الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل: .....
الرقم التسلسلي: .....

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث (ل.م.د) في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع الاتصال
بعنـــــوان

دور الاتصال الداخلي في تحقيـــق الفعاليـــة التنظيميـة في المؤسسةالعمومية الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز –سونلغاز-سطيف

إعداد الطالبة:
لعرابة حسينة

إشراف الأستاذ:
د/ دحمار نور الدين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الانتماء
زرواتـــي رشيـــد	أستاذ تعليم عالي	رئيســـــا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-
دحمار نور الدين	أستاذ محاضر –أ-	مشرفا ومقررا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-
يونس سميحـــة	أستاذ محاضر –أ-	مساعد مشرف	جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-
خبـــاش فتيحـــة	أستاذ محاضر –أ-	مناقشـــــا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-
وارم العيـــــد	أستاذ محاضر –أ-	مناقشـــــا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-
يعلـــى فـــــروق	أستاذ تعليم عالي	مناقشـــــا	جامعة محمد لمين دباغين –سطيف2-
غزالي محمـــــد	أستاذ محاضر –أ-	مناقشـــــا	جامعة محمد لمين دباغين –سطيف2-

السنة الجامعية: 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الشكر أولا وأخيرا لله عز وجل على كل نعمه.
فلله الحمد كله والشكر كله، أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.
وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل شكري وامتناني للأستاذ المشرف: ***الدكتور نور الدين دحمار*** **، والأستاذة مساعدة المشرف:** ***الدكتورة يونس سميحة*** **، على مجهوداتهما المبذولة ونصائحهما القيمة، وعلى تفهمهم وعلى تعاونهما معنا.**
كما أتقدم بخالص شكري لكل العاملين بمؤسسة سونلغاز على مساعدتهم لنا وتزويدنا بالمعلومات والبيانات والوثائق.
كما أشكر كل من ساعدني في انجاز هذا العمل، واخص بالذكر: ***الأستاذ مقراني أنور، الأستاذ يعلى فاروق، الأستاذ مبني نور الدين.***

إهداء

إلى والداي... رحمهما الله برحمته وأسكنهما فسيح جناته

إلى روح الأستاذ حاج بلقاسم رحمه الله

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي وزملائي في العمل

إلى الأستاذ: بوطالبي بن جدو، خلفة عبد النور، جبير العربي، قداري لبنة، كروش نصر الدين.

الذين دعموني وشجعوني طوال فترة دراستي.

إلى أساتذتي الرائعين الذين قدموا لي المعرفة والإرشاد طوال هذه الرحلة الأكاديمية.

لا يمكنني التعبير بكلمات عن مدى امتناني لكم جميعًا...

أشكركم على كل الدعم والتشجيع.

فهرس الدراسة

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس الدراسة	
فهرس الجداول	
فهرس الاشكال	
مقدمة	أ–ت
الإطار المنهجي للدراسة	
الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي	
أولا: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي	4
1–تحديد إشكالية الدراسة	4
2–فرضيات الدراسة	8
3–أهمية الدراسة	10
4–أهداف الدراسة	12
5–ضبط المفاهيم الأساسية للدراسة	12
6–الدراسات السابقة	21
7–التعليق على الدراسات السابقة	41
ثانيا: المقاربة النظرية	44
1- مفهوم المقاربة السوسيولوجية	44
2- المدخل النسقي كمنظور للدراسة	46
3- المبادئ الأساسية للمقاربة النسقية	46
ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة	50
1- نوع الدراسة ومنهجها	50
2- أدوات جمع البيانات	51

3- مجتمع البحث وعينة الدراسة	55
4- مجال الدراسة (المجال الزماني، المكاني، البشري)	57
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: مقاربة نظرية حول الاتصال في المؤسسة	
تمهيد	60
أولا: الاتصال في المؤسسة	61
1- مفهوم الاتصال	61
2- عناصر الاتصال	62
3- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة	63
ثانيا: الاتصال في المؤسسة، التوطئة التاريخية	66
ثالثا: الاتصال في المؤسسة، دراسة في الأنواع والأساليب والنماذج	71
1- الاتصال حسب درجة المأسسة	71
2- الاتصال حسب الاتجاه	74
3- أساليب الاتصال	79
4- نماذج الاتصال	82
رابعا: النظريات المفسرة للاتصال في المؤسسة	95
1- النظريات الكلاسيكية (التقليدية)	95
2- المداخل السلوكية	107
3- النظريات الحديثة	109
خامسا: معوقات الاتصال في المؤسسة	114
1- المعوقات التنظيمية	114
2- معوقات اجتماعية وثقافية وبيئية	114
3- المعوقات النفسية	115
خلاصة	116

مقاربة نظرية حول الفعالية التنظيمية للمؤسسة	
تمهيد	117
أولا: مفهوم الفعالية التنظيمية	118
1-التعاريف التقليدية	118
2-التعاريف النظامية	120
3-التعاريف المعاصرة	121
ثانيا: الفعالية التنظيمية والفاعلية التنظيمية	127
ثالثا: صور الفعالية التنظيمية	132
1-الفعالية التنظيمية في المجال الاقتصادي	132
2-الفعالية التنظيمية في المجال الاجتماعي	133
3-الفعالية التنظيمية في المجال التنظيمي	133
رابعا: الفعالية التنظيمية، خصائصها ومعايير قياسها	134
1-خصائص الفعالية التنظيمية	134
2-معايير قياس الفعالية التنظيمية	135
خامسا: المداخل النظرية الفعالية التنظيمية	140
1-المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية (Contingency or tradional	141
2-المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية	152
سادسا: تباين واختلاف مداخل الفعالية التنظيمية	164
1-أسباب تباين واختلاف مداخل الفعالية التنظيمية	164
2-محددات اختيار المدخل المناسب	165
3-خصائص المنظمات الفعالة	166
خلاصة	167
الدراسة الميدانية	
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة الدراسة الميدانية	

تمهيد	168
أولا: لمحة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز	169
1-مرحلة ما قبل الاستقلال	169
2-مرحلة مرحلة الاستقلال	169
ثانيا: خصائص ومهام سونلغاز	174
1-خصائص سونلغاز	174
2-مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز	175
ثالثا: الهيكلة التنظيمية لسونلغاز	176
1-الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	177
2-الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز	177
رابعا-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	179
1-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين	179
2-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالاتصال الداخلي في المؤسسة	200
3-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة	255
خامسا: التحليل الكيفي (المجموعة البؤرية)	361
1- العينة	361
2- بؤرة الجماعة (Focus groupe)	361
3- سيرورة المجموعة البؤرية	362
4- مراحل المجموعة البؤرية	362
5- دليل المقابلة للمجموعة البؤرية	362
6- تقطيع وتشكيل وحدات المعنى	364
7-عرض وتحليل نتائج المجموعة	364
سادسا: مناقشة نتائج الدراسة	382
1-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات	382

2-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	396
3-مناقشة النتائج وفق المقاربة النظرية	398
سابعا-النتائج العامة للدراسة الميدانية	401
الخاتمة	403
المراجع والمصادر	
الملاحق	
ملخص الدراسة	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح عدد الاستمارات الموزعة وعدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للمعالجة الاحصائية	60
02	ملخص أنواع الاتصال حسب مختلف معايير التحليل (بالاعتماد على عدة مصادر)	83
03	نماذج قياس الفعالية التنظيمية لمدخل القيم المتنافسة	160
04	نماذج القيم المتنافسة	162
05	يوضح الوكالة التي ينتمي إليها المبحوثين حسب المركز في التنظيم	179
06	يوضح جنس المبحوثين حسب المركز في التنظيم	181
07	يوضح سن المبحوثين حسب المركز في التنظيم	183
08	يوضح منطقة سكن المبحوثين حسب المركز في التنظيم	185
09	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حسب المركز في التنظيم	187
10	يوضح الشهادة التي تحصل عليها المبحوثين حسب المركز في التنظيم	188
11	يوضح المصلحة التي يعمل فيها المبحوثين حسب المركز في التنظيم	190
12	يوضح أقدمية المبحوثين في المنصب حسب المركز في التنظيم	192
13	يوضح أقدمية المبحوثين في المصلحة حسب المركز في التنظيم	194
14	يوضح أقدمية المبحوثين في المؤسسة حسب المركز في التنظيم	196
15	يوضح عمل أقدمية المبحوثين في مؤسسة أخرى قبلا لالتحاق بمؤسسة سونلغاز حسب المركز في التنظيم	198
17	يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة حسب المركز في التنظيم	200
18	يوضح كيفية نقل مختلف التقارير عن العمل في المؤسسة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	202

