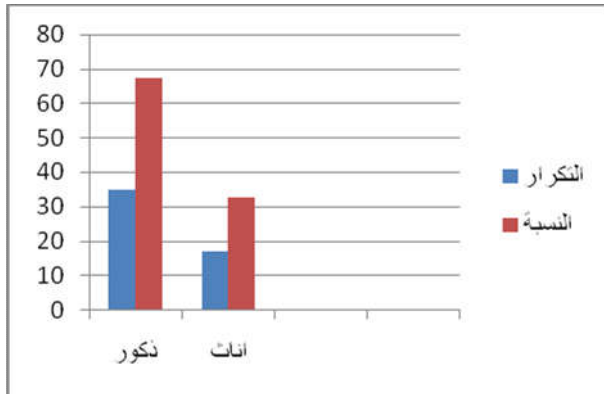
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تتكون عينة الدراسة من 52 فرد ، منهم 35 ذكور و 17 إناث حيث يوضح الشكل أدناه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت 67,3 % في حين قدرت نسبة الإناث ب 32,7 %.

الشكل (7) التمثيل البياني لتوزيع العينة



جدول (11) توزيع العينة حسب الجنس

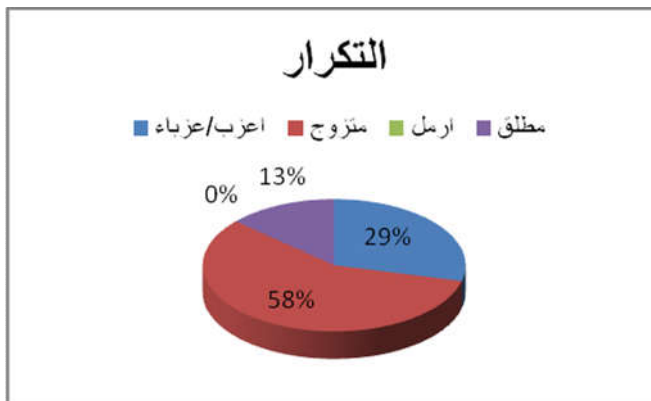
الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	35	67,3%
إناث	17	32,7%
مجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات excel

\*توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية نلاحظ أن عدد أفراد العينة العازبين هم 15 فردا بنسبة 28,85 % من إجمالي العينة ، بينما عدد أفراد العينة المتزوجون هم 30 فردا بنسبة 57,69 %، بينما عدد أفراد العينة المطلقون هم 7 أفراد بنسبة 13,46 % من إجمالي العينة ، في حين ينعلم الأفراد الأرامل .

جدول (12) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية الشكل (8) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب/عزباء	15	28,85%
متزوج (ة)	30	57,61%
أرمل (ة)	0	0
مطلق (ة)	7	13,46%
المجموع	52	100%

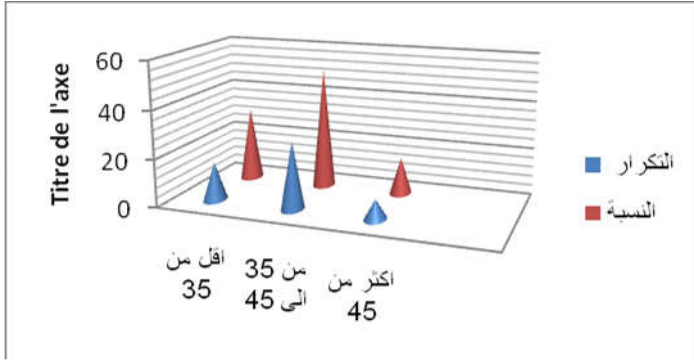
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات excel

**\*توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:**

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين عمرهم اقل من 35 سنة هو 16 فردا بنسبة 30,8 % من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين عمرهم بين 35\_45 سنة هو 28 فردا بنسبة 53,8% بينما الذين يفوق عمرهم 45 سنة هو 8 أفراد بنسبة 15,8% من إجمالي العينة .

**جدول ( 13 ) توزيع العينة حسب العمر. الشكل(9) توزيع العينة حسب الفئة العمرية .**

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 35	16	%30,8
من 35 إلى 45	28	%50,8
أكثر من 45	8	%15,4
المجموع	52	%100



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات excel

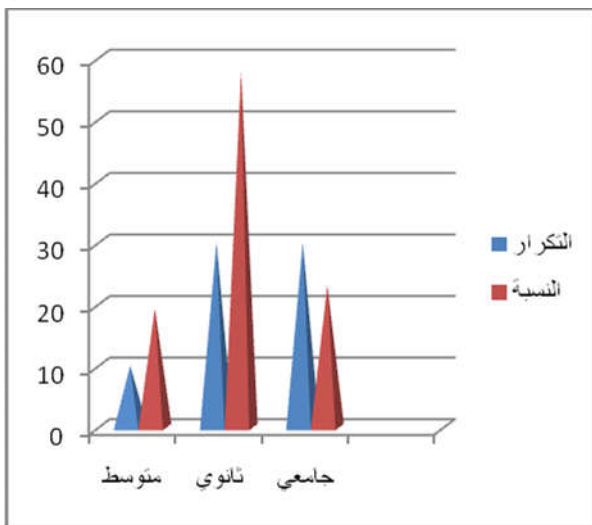
**\*التوزيع حسب المستوى التعليمي:**

من خلال الجدول الخاص بتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن عدد أفراد العينة ذو المستوى متوسط نسبتها 19,23 % أي 10 أفراد من إجمالي العينة، بينما مستوى ثانوي نسبتهم 57,69 % أي 30 ، و مستوى جامعي بنسبة 23,07 % أي 12 فردا من إجمالي العينة.

**جدول (14) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي**

المستوى	التكرار	النسبة
متوسط	10	%19,3
ثانوي	30	%57,69
جامعي	30	%23,07
المجموع	52	% 100

**الشكل (10) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي**



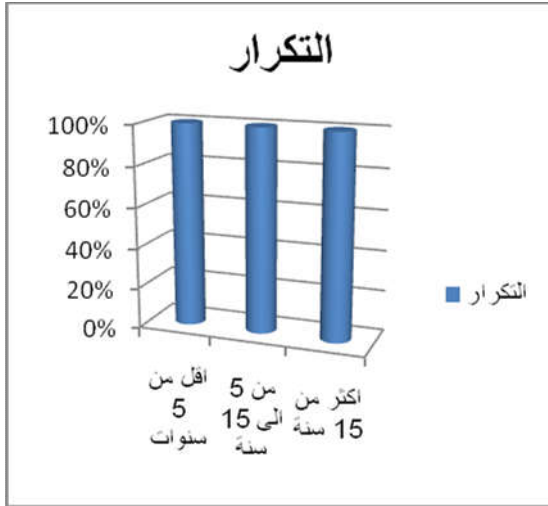
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات excel



\*توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات هو 21 فردا أي بنسبة 40,38 % بينما أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 15 سنة هو 23 فردا أي بنسبة 44,23 % أما الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة فكان عددهم 8 أفراد أي ما يعادل نسبة 15,38 % من إجمالي العينة .

الشكل (11) توزيع العينة حسب الخبرة



الجدول (15) توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	21	40,38%
من 5 إلى 15 سنة	23	44,23%
أكثر من 15 سنة	8	15,38%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات excel

المطلب الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي

من خلال هذا العنصر نحاول وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على مقياس ليكارت، عرض نتائج المحور الأول الاتصال الداخلي .

عرض نتائج المحور الأول: الاتصال الداخلي .

جدول رقم (16) نتائج المحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ليكات					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق بشدة	0.646	4.12	12	36	2	2	0	ترى أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال الجيدة
			23.1	69.2	3.8	3.8	0	
موافق	1.048	3.63	10	24	8	9	1	لديك كل الصلاحيات لاتخاذ القرار العمل
			19.2	46.2	15.4	6.3	1.9	
موافق	0.918	4.02	18	20	12	1	1	تتبع المؤسسة نظام خاص للإعلان عن دورات الاجتماع
			34.6	38.5	23.1	1.9	1.9	
موافق	1.087	3.73	17	11	18	5	1	تتطلع المنظمة على انشغالاتك
			32.7	21.2	34.6	9.6	1.9	
موافق	0.947	4.08	20	21	6	5	0	تسمح لك المؤسسة بتوصيل انشغالاتك للإدارة
			38.5	40.4	11.5	9.6	0	
موافق	0.963	3.88	14	24	9	4	1	تسمح لك المؤسسة بنقل اقتراحاتك للإدارة
			26.9	46.2	17.3	7.7	1.9	
موافق	0.998	3.85	16	18	12	6	0	تعتمد المؤسسة على تقييم نظام الاتصال داخل المنظمة
			30.8	34.6	23.1	11.5	0	
موافق	0.971	3.81	14	19	15	3	1	تتميز طبيعة الاتصال بالاتساق والمصادقية
			26.9	36.5	28.8	5.8	1.9	
موافق	0.907	4.04	17	24	8	2	1	تصلك المعلومات بصفة منتظمة
			32.7	46.2	15.4	3.8	1.9	
موافق	0.817	4.13	16	31	2	2	1	أنت راضي عن تواصلك مع الآخرين

			30.8	59.6	3.8	3.8	1.9	
موافق بشدة	0.783	4.23	20	27	2	3	0	لديك تعارض بين أهدافك وأهداف المؤسسة
			38.5	51.9	3.8	5.8	0	
موافق	0.751	4.15	17	28	5	2	0	تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة
			32.7	53.8	9.6	3.8	0	
موافق	1.034	3.9	15	25	6	4	2	يحتاج عملك دائما لاستكمال
			28.8	48.1	11.5	7.7	3.8	
موافق	0.752	3.94	10	32	7	3	0	تتميز بعلاقة جيدة مع رئيس قسمك وزملائك
			19.2	61.5	13.5	5.8	0	
	1.034	4	216	340	112	51	9	المحور الأول
			29.67	46.70	15.38	7.00	1.23	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

### مناقشة النتائج

**السؤال الأول:** نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 69,2 % و 23,1 % على التوالي مما يؤكد أن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال جيدة، أما بالنسبة للموجبين بغير موافق ومحايد يمثلون نسبة قليلة 3,8 % و 3,8 % على التوالي، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة، ومن الملاحظات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمركز حول الإجابتين موافق وموافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,12 وهو يعبر عن الفئة الرابعة موافق، وأما الانحراف المعياري 0,646 يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات.