19	يوضح كيفية نقل المبحوثين للتعليمات والأوامر في المؤسسة حسب الوكالة	205-204
20	يوضح مواجهة المبحوثين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة حسب المستوى التعليمي	206
21	يوضح نوع العراقيل التي يواجهها المبحوثين في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة حسب المستوى التعليمي	208-207
22	يوضح وسائل الاتصال المتاحة للمبحوثين في المؤسسة حسب المركز في التنظيم	209
23	يوضح مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء المبحوثين مهامهم في المؤسسة حسب المركز في التنظيم	211
24	يوضح درجة تمكن المبحوثين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة حسب المستوى التعليمي	213-212
25	يوضح انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال حسب الأقدمية في المؤسسة	214
26	يوضح لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة حسب المركز في التنظيم	216
27	يوضح اتجاه عملية تبادل المعلومات في المؤسسة حسب المركز في التنظيم	218-217
28	يوضح وصول المعلومات إلى المبحوثين من كل المستويات في المؤسسة بانتظام حسب المركز في التنظيم	219
29	يوضح وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة حسب المركز في التنظيم	221
30	يوضح المصادر التي يتحصل العاملين منها على المعلومات داخل المؤسسة حسب المركز في التنظيم	223
31	يوضح وجود ثقة في مصدر المعلومة داخل المؤسسة حسب الوكالة	225-224
32	يوضح وجود احتكار للمعلومة من طرف المسؤولين على المؤسسة حسب المركز في التنظيم	227
33	يوضح تلقى المبحوثين أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحها حسب المركز في التنظيم	229-228
34	يوضح وصول قرارات الإدارة إلى العاملين حسب كيفية نقل تقارير عن العمل في المؤسسة	231

35	يوضح مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة للعمال على أداء مهامهم حسب اتجاه عملية تبادل المعلومات في المؤسسة	233
36	يوضح حسب المركز في التنظيم * نوع الاتصال السائد في المؤسسة	235
37	يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة حسب الوكالة	237-236
38	يوضح أسلوب الاتصال المتبعة في المؤسسة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة	239
39	يوضح كيفية عقد الاجتماعات والقاءات الدورية بين العاملين والإدارة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	241
40	يوضح كيفية اتصال المبحوثين بالإدارة العليا أو المسؤول المباشر حسب المركز في التنظيم	243
41	يوضح مساعدة مناخ العمل العاملين على الاتصال داخل المؤسسة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	245
42	يوضح وجود تواصل بين عمال المؤسسة خارج أوقات العمل حسب الجنس	247
43	يوضح تتوفر المؤسسة على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	249
44	يوضح وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل حسب المركز في التنظيم	251
45	يوضح انتشار المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة حسب	253
46	يوضح دقة تحديد أهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين حسب المركز في التنظيم	255
47	يوضح تحقيق المؤسسة لرضا الزبائن حول خدماتها المقدمة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	257
48	يوضح زيادة المؤسسة لإنتاجها سنويا حسب مساعدة مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة	259
49	يوضح تنويع المؤسسة لمنتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها حسب تتوفر المؤسسة على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال	261
50	يوضح الأنشطة ذات الأهداف المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة حسب الوكالة	264-263

51	يوضح مراعات المؤسسة تطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة	265
52	يوضح سعي المؤسسة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع حسب انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال	267
53	يوضح سعي المؤسسة لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها حسب درجة تمكن المبحوثين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة	269
54	يوضح وجود رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة للسنوات المقبلة حسب دقة تحديد أهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين	271
55	يوضح تحقق المؤسسة لزيادة في نسبة مداخلها كل سنة حسب مساعدة مناخ العمل المبحوثين على الاتصال داخل المؤسسة	273-272
56	يوضح رضا المبحوثين عن الوظيفة التي تشغلها حسب الوكالة	275-274
57	يوضح إتاحة المنصب الذي يشغله العاملين فرصة للإبداع حسب المركز في	277-276
58	يوضح تناسب أجر المبحوثين مع الجهد الذي يبذلونه حسب المركز في التنظيم	278
59	يوضح تقييم المبحوثين لسياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة حسب المركز في التنظيم	280
60	يوضح تقييم المبحوثين لسياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة حسب الأقدمية في المنصب	282
61	يوضح تقييم المبحوثين لمدى مناسبة ظروف الفيزيقية (التهوية، التدفئة...) بالمؤسسة لأداء مهامهم حسب الوكالة	284
62	يوضح تقييم المبحوثين لنظام القيادة والإشراف في المؤسسة حسب الوكالة	287-286
63	يوضح مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حسب المركز في التنظيم	289
64	يوضح مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حسب كيفية عقد الاجتماعات والقاءات الدورية بين العاملين والإدارة	291-290
65	يوضح شعور المبحوثين بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة حسب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	293
66	يوضح وجود احترام للحياة الشخصية الخاصة بالعاملين حسب الجنس	295

67	يوضح وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة حسب مساعدة مناخ العمل العاملين على الاتصال داخل المؤسسة	296
68	يوضح وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة حسب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	298
69	يوضح وجود منظومة لحفظ المعلومات على مستوى المؤسسة حسب الوكالة	301-300
70	يوضح طبيعة مصادر المعلومات الحديثة داخل المؤسسة حسب الوكالة	303-302
71	يوضح طبيعة مصادر المعلومات التقليدية داخل المؤسسة حسب الوكالة	305-304
72	يوضح نشر المعلومات الجديدة دوريا لمن يحتاجون في المؤسسة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	307-306
73	يوضح كيفية نقل المبحوثين للتعليمات والأوامر في المؤسسة حسب وصول المعلومات في المؤسسة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب	308
74	يوضح درجة تمكن المبحوثين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة حسب استعمال المؤسسة لأدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات	310
75	يوضح حسب وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة * تولي المؤسسة أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير	312-311
76	يوضح مدى مناسبة اللغة المستخدمة لنقل المعلومات حسب لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة	313
77	يوضح حصول العاملين على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة	315-314
78	يوضح كفاية كمية المعلومات التي تصل إلى المبحوثين لاتخاذ القرارات حسب وصول قرارات الإدارة إلى العاملين	316
79	يوضح وجود سهولة في الحصول على المعلومة الضرورية لأداء المبحوثين لمهامهم حسب مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة للعاملين على	318
80	يوضح قيام المؤسسة بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين حسب انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال	320
81	يوضح تتبع المؤسسة سياسة العامل المتعدد المهام للاستفادة من جهوده وخبراته حسب المركز في التنظيم	322-321

82	يوضح كيفية تقييم المسار المهني للعامل في المؤسسة حسب الوكالة	324-323
83	يوضح احترام العاملين للأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة حسب الأقدمية في المؤسسة	325
84	يوضح تنفيذ العاملين للمهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب حسب المركز في التنظيم	327
85	يوضح احترام العاملين مواقيت العمل حسب السكن	328
86	يوضح تناسب المهام الموكلة للعاملين مع قدراتهم حسب الشهادة	330
87	يوضح احساس المبحوثين بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة حسب الوكالة	333-332
88	يوضح وجود تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة	334
89	يوضح وجود تأقلم لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام حسب السكن	336
90	يوضح استجابة المؤسسة للتطورات التكنولوجية حسب انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال	338
91	يوضح طبيعة قرارات المؤسسة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة	340-339
92	يوضح منح المؤسسة للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم حسب وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل	341
93	يوضح قدرة الموارد البشرية بالمؤسسة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل حسب وسائل الاتصال المتاحة للعاملين في المؤسسة	343
94	يوضح تهيئة المؤسسة لبيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة حسب الوكالة	346-345
95	يوضح امتلاك المؤسسة لخيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية حسب مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم في	348-347
96	يوضح قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية حسب مواجهة العاملين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة	350
97	يوضح التدابير المتخذة لضمان الاستجابة السريعة حسب مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة للعاملين على أداء مهامهم	352

98	يوضح قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف حسب وصول المعلومات بانتظام إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة	354
99	يوضح مساهمة الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا بضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها حسب الوكالة	357-356
100	يوضح مساهمة الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا بضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها حسب مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء المبحوثين مهامهم في المؤسسة	359-358
101	الفئة التصنيفية الكبرى–الاتصال الداخلي في المؤسسة.	379-378
102	الفئة التصنيفية الكبرى–الفعالية التنظيمية.	380-379

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	09
02	عناصر النظام المفتوح	50
03	نموذج أرسطو الاتصال (Aristole's Model Of Communication)	85
04	صيغة لاسويل "Lasswell formula" مع مجالات أبحاث الاتصال المقابلة	85
05	امتداد صيغة لاسويل "Lasswell formula" حسب برادوك	86
06	نموذج شانون للاتصال (Shannon Model Of Communication)	88
07	نموذج جربنر للاتصال (The Gerbner Model Of Communication)	89
08	نموذج كاتز ولازارسفيلد (Katz & Lazarsfeld Model Of Communication)	90
09	نموذج ويفر للاتصال (Weaver Model Of Communication)	91
10	نموذج دي فلور للاتصال (DeFleur Model Of Communication)	91
11	نموذج أوسجود وشرام (E.Osgood &Schram Model Of Communication)	92
12	نموذج بيرلو للاتصال (Berlo Model Of Communication)	94
13	نموذج ويستلي وماكلين للاتصال (Westly & Maclean Model Of Communication)	95
14	The Newcomb ABX Model	96
15	A 'kite' co-orientation model	96