**السؤال الثاني:** نلاحظ إن نسبة 46,2 % من أفراد العينة يرون أنهم يملكون الصلاحية لاتخاذ القرار و نسبة 19,8 % وافقوا بشدة على هذه العبارات، أما بالنسبة للإجابات محايد وغير موافق وغير موافق بشدة كانت بنسبة ضعيفة 15,4 % و 17,3 % و 1,9 % على التوالي .

من الملاحظات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمركز حول الإجابة موافق و بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3,63 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة الرابعة موافق، و أما الانحراف المعياري 1,048 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات ،

**السؤال الثالث:** نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 38,5 % و 34,6 % على التوالي مما يعني أن المؤسسة تتبع نظام خاص للإعلان عن دورات الاجتماع أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد بلغت نسبتهم 23,1 % وبالنسبة للإجابة بغير موافق وغير موافق بشدة كانت بنسبة ضعيفة بنسبة 1,9 % لكل منهما، ومن الإجابات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمركز حول الإجابتين موافق وموافق بشدة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,2 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة بموافق ، وأما الانحراف المعياري 0,918 فيدل على عدم تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الرابع:** نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للإجابتين محايد وموافق بشدة بنسبة 34,6 % و 32,7 % على التوالي ، أما بالنسبة إلى الذين أجابوا بموافق كانت بنسبة 21,2 % أما بالنسبة للإجابتين غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 9,6 % و 1,9 % على التوالي وهي نسبة قليلة جدا، من خلال الإجابات نلاحظ أن هناك تناقض في الإجابات وهذا راجع لعدم فهم أفراد العينة للعبارة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3,73 وهو ما يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه موافق، وأما الانحراف المعياري 1,087 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الخامس:** نلاحظ أن أغلبية الأفراد وافقوا على انه تسمح لهم المؤسسة بتوصيل الانشغالات للإدارة بنسبة 40,4 % و 38,5 % موافق بشدة، أما بالنسبة للأجوبة الثانية محايد وغير موافق فكانت على التوالي بنسبة 11,5 % و 9,6 % ونلاحظ عدم وجود إجابة بغير موافق بشدة من خلال الملاحظات نجد أن أغلبية الأفراد تتمركز إجابتهم حول موافق وموافق بشدة و بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,08 وهو ما يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه موافق، وأما الانحراف المعياري 0,947 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال السادس:** نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 46,2 % و 26,9 % على التوالي مما يعني أن المؤسسة تسمح بنقل الاقتراح للإدارة، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد بلغت نسبتهم 17,3 % و بالنسبة للإجابة بغير موافق وغير موافق بشدة كانت بنسبة 7,7 % و 1,9 % على التوالي، ومن الإجابات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمركز حول الإجابتين موافق وموافق بشدة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3,88 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة بموافق وأما الانحراف المعياري 0,963 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال السابع:** نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للإجابتين موافق وموافق بشدة بنسبة 34,6 % و 30,8 % على التوالي، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد كانت بنسبة 23,1 % و بالنسبة للإجابة بغير موافق هي 9,6 % في حين تتعدى نسبة غير موافق بشدة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقييم الاتصال داخل المنظمة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3,85 وهو ما يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق، وما الانحراف المعياري 0,998 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات.

**السؤال الثامن:** نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للإجابتين موافق ومحايد بنسبة 36,5 % و 28,8 % على التوالي أما بالنسبة للذين أجابوا بموافق بشدة كانت بنسبة 5,8 % و 1,9 % على التوالي، وهي نسبة قليلة جداً، من خلال الإجابات نلاحظ أن هناك تناقض في الإجابات وهذا راجع لعدم فهم أفراد العينة للعبارة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3,81 وهو ما يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق وأما الانحراف المعياري 0,671 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات.

**السؤال التاسع:** نلاحظ إن أغلبية أفراد العينة أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 46,2 % و 32,7 % على التوالي مما يؤكد أن المعلومة تصل بصفة منتظمة أما بالنسبة للموجبين بغير موافق و محايد يمثلون نسبة قليلة 3,8 % و 15,4 % على التوالي و غير موافق بشدة كانت بنسبة ضعيفة 1,9 % ومن الملاحظات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمركز حول الإجابتين موافق و موافق بشدة و بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,04 وهو ما يعبر عن الفئة الرابعة ، وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة الرابعة موافق وأما الانحراف المعياري 0,907 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات.

**السؤال العاشر:** نلاحظ أن نسبة 59,6 % من أفراد العينة يرون أنهم راضيين عن تواصلهم مع الآخرين ونسبة 30,8 % وافقوا بشدة على هذه العبارات، أما بالنسبة للإجابات محايد، وغير موافق وغير موافق بشدة كانت نسبة ضعيفة 3,8 % و 1,9 % على التوالي.