16	convergence model of communication (Rogers and (Kincaid 1981	96
17	The Christmas spruce model of ritual communication	96
18	A display/attention model (McQuail 1987)	96
19	Dance's helical model, showing the dynamic nature of the communication process (Dance 1967)	96
20	مفهوم الفعالية التنظيمية حسب المسيرين الفرنسيين	125
21	مفهوم الفعالية التنظيمية حسب المسيرين الإيطاليين	125
22	مفهوم الفعالية التنظيمية حسب المسيرين السويسريين	126
23	العلاقة بين الفعالية والفاعلية	130
24	رؤية بارنارد شيستر للمنظمات	131
25	نموذج جيلبرت (1980)	132
26	مقاييس للفعالية التنظيمية حسب (Yuchtman & Seashore)	147
27	المداخل التقليدية لقياس الفعالية التنظيمية	152
28	مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة	159
29	التعريف مجمع سونلغاز	170
30	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	177
31	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز	178

مقدمـــة

يصنف الاتصال كأحد أهم أوجه النشاط الإنساني في المجتمعات المعاصرة، فمنذ البدايات الأولى للحياة البشرية، كان هذا النشاط مرافقا على الدوام للوجود الإنساني، وحتى قبل ظهور اللغة، أين كان الإنسان يتصل بأقرانه عن طريق الإشارات، الإيماءات وحركات الجسم، ومع مرور الوقت أصبحت اللغة هي وسيلة الاتصال الأساسية، حيث أصبح تبادل الأفكار والمعلومات أكثر دقة وتفصيلا، وأصبح الاتصال بين البشر أكثر فعالية. فالاتصال إذن أحد العناصر الأساسية للتفاعل البشري، وتأثيره يمس كل جوانب الحياة، فهو ليس مجرد لتبادل الأفكار والمشاعر والكلمات، بل أساس لبناء علاقات الشخصية، والاجتماعية وفي بيئة العمل. حيث ومع تقدم الحياة وتشابكها أصبح يحظى بمكانة مركزية بالنظر إلى دوره بالغ الأهمية خاصة في تنظيم المجهودات المشتركة بين البشر في كل المجالات بما فيها الاتصال في المؤسسات.

إن ميلاد الاتصال التنظيمي الحديث الذي جاء مرادفًا لمفهوم الاتصال داخل المؤسسة هو نتيجة بديهية لتطور أشكال التنظيم الإنساني، فدخول الإنسان عصر المنظمات، استدعى بالمقابل التأسيس للاتصال التنظيمي باعتباره أداة للتنسيق بين مختلف العناصر والمكونات، حرصا على إبقاء التنظيم في حالة توازن والوصول إلى تحقيق أهدافه، وهو نتيجة لعملية تتبع مسار تطوري للمؤسسات والتنظيمات عبر الزمن، وقد ارتبط الاتصال في المؤسسات بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فجاء مواكبا للتطورات في مختلف العلوم خاصة العلوم الاجتماعية والإدارية، لهذا كان يمثل الاستجابة للحاجة المتزايدة لتنظيم الاتصال داخل المؤسسات وتوجيهها.

بناء على هذا الدور الهام، نال الاتصال التنظيمي مكانة مهمة داخل التنظيمات، حيث ساهم من خلال تداخله مع مختلف الأنشطة التنظيمية، فهو يساهم في تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد داخل التنظيم، ويعزز التفاعل السليم بينهم، ، ويساعد على إضفاء روح التنسيق والتكامل والتعاون داخل التنظيم، ويعمل على بناء فهم مشترك بين عناصر المؤسسة بشأن الأهداف، وهو ما ينعكس عليها إيجاباً، سواء من خلال صورة المؤسسة لدى العاملين ولدى الجمهور الخارجي، أو من خلال زيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها، لدرجة أن أغلب التنظيمات تصنف وظيفة الاتصال ضمن قمة هرمها باعتبارها وظيفة تنتمي للإدارة العليا، حيث تعكس هذه المكانة الأهمية البالغة للاتصال التنظيمي باعتباره وظيفة تتدخل في كل مكونات التنظيم من أجل المشاركة في تحقيق أهدافه.

إن تحقيق هذه الأهداف يحيل في قاموس التنظيم إلى ما يعرف بالفعالية التنظيمية، وهي إطار مفاهيمي عام يشير إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، حتى وإن لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين على تحديد معايير دقيقة وواضحة وموحدة لهذا النجاح، لاختلاف الأهداف من منظمة إلى أخرى. إن الفعالية التنظيمية تمثل بالنسبة للمنظمات الغاية النهائية لكل نشاطاتها ومجهوداتها، ومن البديهي أن تكون الجهود المشتركة لعناصرها متجهة بالأساس إلى تحقيق الأهداف والغايات الإيجابية، حيث يجري تصورها إما بشكل فردي فتتطلب في مرحلة تالية التفاف المجهودات حولها، وإما بشكل جماعي فتتطلب تنسيقا بين الإرادات المشتركة للأفراد.

انطلاقا من هذا التصور، تظهر بعض الملامح الأولية للدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال التنظيمي في هذا السياق، إذ ينظر للمنظمة في الأصل على أنها جهد جماعي يتطلب قدرا عاليا من التنسيق والوعي المشترك من أجل التوجه لتحقيق أهداف محددة ومتفق عليها. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب التنسيق والوعي ووحدة الهدف يعدم أي فرصة أمام الجهود الجماعية لتحقيق النجاح. يبرز هذا التصور وجود مساحة تفكير تشترك فيها فكرة التنظيم في عموميتها مع الأدوار المفترضة للاتصال التنظيمي، ومن هنا تظهر خلفيات إدراج وظيفة الاتصال التنظيمي تحت الإشراف المباشر للإدارة العليا.

ستحاول هذه الدراسة البحث في العلاقة بين ظاهرتي الاتصال والفعالية التنظيمية، حيث ستركز بالتحديد على فهم طبيعة الدور الذي يقوم به الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية، بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–سونلغاز–بسطيف، والتي ستكون محل دراسة ميدانية، من خلال مجموعة من المؤشرات، والتي حاولنا من خلالها قياس فعالية سونلغاز ومدة تحقيقها لأهدافها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اتبعنا مخطط بحث مكون من أربعة **(4)** فصول كالآتي:

تناول الفصل الأول إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والنظري، من خلال ثلاث أجزاء، حيث تم التطرق في الجزء الأول لإشكالية الدراسة الحالية بكل عناصرها، أما في الجزء الثاني فقد تم تحديد منظر الدراسة من خلال التعرف على النظرية السوسيولوجية المتبناة، أما الجزء الأخير فتضمن الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الطالبة لجمع البيانات.

أما الفصل الثاني، فكان مخصصا للاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث تناولناه بالتفصيل من خلال خمسة أجزاء، خاصة وأن الاتصال الداخلي قد حظي باهتمام واسه للفقهاء والمفكرين، فكان الجزء الأول للاتصال في المؤسس، أما الجزء الثاني فحاولنا فيه التعرف على مختلف المحطات

التي ساهمت في ظهور وتطور الاتصال في المؤسسة، وقد تضمن الجزء الرابع أنواع وأساليب الاتصال واتجاهاته، ونظرا لتعددها كان يجب التطرق بعد لأهم أسباب هذه الاختلافات وهي نظريات الاتصال وهو ما تضمنه الجزء الرابع، في المقابل خصص الجزء الخامس لمعوقات الاتصال.

أما الفصل الثالث للدراسة فتمحور حول الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وقد تناولناه هو الآخر من خلال **6** أجزاء، حاولنا من خلاله الإحاطة بجوانب الموضوع بالتفصيل، حيث تناولنا في الجزء الأول المفاهيم المختلفة للفعالية التنظيمية، أما الجزء الثاني فقد خصصناها لأوجه الاختلاف بين مفهومي الفعالية التنظيمية والفاعلية التنظيمية، باعتبار أن هناك العديد من الباحثين يستخدمان المفهومين بنفس المعنى، وقد عني الجزء الثالث بالصور المختلفة للفعالية التنظيمية، أما الجزء الرابع فقد تطرقنا فيه إلى خصائص ومعايير قياس الفعالية التنظيمية، في حين تضمن الجزء الخامس المداخل النظرية التقليدية والمعاصرة لدراسة هذا المفهوم، أما الجزء السادس فقد خصص لتوضيح وتبيان أسباب تعدد مداخل الفعالية التنظيمية.

أما بخصوص الفصل الرابع، فقد خصص للدراسة الميدانية، وجاء مقسما إلى **5** أجزاء، تناولنا في الأجزاء الثلاث الأولى للتعرف على ميدان الدراسة، من خلال التطرق لتاريخ لسونلغاز، ثم خصائصها ومهامها، وأخيرا الهيكلة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز، أما الجزء الرابع فقد تناول بالدراسة، عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، أما الجزء الخامس فقد خصص لمناقشة نتائج الدراسة الحالية وفق **3** عناصر أساسية، هي: فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، وأخيرا وفق المقاربة النظرية.

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول:

إشكالية الدراسة وإطارها

المفاهيمي العام والمنهجي

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وإطاره المفاهيمي العام والمنهجي

أولا: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

1- تحديد إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- ضبط المفاهيم الأساسية للدراسة

7- الدراسات السابقة

8- التعليق على الدراسات السابقة

ثانيا: المقاربة النظرية

1- مفهوم المقاربة السوسيولوجية

2- المدخل النسقي كمنظور للدراسة

3- المبادئ الأساسية للمقاربة النسقية

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- نوع الدراسة ومنهجها

2- أدوات جمع البيانات

3- مجتمع البحث وعينة الدراسة

4- مجال الدراسة (المجال الزماني، المكاني، البشري)

5- صعوبات الدراسة

أولا: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

1-تحديد إشكالية الدراسة

يشكل الاتصال محور العلاقات الاجتماعية التي لا غنى للفرد عنها سواء في حياته اليومية، أو على مستوى مختلف مجالات الحياة، التي لها علاقة بالإنسان كفاعل اجتماعي، سواء تعلق الأمر بالمحيط الأسري، أو المهني أو المجال العام، فلا شك أن هذا العصر هو عصر الاتصالات من خلال التقنيات المستخدمة، وأيضا من خلال المستوى الذي وصلت إليه، وآثارها على المجتمعات واختراقها للحدود، وفك العزلة بين الشعوب، أين أصبحت الاتصالات مرتبطة بالعلاقات والتفاعلات على المستوى الدولي، وليس المحلي فقط. فالاتصال إذن عملية ضرورية في كل نشاط إنساني، فقد يكون بين الفرد ونفسه وقد يكون بين فرد وآخر، وهو بذلك عملية تبادل الآراء، الحقائق، الافكار المعلومات والعواطف، سواء بالكلمات أو الرموز أو الرسائل أو بأي طريقة كانت، وهذا بهدف إحداث علاقات إنسانية.

ويكتسي الاتصال أهمية بالغة حيث يعتبر من أساسيات الحياة، على اختلاف أنواعه وأنماطه وأساليبه، فهو يدوم في الوقت، وفي جميع المجالات، حتى المنظمات والمؤسسات، أين تحظى العملية الاتصالية باهتمام خاص داخل النسق المهني، حيث يعتبر الاتصال القلب النابض للمنظمة، وأحد أبنيتها الأساسية وأنشطتها الضرورية ومعيارا لنجاحها وتطورها، فلا يمكن تصور منظمة أو مؤسسة، التي تعتبر نظاماً مفتوحاً دون اتصال وتواصل بين العاملين بها، أو بين عناصرها المختلفة. فالمنظمة تتضمن شبكة من العلاقات الاتصالية المهنية الهادفة لخدمة استراتيجية المؤسسة، وليتمكن أعضاء التنظيم من الاستفادة من تدفق المعلومات والأفكار وحتى تطوير العلاقات غير الرسمية، وهذا من خلال قدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق رضا العاملين بها وزبائنها على حد سواء، وأخيرا تحقيق أهدافها.

ففي هذا الشأن يشير الباحث **برنارد شيستر (BARNARD Chester)**، إلى أن الاتصالات هي أحد العناصر الثلاثة الهامة للمؤسسة [1]، مع الهدف العام وهو الرغبة في العمل، والبقاء في ساحة

[1]OSAMU Mano, The **Differences between Barnard's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium- Simon's Misunderstanding about Barnard's Intention** -, Economic Journal Of Hokkaido University, Faculty Of Economics Hokkaido University, Vol(23), 1994, p16.

المنافسة، وذلك لما له من دور في تجسيد الجودة الخدماتية الشاملة، ضمن خططها واستراتيجيتها، وهو ما من شأنه أن يساعد على تنمية علاقات العمل بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.

إن ارتباط الاتصال بالتنظيم الحديث أعطى للمفهوم عمقا أكبر، خاصة وأن الدراسات أثبتت أن مفهوم الاتصال التنظيمي في الأصل، هو من المفاهيم القديمة قدم التاريخ الإنساني، استخدمته الهيئات والإدارات الاجتماعية والاقتصادية سابقًا، أين استخدم أثناء عمل الإنسان مع أخيه الإنسان لتحقيق أهداف مشتركة، والذي عكسته الحضارات المختلفة ومدى تقدمها، حيث يرى **محمد ناجي الجوهر**، أن الأعمال الكبيرة مثل بناء الأهرامات، بناء الجنائن المعلقة في بابل، لا يمكن أن تُنجز لولا مشرفون كانت مهمتهم ضمان التواصل بين آلاف العمال وإيصال التعليمات والأوامر، إلى كل واحد منهم.

والاتصال يحتل مكانة وموقعا مُهما في أدبيات الفكر التنظيمي، كما أنه من المواضيع التي لا تزال تلقى نفس الاهتمام للدراسة، نظرا لتطور أشكال الاقتصاد الرقمي والمناجمنت. أما من الناحية التاريخية فإن الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسة، تزامن مع بروز الفكر النظري السوسيولوجي في مجال العلاقات الإنسانية، الذي يربط فعالية المؤسسة الاقتصادية بنمط العلاقات السوسيومهنية السائدة بين مكوناتها البشرية، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة كما يراها **التون مايو (ELTON Mayo)**، سبقتها دراسات **فرديريك تايلور (FREDERICK Taylor)**، التي نشرت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية عام **1911**، والتي أثبتت محدوديتها.

والاتصال الداخلي لا ينفي أو يقلل من أهمية الاتصال الخارجي، القائم على العلاقات العامة، مع الزبائن والموردين، سواء كانت المؤسسة عامة أو خاصة، خدماتية كانت أو إنتاجية، حيث نال اهتمام المسيرين، في القطاع العام والخاص، وذلك من منطلق أنه يعتمد على العلاقات بين الأفراد لأجل تسهيل مهامهم على اختلافها وتنوعها، فهو يسمح بتطبيق جيد وسلس للقرارات كما تستفيد منه الإدارة في عمليات التأطير والتوجيه والمتابعة، خلال كل المراحل منذ إعداد الخطط والاستراتيجية، التي تبنتها المؤسسة والى غاية التنفيذ وتقييم النتائج المتحصل عليها، وهي ذات الفكرة التي طورها **ادوارد ديمينغ (EDWARD Dimming)** في مبادئه **14** للجودة الشاملة[1].

[1]HENRY R. Neave, **Deming's 14 Points for Management : Framework for Success**, Journal of the Royal Statistical Society, Vol(36), N°5, 1987, p.p561-570.

كما تظهر أهمية الاتصال الداخلي أيضا، مع التعقيد الذي فرضته التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المؤسسة سواء في الإنتاج أو أي نشاط آخر كالإدارة مثلا، فأصبحت الأوامر والتوجيهات والتعاملات بين أعضاء المؤسسة الواحدة، تأخذ شكل معادلات ورموز ومعاني تقنية وذات خاصية علمية دقيقة ومعقدة، فأصبح الاتصال مؤثراً في تسيير المؤسسة ونشاطها ونجاحها وعاملا مهما لاستمرارها وتقدمها، ويتطلب كفاءات عمالية عالية في ذات المجال.

ومنه فالاتصال داخل المؤسسة، عنصر حيوي يساهم في نقل المؤسسة، من حالتها **الستاتيكا (Static)** إلى حالة **الديناميكا (Dynamic)**، وهو ضرورة بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أشكالها، طبيعتها وأحجامها، كونها نسق اجتماعي لا بد له أن يتصل ويتواصل في كل وقت، حتى يخلق العلاقات اللازمة للانفتاح على المحيط، تضمن له تبادل المعلومات وتسمح لأعضاء المؤسسة التعايش معا، والتأسيس لعلاقات عضوية ممأسسة وثقافة تشاركية لكل العاملين بالمؤسسة. ذلك أن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ونجاحها واستمراريتها لا يمكن أن يكون دون إعلامهم والاتصال بهم.