من الملاحظات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمركز حول الإجابة موافق و بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,13 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة الرابعة موافق، أما الانحراف المعياري 0,817 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الحادي عشر:** نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 51,9 % و 38,5 % على التوالي مما يعني أن هناك تعارض بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد وغير

موافق بلغت نسبتهم 3,8 % و 5,8 % على التوالي في حين تتعدم الإجابة بغير موافق بشدة، ومن الإجابات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمركز حول الإجابتين موافق وموافق بشدة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,23 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة بموافق بشدة و أما الانحراف المعياري 0,783 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الثاني عشر:** نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 53,8 % و 32,7 % على التوالي مما يعني أن المؤسسة تمتلك وسائل تكنولوجيا حديثة، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد بلغت نسبتهم 9,6 % و 3,8 % بالنسبة لغير موافق في حين تتعدم الإجابة بغير موافق بشدة، ومن الإجابات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمركز حول الإجابتين موافق وموافق بشدة و بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,15 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة بموافق وأما الانحراف المعياري 0,751 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46,70 % و 29,67 % هما الفئة المبحوثة التي أجابت على الموافقة على التوالي 46,70 % موافق و 29,67 % موافق بشدة وهو ما يؤكد أن للاتصال الداخلي دور فعال بين الرئيس و المرؤوس مما يؤكد الوسط الحسابي المرجح أن العبارة أقوى عبارة يمكن إدراجها في الجدول وهي 3,9 .

المحور الثاني: الكفاءات التنظيمية

جدول (17) نتائج المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ليكات					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	1.092	3.94	19	20	5	7	1	لا توجد نزاعات مهنية داخل المؤسسة
			36.5	38.5	9.6	13.5	1.9	
موافق	1.140	3.73	15	20	6	10	1	توجد روابط إخوة بين العاملين في المؤسسة
			28.8	38.5	11.5	19.2	1.9	
موافق	0.874	4.02	16	25	7	4	0	تعطيك المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات
			30.8	48.1	13.5	7.7	0	
محايد	1.125	2.9	6	7	20	14	5	أنت مقتنع ومرتاح بمنصب عملك
			11.5	13.5	38.5	26.9	9.6	
موافق	0.869	3.62	19	20	18	4	1	يوجد في منصب عملك نوع من الصعوبة
			17.3	38.5	34.6	7.7	1.9	
موافق	0.970	4.00	15	27	6	3	1	يشكل العمل بالنسبة لك مجال لإبراز قدراتك
			28.8	51.9	11.5	5.8	1.9	
موافق	0.913	4.10	20	19	10	3	0	تقوم بأداء عملك دون متابعة أو إشراف
			40.4	34.6	19.2	5.8	0	
موافق	0.989	3.96	17	28	8	4	1	أنت مستعد للعمل بأي وحدة أخرى طالما نوعية العمل واحدة
			38.7	42.3	15.4	7.7	1.9	
موافق	0.908	3.87	13	24	10	5	0	تتصرف قبل انتهاء دوامك في العمل
			25	46.2	19.2	9.6	0	
موافق	0.774	4.10	16	27	7	2	0	الحقوق المعطاة للعامل تؤمن له حياة كريمة
			30.8	51.9	13.5	3.8	0	
موافق	0.943	4.12	22	18	8	4	0	تستعمل المؤسسة أساليب قياس الأداء
			42.3	34.6	15.4	7.7	0	
موافق	0.950	3.87	14	22	12	3	1	تعتبر مرونة الاتصال مبدأ لرفع معنوياتك المهنية وقدرات تنظيمية
			26.9	42.3	23.1	5.8	1.9	
	0.952	3.91	82	253	119	63	11	المحور الثاني
			28.84	40.54	19.07	5.77	1.76	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