مما سبق، فإن الاتصال الداخلي له آثار نفسو–اجتماعية داخل المؤسسة على جماعات العمل، حيث يؤثر على التحفيز، الشكر، التحذير، ويثير الشعور بالانتماء للمؤسسة ...، خاصة إذا كان أعضاء المؤسسة من العاملين بها على دراية بسبب قيامهم بعمل معين دون آخر أو العكس ويشاركون في اختيار الأسلوب الأمثل لأداء عمل ما، ومنها المشاركة في أنشطة المؤسسة، واشراكهم في تحديد أهدافها وسياستها ومقاصدها وغاياتها.

من هذا المنطلق، يمكن القول أن الاتصال الداخلي كعملية استراتيجية لا يقل أهمية عن توفير الوسائل والإمكانيات المادية وسوق المنافسة والإشهار والعلاقات العامة، خاصة مع ظهور مجتمع المعلومات والخروج من النموذج **التايلوري** القائم على تسيير التنظيمات إلى تصميم نماذج الاتصال، وبالتحديد بعد تطور تكنولوجيا الاتصال المختلفة أين أصبح ضرورة لا يمكن للمؤسسات بلوغ أهدافها دونه، بل أصبح مؤشرا لتطورها وتحديد مكانتها في سوق المنافسة.

وبالنظر لما سبق، ومحاولة اسقاط مفهوم وواقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يمكن "حقبنة" هذه المسألة من منطلق تطوير المؤسسات ومختلف الإصلاحات التي تمت على مرحلتين: ففي **التسيير الاشتراكي** للمؤسسات سنوات السبعينات، لم تكن تولي أهمية للاتصال على اعتبار أن المشاركة العمالية أو الاتصال بالإدارة العليا تتم من خلال النقابات. ومع بداية **الانفتاح الاقتصادي**، واستقلالية المؤسسات بداية من **1989** بفعل التعديل الذي مس الدستور،

فرضت على المؤسسات الاقتصادية الدخول في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية كغيرها من المؤسسات، والتي ارتبطت في مجملها بأدائها وكفاءتها. حيث ارتكزت هذه الإصلاحات على الجانبين الهيكلي والتسيير وتبني نهج جديد مبني على قاعدة الاتصال الفعال، مع التركيز على الاتصال الخارجي على حساب الاتصال الداخلي، ومع التطور التكنولوجي والشراكة مع مؤسسات أجنبية ذات مستوى عالي في تسييرها وأدائها بفعالية وكفاءة وخبرة ميدانية في مجال الاتصال، وبدايات محاولة التأسيس لمؤسسات تنافسية في بيئة عالمية، بدأت القيادات المسيرة في التفكير بالاتصال الداخلي، وصار تركيزها على النوعية في الوسائل المادية والبشرية وفي وسائل الاتصال.

وتعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز– من بين المؤسسات الاقتصادية الكبرى في الجزائر التي تبحث عن تطوير وتحسين فعالياتها التنظيمية بالاعتماد على موردها البشري الذي تربط بين أفراده شبكة من العلاقات السوسيومهنية، والتي تشكل العملية الاتصالية محورها الأساسي، حيث نسعى في هذه الدراسة إلى محاولة فهم طبيعة العلاقة التفاعلية بين الاتصال الداخلية، السائد في مؤسسة سونلغاز وفعاليتها التنظيمية، خاصة وأنها مؤسسة تتميز باحتكار سوق الغاز والكهرباء، ولهذا سيتناول موضوع دراستنا دور الاتصال داخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال التعرف على واقع الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز، وسائله، أنماطه، ودور نظام الاتصال السائدة في المؤسسة، وتأثيره على نمط العلاقات السوسيومهنية بين المسؤولين والعمال، وبين العمال فيما بينهم، والكشف عن أسلوب الاتصال الأكثر انتشارا، ومدى تأثيره على تدفق المعلومات والمعطيات داخل المؤسسة، ومن خلالها التعرف على المعوقات التي تؤثر على الفعالية التنظيمية ودور المورد البشري في هذه العملية في الحالات الاستثنائية التي تمر بها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

وأمام هذا الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية يتمحور موضوع في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية؟

ويندرج تحت هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية؟

2- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية؟

3- ما هو دور الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية؟

4- ما هو دور الاتصال الداخلي في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاقتصادية؟

5- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية الاقتصادية؟

2-فرضيات الدراسة

2-1-الفرضية العامة: للاتصال الداخلي دور ايجابي كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية.

ويتم قياس ذلك بالمؤشرات التالية:

-دور الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف.

-دور الاتصال الداخلي في تحقيق رضا العاملين.

-دور الاتصال الداخلي في إدارة المعلومات.

-دور الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية

-دور الاتصال الداخلي في تحقيق المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

2-2-الفرضيات الجزئية

الفرضية الأولى: للاتصال الداخلي دور ايجابي بدرجة متوسطة في تحقيق المؤسسة لأهدافها، لتعارض أهداف المؤسسة وأهداف العاملين في بعض الأحيان.

الفرضية الثانية: للاتصال الداخلي دور ايجابي بدرجة متوسطة في تحقيق رضا العاملين، لوجود بعض جوانب عدم الرضا، سواء ما تعلق بالجوانب المادية كالأجور والحوافز والترقية، أو من ناحية العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية.

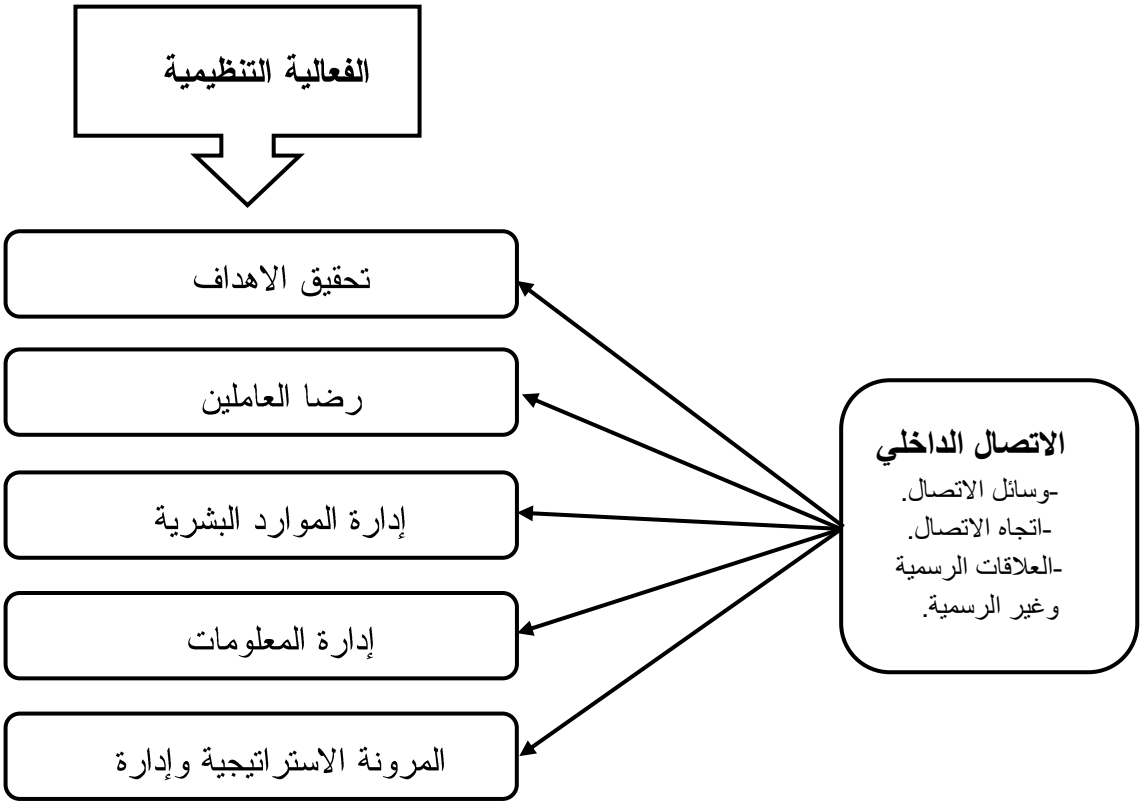
الفرضية الثالثة: للاتصال الداخلي دور ايجابي في إدارة المعلومات بالمؤسسة، من خلال نظام يسمح بتدفق المعلومات لجميع المستويات.

الفرضية الرابعة: للاتصال الداخلي دور ايجابي كبير في إدارة الموارد البشرية، من خلال الاهتمام بمختلف الجوانب التي توفر للعاملين المناخ الملائم للعمل، وتعزز الاستقرار لديهم وتفادي مظاهر الصراع داخل المؤسسة.

الفرضية الخامسة: للاتصال دور ايجابي كبير في تحقيق المرونة الاسترتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسة، حيث تمتلك سونلغاز القدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة المحيطة بها، من خلال استراتيجية شاملة تمكن المؤسسة من خلالها تجاوز الأحداث غير المتوقعة والحالات الطارئة.