### مناقشة النتائج

**السؤال الأول:** نلاحظ أغلبية الأفراد يرون انه لا توجد نزاعات مهنية داخل المؤسسة حيث كانت نسبة الإجابة بموافق و موافق بشدة ب 38,5 % و 36,5 % على التوالي، أما بالنسبة للإجابات الأخرى كانت ضعيفة جدا بنسبة 9,6 % و 13,5 % و 19,5 % (محايد وغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي ) من خلال الملاحظات نلاحظ أن الإجابات تتمحور حول الإجابتين موافق و موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3,94 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة وأما الانحراف المعياري 1,092 فيدل على عدم تواجد تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الثاني:** نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للإجابة موافق بنسبة 38,5 % أي أن الأفراد يرون انه يوجد روابط أخوة بين العاملين في المؤسسة و تليها نسبة 28,8 % للإجابات لموافق بشدة،أما النسبة الثالثة كانت للإجابة غير موافق بنسبة 19,2 % و محايد 11,5 % وغير موافق بشدة 1,9 % من خلال الملاحظات نلاحظ أن الإجابات تتمركز حول الإجابة موافق،وبالنظر للمتوسط الحسابي 3,73 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1,140 فيدل على عدم تواجد تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الثالث:** نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعطيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك نظرا لإجاباتهم بموافق و موافق بشدة بنسبة 48,1 % و 30,8 % على التوالي أما النسبة الثانية فكانت ضعيفة بنسبة 13,5% و 7,7 % لمحايد و غير موافق على التوالي و نلاحظ عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة، و بالنظر للمتوسط الحسابي 4,02 و هو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي و هو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة و إما الانحراف المعياري 0,874 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الرابع:** نلاحظ إن نسبة 38,5 % من أفراد العينة محايدون لفكرة انك مقتنع ومرتاح في منصب عملك، أما النسبة الثانية فكانت 26,9 % لم يوافقوا عليها وتليها نسبة موافق وموافق بشدة ب 13,5 % و 11,5 % على التوالي والنسبة الأخيرة 9,6 % فكانت للإجابة بغير موافق بشدة وهي نسبة قليلة ومن خلال الملاحظات نلاحظ أن الإجابات تتمركز حول الإجابة محايد، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2,9 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة بمحايد، وأما الانحراف المعياري 1,125 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الخامس:** نلاحظ أن نسبة 38,5 % وافقوا على انه يوجد نوع من الصعوبة في منصب العمل تليها نسبة 34,6 % محايدون لهذه الفكرة ثم تأتي نسبة 17,3 % أجابوا بموافق بشدة، ثم النسبتين الأخيرتين 7,7 % و 1,9 % كانت إجابتهن بغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي ، من خلال الملاحظات نرى أن معظم الإجابات تتمركز حول موافق ومحايد، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3,62



وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة بموافق وأما الانحراف المعياري 0,869 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال السادس:** نلاحظ أن أغلبية الأفراد يرون العمل هو مجال لإبراز قدراتهم وذلك نظرا لإجاباتهم بموافق و موافق بشدة بنسبة 51,9 % و 28,8 % على التوالي، أما النسبة الثانية فكانت ضعيفة بنسبة 11,5 % و 5,8 % و 1,9 % لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي ومن خلال الملاحظات نلاحظ أن الإجابة تتمركز حول الإجابة موافق، وبالنظر للمتوسط الحسابي 4,00 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة وأما الانحراف المعياري 0,907 فيدل على وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال السابع:** نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للإجابة موافق بشدة بنسبة 40,4 % أي أن الأفراد يقومون بأداء عملهم دون متابعة أو إشراف و تليها نسبة 34,6 % لموافق أما النسبة الثالثة كانت للإجابة محايد بنسبة 19,2 % وغير موافق بنسبة 5,9 % في حين تنعدم الإجابة بغير موافق بشدة، ومن خلال الملاحظات نلاحظ أن الإجابات تتمركز حول الإجابة موافق، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,10 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة وأما الانحراف المعياري 0,913 فيدل على وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الثامن:** نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للإجابة موافق بنسبة 42,3 % أي أن الأفراد مستعدون للعمل في أي وحدة أخرى طالما نوعية العمل واحدة و تليها نسبة 32,7 % لموافق بشدة أما النسبة الثالثة كانت للإجابة محايد بنسبة 15,4 % وغير موافق بنسبة 7,7 % وغير موافق بشدة بنسبة 1,9 % من خلال الملاحظات نلاحظ أن الإجابات تتمركز حول الإجابة موافق، وبالنظر للمتوسط الحسابي 3,96 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة وأما الانحراف المعياري 0,989 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال التاسع :** نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للإجابة موافق بنسبة 46,2 % أي أن الأفراد يتصرفون قبل انتهاء الدوام في العمل و تليها نسبة 25 % لموافق بشدة أما النسبة الثالثة كانت للإجابة محايد بنسبة 19,2 % تليها غير موافق بنسبة 9,6 % في حين تنعدم الإجابة بغير موافق بشدة، من خلال الملاحظات نلاحظ أن الإجابات تتمركز حول الإجابة موافق و بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3,87 و هو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي، وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة موافق، وأما الانحراف المعياري 0,908 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال العاشر:** نلاحظ أن 51,9 % من أفراد العينة موافقون لفكرة أن الحقوق المعطاة للعامل تؤمن له حياة كريمة أما النسبة الثانية فكانت 30,8 % وافقوا بشدة و تليها محايد وغير موافق بنسبة 13,5 % و 3,8 % على التوالي في حين تنعدم الإجابة بغير موافق بشدة، من خلال الملاحظات نلاحظ أن الإجابات تتمركز حول الإجابة موافق وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,10 وهو يعبر عن الفئة الرابعة

من سلم ليكارت الخماسي، وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة بموافق، وأما الانحراف المعياري 0,774 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الحادي عشر:** نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة تستعمل أساليب تقييم الأداء، حيث كانت نسبة الإجابة بموافق و موافق بشدة 34,6 % و 42,3 % على التوالي، أما بالنسبة للإجابات الأخرى كانت بنسبة 15,4 % و 7,7 % لمحايد و غير موافق على التوالي في تتعدم الإجابة بغير موافق بشدة، من خلال الملاحظات نلاحظ أن الإجابات تتمركز حول الإجابة موافق وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4,12 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة بموافق، وأما الانحراف المعياري 0,950 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

**السؤال الثاني عشر:** نلاحظ أن أغلبية الأفراد يرون أن مرونة الاتصال تعتبر مبدأ لرفع المعنويات المهنية و قدرات الأداء حيث كانت نسبة الإجابة بموافق و موافق بشدة 42,3 % و 26,9 % على التوالي، أما بالنسبة للإجابات الأخرى كانت بنسبة 23,1 % و نسبة 5,8 % و 1,9 % بالإجابة على غير موافق وغير موافق بشدة على التوالي، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3,87 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة ، وأما الانحراف المعياري 0,950 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات .

نلاحظ من خلال الجدول أن 40,54 % و 28,84 % هما الفئة المبحوثة التي أجابت على الموافقة على التوالي 40,54 % موافق و 28,84 % موافق بشدة، مما يؤكد أن مرونة الاتصال الداخلي مبدأ لرفع الأداء الوظيفي و القدرات و هذا بفضل التكنولوجيا الحديثة مما يؤكد الوسط الحسابي المرجح و هي 3.90.

### ثانيا اختبار الفرضية: One simple t\_test

يستخدم اختبار (t) لعينة واحدة للحكم على معنوية الفروق بين متوسط عينة متوسط المجتمع أو بين متوسط عينة و قيمة ثابتة محددة سلفا، و يقوم برنامج spss24 بحساب اختبار (t) للعينة الواحدة من خلال استخدام المعادلة في حالة الفروق بين متوسط عينة متوسط مجتمع .

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث :

:يمثل المتوسط الحسابي .

U: الوسط الحسابي للمجتمع .

S: الانحراف المعياري للعينة .

n: حجم العينة.

لتحليل نتائج الاستبيان نعتمد على أن تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن الأفراد يوافقون على محتواها إذا مستوى الدلالة اقل من 0,05 و قيمة t محسوبة اكبر من T الجدولية

إذا كان sig اقل من 0,05 نقبل الفرضية  $H_1$

إذا كان sig اكبر من 0,05 نقبل الفرضية  $H_0$

### 1\_ اختبار العبارة الأولى للمحور الأول،

$H_0$  : لا ترى أن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال جيدة .

$H_1$  : ترى أن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال جيدة .

### جدول (18) نتائج العبارة الأولى

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
39.749	4,12	0,646	0,000

مصدر :إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

بلغت T المحسوبة 39.749 مستوى الدلالة 0,000 وهو اقل من 0,05 و عليه نقبل الفرضية  $H_1$  وهي

توجد وسائل اتصال جيدة .

### 2\_ اختبار العبارة العاشرة للمحور الأول

$H_0$ :أنت غير راضي عن تواصلك مع الآخرين .

$H_1$ :أنت راضي عن تواصلك مع الآخرين .

### جدول ( 19 ) نتائج العبارة العاشرة

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
42.774	4,13	0,817	0,000

مصدر من إعداد الطالب من مخرجات spss

بلغت T 42.774 ومستوى الدلالة 0,00 وهو اقل من 0,05 و عليه نقبل  $H_1$  وهي أن الموظف مرتاح

ومقتنع في منصب عمله.

### 3- اختبار العبارة الثالثة للمحور الثاني

$H_0$  : أنت غير مقتنع ومرتاح في منصب عملك .

$H_1$  : أنت مقتنع ومرتاح في منصب عملك ..

### جدول (20) نتائج اختبار One simple t\_test

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
38.478	4,02	0,874	0,000

مصدر من إعداد الطالب من مخرجات spss

بلغت T 38.478 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 و عليه نقبل  $H_1$  وهي أن الموظف مرتاح

ومقتنع في منصب عمله .

## جدول ( 21 ) جدول ملخص النتائج

النتائج	العبارة	
قبول الفرضية	ترى أن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال جيدة	1
قبول الفرضية	أنت راضي عن تواصلك مع الآخرين	2
قبول الفرضية	أنت مقتنع و مرتاح في منصب عملك	3

مصدر من إعداد الطالب

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بميدان البحث من خلال لمحة تاريخية لمؤسسة جامعة الجبالي بونعامة وتاريخ نشأتها و دراسة الهيكل التنظيمي لها وإبراز دور الاتصال في الكفاءة التنظيمية وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية وهي عبارة عن الأعمدة البيانية والنسب المؤوية والدوائر النسبية و الاسطوانات لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة، معامل ألفاكرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة، و ذلك لقياس اثر المتغير المستل على المتغير التابع، اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة، و توصلنا إلى دور الاتصال في رفع الكفاءات التنظيمية من خلال الفرضيات التي أثبتناها .

خاتمة

أصبحت نظم تقييم الكفاءات التنظيمية ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة باعتبارها الوسيلة لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية مؤسساته على اختلافها، فالأداء والعطاء ينبغي أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد وتحقيق مواقع خدمتهم وتطويره

لقد تغير دور الاتصال لكونه مصدر دعماً إلى اعتباره مطلب أساسي لتمكين المؤسسات من القيام بعملياتها الإدارية المختلفة بكفاءة وذلك لما توفره هذه التكنولوجيا والاتصال من قدرات معلوماتية تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار والنمو .

فقد جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة إبراز دور الاتصال في الرفع الكفاءة التنظيمية مع إظهار المزايا العديدة التي يقدمها ،حيث حاولنا من خلالها دراسة مدى مساهمة الاتصال في رفع الكفاءة التنظيمية في المؤسسة (جامعة الجليلي بونعامة) وذلك من خلال التسهيلات التي إضافتها للعمل بفضل التكنولوجيات الحديثة

## استنتاج عام :

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة بالتأكد من الفرضيات الموضوعية كما يلي

- استطعنا من خلال هذه الدراسة تأكيد صحة الفرضية الأولى: "الاتصال يتم بين مختلف المصالح التنظيمية داخل المؤسسة"، ويظهر ذلك من خلال الاعتماد الكبير للمؤسسة على وسائل التكنولوجيا الحديثة للعمل

- تمكنا من إثبات صحة الفرضية الثانية: "يؤثر الاتصال على رفع الكفاءة التنظيمية بين الوحدات" وهذا نظرا للتحسينات التي أضافتها المؤسسة وقوة التواصل بين الوحدات .

- من خلال الدراسة اتضح لنا صحة الفرضية الثالثة: "يشكل نظام تقييم الكفاءة التنظيمية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة وذلك لقياس الأداء الوظيفي للعاملين واكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها والتعرف على نقاط القوة والعمل على تنميتها

## - نتائج الدراسة :

بعد معالجتنا لمختلف جوانب موضوع النظرية منها والتطبيقية قادنا هذا العمل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- دراية وفهم الفرد لوظيفته يجعله يؤدي مهامه بفعالية أكبر .  
- اعتماد نظام تقييم الكفاءة على معايير قياس كفاءة الفرد يجعله أكثر دقة وموضوعية .  
- اثر التكنولوجيا الحديثة والاتصال على نتائج الأداء ونظام التقييم في المؤسسة مما يضمن لها بلوغ الأهداف المسطرة .

- العملية الاتصالية وأثرها على المرودية الإنتاجية داخل المؤسسة .  
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة على النظام الكلاسيكي ككثرة الأوراق، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف.

- بفضل الاتصال الأعمال التي كانت تأخذ فترة طويلة في تنفيذها أصبحت اليوم تؤدي في وقت قصير جدا، وهو ما يسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما ينعكس إيجابا على الكفاءات التنظيمية.



### الاقتراحات:

- في إطار هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية
- الاعتناء بالعنصر البشري عن طريق زيادة فرص التكوين في مجال الاتصال وتكوين المعارف من اجل رفع قدراته في التعامل مع هذه التكنولوجيا .
  - العمل على توفير مناخ ملائم لتبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الأفراد في ما يخص الاتصال وكل ما يتعلق باستخدامه في المؤسسة .
  - توعية الأفراد أكثر بأهمية الاتصال والمزايا والتسهيلات التي يقدمها سواء بالنسبة للمؤسسة ككل أو بالنسبة له كفرد من أفراد المؤسسة.

### أفاق الدراسة :

تبين لنا من خلال هذه الدراسة إن موضوع الاتصال ودوره في الكفاءات التنظيمية هو موضوع متشعب ويصعب حصره لذا يبقى باب هذا الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر وعليه يمكن في آخر هذا البحث طرح المواضيع التالية كأفاق الدراسة :

- الاتصال ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي .
- اثر الاتصال على الأداء الوظيفي للمؤسسة .
- دور الإدارة الالكترونية في رفع الكفاءات التنظيمية .

بهذا نرجو أن نكون قد ساهمنا من خلال هذه الدراسة ولو بقدر ضعيف في تكملة جهود من سبقنا في هذا المجال، ونتمنى التوفيق للمهتمين بهذا الموضوع ونسال الله أن نكون قد وفقنا الى ما كنا نسعى إليه والله الموفق والهادي لحسن السبيل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

- (1) احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.
- (2) بسام عبد الرحمان الشافية، نظريات الاتصال الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- (3) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- (4) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.5(راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 200، ص 215.
- (6) زيد منير عبري، في الإدارة بالاتصال، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (7) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل النشر والتوزيع، عمان، 2003.8) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009 .
- (9) عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011
- (10) علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، 130.
- (11) عن مصلحة الموارد البشرية عن رئيسة مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مجمع سيم
- (12) غريب طارش الدهيمي، تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الدراسية، تم الاطلاع عليه في 2011./02/25
- (13) محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم ناشرون و موزعون، عمان، 2010، .

(14) محمد الصيرفي، الاستعمالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2007 .

(15) محمد قدرى حسن، إدارة أداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2014 .

(16) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

(17) مدحت أبو نصر، أساسيات الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

(18) معين سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2010.

### المذكرات :

(1) احمد بن يوسف ،إدارة الاتصال في المؤسسة، ترشيد الاتصال الإداري بالاستفادة من الاستعمال غير الرسمي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2007-2008.