حيث تم اختيار مؤشرات المتغيرين المستقل والتابع بناء على مجموعة من المعايير، وهي:

1. طبيعة المؤسسة ونشاطها على المستوى الوطني كونها المؤسسة الوحيدة في مجالها، ومنه عدم ملاءمة بعض مؤشرات الفعالية التنظيمية، مثل: المنافسة والإنتاجية.
2. الرغبة في معالجة مؤشرات مختلفة عن المؤشرات التي اُستخدمت في الدراسات السابقة.
3. الاهتمام الشخصي بمعرفة دور بعض المؤشرات التي تزامنت مع بعض الأحداث التي كان لها تأثير على حياتنا، وهي المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات أثناء مرحلة الكورونا.



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة (من إعداد الطالبة)

3-أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع للبحث لا يكون بطريقة عفوية أو عشوائية، بل يعود إلى أسباب ودوافع عدة، تجعل الباحث يميل إلى اختيار موضوع معين من ضمن المواضيع المقترحة، حيث يرجع سبب

اختيارنا لموضوع الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، دون المواضيع الأخرى إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية. أما الأسباب الذاتية فهي متعلقة بالاهتمام والقناعة الشخصية لهذا الموضوع، المرتبط بالاتصال من جهة والمنظمات من جهة أخرى، وسعينا من خلال تناول هذا الموضوع هو رغبة في دراسته في مستوى أعلى وهو أطروحة الدكتوراه، أما الأسباب الموضوعية فهي تستمد من الأهمية البارزة لهذا الموضوع في أي مؤسسة، على اختلاف أحجامها، طبيعة نشاطها، أو نوعها. وهي الأهمية العلمية التي يكتسيها في إثراء الرصيد المعرفي، لما قد توفره المعلومات الواردة فيه والنتائج المتحصل عليها في انجاز دراسات علميه مستقبلا، خاصة وأن الموضوع قابل للدراسة الامبريقية، سواء في مؤسسة سونلغاز أو مؤسسة ذات طبيعة مختلفة.

خاصة وأن الاتصال بصفة عامة والاتصال بالداخلي بصفة خاصة هو موضوع العصر، وهو عنصر أساسي لنجاح أي مؤسسة في وقتنا الحالي، فكلما كانت هناك شبكات للاتصال داخل المؤسسة كلما زادت فعالياتها التنظيمية. وأيضا محاولة التعرف عن قرب ومن خلال الدراسة الميدانية على مكانة الاتصال الداخلي ومظاهره، ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بالنسبة للمؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي، ومن خلالها يمكن التعرف على مختلف المعوقات والعراقيل التي تواجه المؤسسة بسبب اعتمادها على نظام اتصال دون غيره.

4-أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع بحد ذاته، وقيمته العلمية التي تظهر من خلال الجوانب التي يقوم بمعالجتها، وتكمن أهمية الدراسة على مستويين، هما:

4-1-الأهمية العلمية

تستمد الأهمية والقيمة العلمية من متغيرات الدراسة المبحوثة، فهي تربط بين متغيرين لهما تأثير كبير في نجاح المنظمات، وهما الاتصال الداخلي الذي يلعب دورا بارزا في إدراك الفرد بأهداف المنظمة واستراتيجيات نشاطها، وارتباطه بالعنصر البشري الذي يساهم في نجاح المؤسسة، كما قد يؤدي إلى فشلها في حالة انسداد أو انعدام قنوات الاتصال، أما الجانب الثاني فهو الفعالية التنظيمية، الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بناءً على الاستغلال الأمثل لمواردها. ومن جهة أخرى، تقادم الأسس التي تقوم عليها نظريات المنظمة السابقة، التي تقوم على وصف ودراسة

المنظمة وتحليلها، ضمن أطر نظرية تصورية، وفي إطار ما قدمه العلماء والمفكرين في حقل السوسيولوجيا، منذ النشأة الأولى لعلم الاجتماع المنظمات دون الأخذ بعين الاعتبار فعالية التنظيم.

كما أن هذه الدراسة تعتبر إضافة للبحث العلمي، وللمكتبات الجامعية والفضاءات التعليمية الرقمية، وإثراء لها بالمعلومات حول موضوع الاتصال داخل المؤسسة وتأثيره على فعاليتها التنظيمية، والتي سوف تكون انطلاقة لإجراء بحوث أخرى حول هذا الموضوع.

كما أنها تسمح بالتعرف على أساليب الاتصال، أنواعه وأنماطه، السائدة في مؤسسة سونلغاز ووسائل الاتصال الأكثر استخداماً من طرف العاملين بها في انجاز مَهَامهم. وتساهم في إبراز دور الاتصال الداخلي في المؤسسة، ومدى مساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، حيث تأتي هذه الدراسة لتبيان مدى نجاح الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مجموعة من المؤشرات، بهدف الإحاطة بمختلف جوانب الاتصال، قصد تدارك المعوقات وتجاوزها، مما يسمح لها بالتقدم والاستمرار.

4-2-الأهمية العملية

-تظهر الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال النتائج التي ستتوصل إليها الطالبة من دراستها الميدانية بالمؤسسة، والتي سيميزها أنها كانت خلال المرحلة الانتقالية لمؤسسة سونلغاز بسبب إعادة الهيكلة للمجمع.

-تعزز الدراسة فكرة أن الاهتمام بالاتصال الداخلي، هو اهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح فاعلا مُهمًا وأساسيًا في المعادلة التنظيمية، والمكانة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي، والذي يجب منحه المكانة المناسبة داخل المؤسسة لتتحقق درجة أعلى من الفعالية التنظيمية.

-تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن تأثير الاتصال الداخلي من الناحية العملية على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ودرجة رضا العاملين عليها، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال وجود نظام معلومات فعال يساهم في نقل المعلومات وتدفقها إلى جميع المستويات، بحيث يتيح للمؤسسة الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات البيئية والحالات الطارئة، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود مورد بشري ذو كفاءة.

إضافة إلى الأهمية الشخصية بالنسبة للطالبة والمتمثلة في الحصول على شهادة الدكتوراه، والتي من خلالها ستفتح لها المجال للانطلاق في أبحاث أخرى، كما أن الدراسة الحالية أتاحت لها الفرصة

من توسيع دائرة معارفها البحثية، من خلال البحث عن المعلومات من مصادرها الأولية خاصة بالنسبة للمراجع باللغة الأجنبية.

5-أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز سطيف، وسائله واتجاهاته، وأنماطه.

- التعرف على مؤشرات تحقيق مؤسسة سونلغاز لفعاليتها التنظيمية، من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

-التعرف على إسهامات الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال معالجة مجموعة من مؤشرات الفعالية التنظيمية، ومعرفة درجة التأثير بالنسبة لكل مؤشر.

6-مفاهيم الدراسة

6-1-المؤسسة

لغة: كلمة "مؤسسة" مشتقة من الفعل "أسس، يؤسس، تأسيسا"، والذي هو الدار التي بنى حدودها ورفع من قواعدها[1]. أي بنى هيكلا أو أنشأ إطارا فكريا أو أوجد تنظيما على أساس قواعد تنظيمية. وتعددت التعاريف الواردة بشأن مفهوم المؤسسة من طرف الفقهاء والمختصين في مختلف العلوم، خاصة علم الاقتصاد، وقانون الأعمال، مما ساهم في تعدد وتنوع تعريفاتها حسب التوجه الإيديولوجي لكل فقيه. حيث عرفها[2]:

-**ميشال لوبارون (MICHEL Leberon)** على أنها " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق ".

-أما الفقيه **فرونسوا بيرو (FRANÇOIS Perroux)** فعرفها على أنها: " منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس أموال وقدرات، من أجل إنتاج سلع يمكن أن تباع بسعر أعلى من التكلفة".

[1]فؤاد البستاني وآخرون، **منجد الطلاب**، ط22، دار الشروق، بيروت، 1978، ص8.
[2]كريمة عزوز، **مفهوم المؤسسة ومعايير تكييفها ضمن قانون المؤسسات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، المجلد(32)، العدد2، 2021، ص39.

ويضيف **Perroux** أن المؤسسة "شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة، تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين، عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار"[1].

والمؤسسة مفهوم اقتصادي أكثر منه قانوني، ما يؤكد على ذلك الدلالة التي يعكسها المفهوم وأهميته لدى الاقتصاديين، باعتبارها المحرك له. ويشير **فضيل دليو** في مقدمة كتابه " **اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة"**، أنه يُفضل استخدام مصطلح مؤسسة بدلا من مصطلح شركة أو منظمة، ومنه اتصال المؤسسة وليس الاتصال التنظيمي أو اتصال الشركات، كونه يضفي بعدا اجتماعيا على الشركة أو المنظمة، وهو إضافة بُعد آخر للبعدين الاقتصادي والقانوني في رأينا وهو البعد الاجتماعي للمؤسسة.