(2) بوعطيط جمال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة، 2008-2009.

(3) قبايلي حياة، إستراتيجية الإتصال في المنظمة، حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، سنة 2007.

(4) قادري محمد، الإتصال في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2009-2010.

(5) شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2009-2010.

6)مكاوي يوسف، فعالية المراجعة الخارجية في تحقيق موثوقية المعلومات المحاسبي المالي،  
كلية العلوم الاقتصادية، 2013-2014.

#### المقالات :

العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة  
الحكومية، مجلة الباحث ،جامعة ورقلة، العدد 10، 2012

# قائمة الملاحق



جامعة الجيلالي بونعامية خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال



الموضوع: استبيان

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة ،

يشرفنا أن يكون في متناولكم هذا الاستبيان المصمم لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حالة نقوم بإعدادها ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ،تخصص إدارة الأعمال بعنوان :دور الاتصال في رفع الكفاءات التنظيمية (دراسة استبائية لجامعة الجيلالي بونعامية خميس مليانة ).  
لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ،ونرجو منكم التكرم للإجابة على أسئلته، فمشاركتكم ضرورية باعتباركم ركيزة أساسية لنجاح الدراسة ، ونحيطكم علما أن هذا الاستبيان لن يتم استغلاله إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم منا خالص التقدير وحسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذ:

\*زمالة

من إعداد الطالب :

\*عيشوني وليد

البيانات الشخصية :

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس :	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
الحالة الاجتماعية:	أعزب/عزباء <input type="checkbox"/>	متزوج(ة) <input type="checkbox"/>	أرمل(ة) <input type="checkbox"/>	مطلق(ة) <input type="checkbox"/>
الفئة العمرية :	اقل من 35 سنة <input type="checkbox"/>	من 35 إلى 45 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 45 سنة <input type="checkbox"/>	
المستوى التعليمي :	متوسط <input type="checkbox"/>	ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	
سنوات الخبرة :	اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	اقل من 15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>	

## المحور الأول: الاتصال

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-ترى أن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال جيدة					
2-لديك كل الصلاحية لاتخاذ القرارات العامة					
3-تتبع المؤسسة نظام خاص للإعلان عن دورات الاجتماع					
4-تتطلع المنظمة على انشغالاتك					
5-تسمح لك المؤسسة بتوصيل انشغالاتك للإدارة					
6-تسمح لك المؤسسة بنقل اقتراحاتك للإدارة					
7-تعتمد المؤسسة على تقييم نضام الاتصال داخل المؤسسة					
8-تتميز طبيعة الاتصال بالاتساق والمصادقية					
9-تصلك المعلومات بصفة منتظمة					
10-أنت راضي عن تواصلك مع الآخرين					
11-لديك تعارض بين أهدافك وأهداف المؤسسة					
12-تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجيا حديثة					
13-يحتاج عملك دائما للاستكمال					
14-تتميز بعلاقة جيدة مع رئيس قسمك وزملائك					



## المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-لا توجد نزاعات مهنية داخل المؤسسة					
2-توجد روابط أخوة بين العاملين في المؤسسة					
3-تعطيك المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات					
4-أنت مقتنع ومرتاح في منصب عملك					
5-يوجد في منصب عملك نوع من الصعوبة					
6-يشكل العمل بالنسبة لك مجال لإبراز قدراتك					
7-تتوهم بأداء عملك دون متابعة أو إشراف					
8-أنت مستعد للعمل في وحدة أخرى طالما نوعية العمل واحدة					
9-تتصرف قبل انتهاء دوامك في العمل					
10-الحقوق المعطاة للعامل تؤمن له حياة كريمة					
11-تستعمل المؤسسة أساليب قياس الكفاءة					
12-تعتبر مرونة الاتصال مبدأ لرفع معنوياتك المهنية وقدرات أدائك					

الفهرس

## الفهرس

شكر

إهداء

مقدمة

1-الإشكالية :

2-الفرضيات :

3-أسباب اختيار الموضوع :

4-أهداف الدراسة:

5-أهمية الدراسة :

6-حدود الدراسة :

7- تحديد المفاهيم :

9-صعوبات الدراسة :

10-تقسيم الدراسة

## الفصل الأول: مفاهيم حول الاتصال والكفاءة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال وأهميته وأهدافه

المطلب الأول : مفهوم الاتصال

المطلب الثاني:أهمية الاتصال وأهدافه:

المطلب الثالث :أنواع ونماذج الإتصال

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الكفاءة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة التنظيمية

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الكفاءة التنظيمية

المطلب الثالث : معايير ونسب قياس الكفاءة التنظيمية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات العربية

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

المطلب الثالث :أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و السابقة والقيمة المضافة

خلاصة

**الفصل الثاني: الجانب التطبيقي**

تمهيد

المبحث الأول: تقديم جامعة الجيلالي بونعامة

المطلب الأول: تأسيس الجامعة ومراحل تطورها

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للجامعة

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض الاستبيان

المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

خلاصة

خاتمة

قائمة المراجع