والمؤسسة شخص معنوي اعتباري يكون ذات صفة إنسانية أو علمية أو اقتصادية، كما أن هناك عده أنواع من المؤسسات، فقد تكون المؤسسة عمومية أو مؤسسة خاصة.

وتعرف أيضا على أنها " شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين بها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد، لتقسيم العمل الاجتماعي، بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو سلع للاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة ... الخ[2].

فينطبق إذن تعريف المؤسسة على جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليًا، والتي هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، فهي منتظمة ومجهزة بكيفية تُوزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.[3]

في حين تطرق كل من **(NARISSRA M.Punyanumt)** و**(JASON S.Wrench)**، لتعريف المنظمة، بأنها[4]: "مجموعة من الأشخاص، مرتبطون في شكل أنماط وعلاقات محدده مسبقا من أجل تحقيق أهداف معينة".

وتعرف أيضا على أنها: مجموعة منظمة من الأفراد يعملون بصورة مترابطة في إطار نظام مهيكل، منظم ومفتوح نسبيا لتحقيق الأهداف المشتركة[1].

---

[1] لمياء درامشية، فاطمة بلقاسمي، **المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: دراسة تأصيلية**، مجلة الحوار الثقافي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد(5)، العدد2، الجزائر، 2016، ص1.

[2] صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص60.

[3] اسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة الجزائر، الجزء(35)، العدد1 2013، ص119.

[4] NARISSRA M.Punyanumt, JASON S.Wrench, **an introduction to organizational communication (v.0.0)**, 2012, p11.

والمؤسسة في دراستنا هي مؤسسة سونلغاز–سطيف–وهي مؤسسة اقتصادية خدماتية، تقوم بتوفير خدمتي الكهرباء والغاز لزبائنها، وضمان تقديمها في الحالات العادية كما في الحالات الاستثنائية، إضافة الى ذلك فإن مؤسسة أهداف اجتماعية، ثقافية، رياضية وبيئية، ولها آفاق استشرافية للاستثمار في مجالات أخرى غير المجالات الطاقوية.

6-2-الاتصال

لغة: في اللغة العربية كلمة الاتصال كلمة مشتقة من" وصل" الذي يحمل معنيين" الصلة" و"البلوغ"، فالأولى تعني الربط بين شيئين أما الثانية فهي البلوغ إلى الانتهاء إلى غاية

فجاء في كتاب لسان العرب لابن منظور أن:

الاتصال والوصلة: ما اتصل بشيء، كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصل وذريعة، والوصل ضد الهجران، والوصل خلاف الفصل وفي التنزيل «ولقد وصلناهم القول»، أي وصلنا ذكر الأنبياء من معنى بعضهما ببعض لعلهم يعتبرون، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع وصل الشيء إلى الشيء وصولا وتوصل إليه، انتهى إليه وبلغه، ووصله إليه وأوصله إليه أَنْهاهُ وابلغه إياه[2].

وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني **(Communis)** بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الانجليزية **(Communism)**، وبذلك فان الأصل اللاتيني للكلمة، يمكن أن يعبر عما يؤول إلى مجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة[3]. وبمعنى آخر تعني عام أو مشترك، فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سرعة أو خدمة أو قضية أو فرد... الخ. عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص أو جماعة إلى شخص أو الجماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: مرسل **(Sender)** ومستقبل **(Receiver)**[4].

وكلمة الاتصال أصلها **(Communication)**، مشتقة من الكلمة اللاتينية **(Communare)** ومعناها: جعلها الشيء عاماً **To make common**أو تقاسم **To share** أو نقل **To transmit** فنحن عندما

---

[1] VIRGINA Peck Richmond, JAMES C.Mc Croskey, **Organizational communication for survival making work**, Pearson education, 4thEd, Boston, USA, 2009, p1.

[2]ابن منظور، **لسان العرب**، دار الفكر العربي، بيروت، د س ن، ص ص936،937.

[3]فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **نماذج الاتصال في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد(7) العدد2، 2021، ص129.

[4]بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص17.

نتصل نحاول أن نخلق ألفة أو جـــو مـــن الاتفـــاق **(Commaness)** مع شخص ما، ونحاول أن نشارك معلومات وأفكار واتجاهات[1]. وعليه فان لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات".

والاتصال من المنظور العملي والعلائقي، هو مجموعة من الاستراتيجيات التي وضعها شخص أو مجموعة من الأشخاص لتبادل المعلومات والمعارف مع الآخرين[2]. ويستشف منه تعريف علم الاتصال الذي يقصد به العلم الذي يدرس إنتاج ومعالجة وتأثير الرموز وأنظمة الإشارات، عن طريق نظريات قابلة للتحليل، تحتوي تعميمات شرعية تمكن من تفسير الظواهر المرتبطة بالإنتاج، المعالجة والتأثيرات[3].

ويظهر معنى الاتصال ومضمونة في الرموز وأنظمة الإشارات، فيعرف الاتصال على أنه "عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها، إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل النوعي"[4]، فهو إذن عملية مقصودة ذات معنى وهدف ولها عناصر تتأثر من خلال هذه العملية.

أما عالم الاجتماع **تشارلز كولي (CHARES Coly)** فيرى بأن الاتصال يعني " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن"[5].

ومن هنا يمكن القول أن مفهوم الاتصال كغيره من المفاهيم في مختلف العلوم خاصة العلوم الإنسانية والاجتماعية، تختلف حسب الزاوية التي يُنظر إليها، وكذلك حسب التخصص والهدف من استعماله، وهو يخضع للسيرورة التاريخية، ففي حين يراه الاجتماعيون من خلال الدور الذي يلعبه في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة إلى جهة أو من شخص إلى آخر، باستخدام الكلام أو الكتابة أو ما يشبههما مع توفر معنى لغوي مشترك للغة المستخدمة، يراه السلوكيون أنَّه قد يتم دون

---

[1] بدر ناصر حسين، مفهوم **الاتصال (Communication)-البعد النفسي والاجتماعي أنموذجا-**، مجلة مركز بابل، العدد 2، 2011، ص193.

[2] PILPCLO Coleacp, **Théoriques de communication**, Bruxelles, Belgique, 2011, p6.

[3] فضيل دليو، **اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص21.

[4] مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية**، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، ط3، بيروت، 2000 ص18.

[5] مغتات العجال، **الاتصال التسويقي: مفاهيم واستراتيجيات ودلالات نظرية علائقية**، الحوار الثقافي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم العدد9، 2016، ص1.

وساطة كلمات أو كتابة أو عناصر محسوسة (مادية). بل قد يكون هناك وسائل أخرى تفيد في أداء المهمة الاتصالية كالسلوك الرمزي للرسائل[1].

والاتصال في الدراسة الحالية، هو كل عملية تبادل المعلومات والبيانات والرموز والإشارات والإيماءات...، بين العاملين داخل مؤسسة سونلغاز، من خلاله تتكون علاقات إنسانية واجتماعية رسمية وغير رسمية بينهم. هذه العلاقات تساعد العاملين في القيام بمهامهم في الآجال المحددة وتقديم خدمة ذات جودة، سعيا منهم لتحقيق أهدافها وضمان سيرها ونموها واستمرارها في سوق النشاط.

6-3-الاتصال التنظيمي

الاتصال وسيلة ضرورية وهادفة في أي المنظمة، ذلك أن المنظمة ولتحقيق أهدافها لابد لها من شبكة اتصال بين الأفراد العاملين لديها، فهم يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة. حيث ترى **كاثرين ميلر (KATHERINE Miller)**، أن الاتصال في المنظمة يستلزم توفر خمس سمات أو خصائص هي[2]:

1. وجود جماعة اجتماعية.
2. وجود أهداف تنظيمية وفردية.
3. وجود نشاط منسق.
4. هيكل تنظيمي.
5. دمج المنظمة في بيئة مع منظمات أخرى.

ولا يوجد تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي باتفاق عدد من العلماء، بل هو أمر صعب للغاية، غير أنه يمكن تحديد بعض المعالم الكبرى للمفهوم على أنه " نقل الرسائل من خلال قنوات رسمية وغير الرسمية، لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق، بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معاني تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي"[3].

---

[1]ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية-دراسة نظرية وتطبيقية-**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص13-14.

[2]KATHERINE Miller**, Organizational communication : Approaches and processes**, Wadsworth cengage learning, 6thEd USA, 2012, p11.

[3] MARGARET H.Defleur, MALVIN L.Defleur, PATRICIA Kearny, TRMETHY G.Plax**, Fundamentals of human communication social science in everyday life**, 3rd Ed, McGraw Hill Higher Education, 2004, p177.

كما يعرض **جولد هابر (GERALD M.Goldhaber)** في كتابه الاتصال التنظيمي مجموعة من التعريفات لفقهاء وباحثين، نورد منها ما يلي [1]:

- ينظر **(DANCE)** و**(ZELKO)** إلى الاتصال التنظيمي على أنه نظام مترابط ومتداخل، يشمل الاتصالات الداخلية (الصاعدة، النازلة والأفقية). والاتصالات الخارجية (العلاقات العامة، الإعلانات والمبيعات)، كما يركز على أهمية مهارات التواصل، ويرون أنها في المقام الأول. والتي تشمل صناعة الكلام، الاستماع إجراء المقابلات والاستشارات، المؤتمرات...الخ.

- ويوافقهم**(LESKIKAR)** في هذا الطرح بالنسبة للاتصال الداخلي والخارجي، ويضيف بعداً ثالثا وهو التواصل الشخصي، الذي يقصد به التبادل غير الرسمي للمعلومات والمشاعر بين أعضاء المنظمة.

-وقد عرف **(FOLTZ)** الاتصال التنظيمي بأنه " تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر نزولا وصعودا، وعبر الخطوط التنظيمية".

-أما **(WITKIN & STEPHNES)** فيرون أن الاتصال التنظيمي هو "تلك الترابطات والتفاعلات بين النظم الفرعية وداخلها، من خلال اتصال والتي تخدم أهداف المنظمة".

- في حين أن **(HANEY)** فيستخدم نهج الدلالات العامة في الاتصال، حيث يعرف الاتصال التنظيمي بأنه "التنسيق عن طريق الاتصال بين عدد من الأشخاص تربط بينهم علاقات".

- أما **(THAYAR)** فيرى أن تدفق المعلومات، هي من يحافظ على عمليات الاتصال والتواصل في المنظمة بطريقة معينة، ويحدد ثلاثة أنظمة اتصال في المنظمة، وهي:

1.أنظمة الاتصال التشغيلية **(Operational)** وتشمل البيانات المتعلقة بالمهام والعمليات.

2.أنظمة الاتصال التنظيمية **(Regulartory)** وتشمل أوامر القواعد والتعليمات.

3.أنظمة الصيانة والتطوير، وتشمل العلاقات العامة، العلاقات بين العاملين، الإعلانات والتدريب.

- في حين يقتصر **بورمان وآخرون (BORMAN & Others)**، في دراستهم للاتصال التنظيمي، على الاتصال بالكلام (عكس الاتصال بالكتابة) بين الجماعات المترابطة، ويؤكدون على أهمية مهارات الاتصال.

[1] GERALD M.Goldhaber, **Organizational communication**, 6thEd, WM.C.Brown communication, USA, 1993, p p12-13.

- أما **هوسمان وآخرون (HUSMAN & Others)**، فيرون أن مجال الاتصال التنظيمي هو الهيكل التنظيمي، التحفيز، المهارات المجتمعية مثل: الاستماع، التحدث، الكتابة، إجراء المقابلات والمناقشة. وبالنسبة لـــ: **جرين بوم (GREENBAUM)**، فيرى أن مجال الاتصال التنظيمي يشمل التدفقات الرسمية والاتصالات غير الرسمية داخل المنظمة، وهو يقصد بين الاتصالات الداخلية والتنظيمية الخارجية، وأن دور الاتصال هو في المقام الأول التنسيق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، وكذلك النشاطات التي قد تولد المشاكل.

ويتضح لنا أن التعاريف والتصورات المتعلقة بالاتصال التنظيمي متنوعة وكثيرة، وهذا يعكس التراث النظري حول هذا الموضوع، كما يعكس في نفس الوقت وجهة نظر المفكرين والباحثين حول موضوع الاتصال التنظيمي، وما يريده كل مفكر أو باحث من خلال تعريف الاتصال التنظيمي. وعلى الرغم من وجهات النظر هذه، فإنه يمكن تحديد عدد قليل من النقاط المشتركة بين تصوراتهم وهي:

1. ينطوي الاتصال التنظيمي على الرسائل والمعلومات وتدفقها وغرضها واتجاهها ووسائل الاتصال.
2. يحدث الاتصال داخل نظام مفتوح، معقد يتأثر ببيئته الداخلية والخارجية، ويؤثر عليها في نفس الوقت.
3. يشمل الاتصال التنظيمي: الأفراد، مواقفهم، مشاعرهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض، ومهاراتهم في التواصل.

كما يعرف الاتصال التنظيمي أيضا على أنه: تجمعات اجتماعية حيث يطور الناس أنماط تفاعل طقوسية شعائرية **(Ritualized)**، في محاولة مستمرة لتنسيق أنشطتهم وجهودهم باستمرار، لتحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية[1].

ويظهر من خلال هذا التعريف الجانب الاجتماعي للاتصال التنظيمي، حيث يجتمع الناس وتتضافر جهودهم لتحقيق أهدافهم، حيث ليس من الضروري أن تتحقق كلها، لهذا يكون سعيهم باستمرار للوصول لها، ومن خلالها يؤسسون لأهداف جديدة، وهذا لا يكون إلا بواسطة التواصل الذي يُمَكّن

[1] NARISSRA M.Punyanumt, JASON S.Wrench **, Op.cit**, p11.

الأفراد من العمل بشكل جماعي، وفي شكل تنظيم كما يقول **جونسون (JOHNSON 1977)**: "الاتصال هو التنظيم"[1].

6-4-الاتصال الداخلي

يعكس الاتصال الداخلي، العمليات التي تسمح في تدقيق المعلومات وتبادلها داخل المنظمة، وفي الغالب تأخذ الطابع الإنساني (علاقات إنسانية)، حيث يساهم ذلك في تسهيل العمل الجماعي بين أفراد المنظمة، وتوجيه جهودهم لتحقيق أهدافها. وهنا تكمن أهمية العنصر البشري داخل التنظيم، فتحقيق أهدافها ومصلحتها، لا يكون إلا بتحقيق ارتباط الأفراد بعضهم البعض وعملهم كجماعة واحدة، فالاتصال ظاهرة إنسانية واجتماعية، لا يمكن للإنسان الاستغناء عنه في حياته، وفي كل نشاطاته مختلفة. حيث تعرفها **ماري هيلين وستفالن (MARIE Hélène Wastphalen)**، أنّه "مجموعة من الأفعال، والعمليات الاتصالية، الموجهة إلى موظفي المؤسسة أو منظمة ما"[2].

وقد اهتمت العديد من التخصصات بموضوع الاتصال الداخلي بالمؤسسة، كل حسب الزاوية التي ينظر إليها للموضوع، خاصة علوم التسيير وعلوم والإعلام والاتصال، كما اهتم العديد من الباحثين بأوجه التشابه والتقارب بين التخصصين، أما أوجه الاختلاف كما يقول **كوربي (COURBET 2001)**، فهي "معرفية ونظرية ومنهجية"، ففي علوم الإعلام والاتصال، الاتصال قائم على الملاحظة والنقد، بناءً على منهج استقرائي تجريبي**(Empirico-Inductive)**، أما في علوم التسيير فإنها تكون أكثر توجها نحو العملياتية **(الواقع Opérationnalité)**، وفعالية نماذج الاتصال وفقا لنهج استنتاجي[3].

حسب **وستفلان (Westphalen)** فإن الاتصال الداخلي يشمل جميع أعمال الاتصال، التي تحدث داخل الشركة، حيث تختلف طرقها ووسائلها من منظمة إلى أخرى، والذي يحدث فقط داخل

[1] GARY L.Kreps, **Organizational communication : Theory and practice**, 2ndEd, Longman New-York and London, 1990, p5.

[2] فضيلة منصوري، **الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز(الجزائر)**، أطروحة دكتوراه (علوم) منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر2، 2017/2016، ص12.

[3] SAMIRA Ammor, **La communication interne académisme et professionnalisme**, revue internationale des sciences d gestion, université chouaib doukkali, Maroc, Vol(2), N°2, 2019, p p430-431.

المؤسسة، تستهدف جميع العاملين بغض النظر عن وضعهم ووظائفهم ومستواهم أو مكان عملهم أو أقدميتهم في المؤسسة[1] .

فهو عملية تدفق للمعلومات الخاصة بالمنظمة، وتبادل الأفكار والمشاعر والرغبات والتوجهات بين أعضائها، والتي تتخذ شكل: عمليات اتصالية لفظية وغير لفظية (كتابية)، كما أنها تتم على عدة مستويات: صاعدة، نازلة، وأفقية. وتتم بطريقتين: رسمية أو غير رسمية من أجل التسيير السليم للمؤسسة.

6-5-الفعالية التنظيمية

لغة: تشير كلمة الفعالية إلى الأمر "الفعال" أو "نافذ المفعول والتأثير". [2]

وتعنى "الفعالية" القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة، وفقا لمعايير محددة مسبقاً وتــزداد الفعالية كلما أمكن تحقيق النتيجة بشكل كامل، وتشير كذلك إلى الجهود المهنية المبذولة.[3]

وتحظى دراسات الفعالية التنظيمية بأهمية كبيرة من طرف العلماء والمهتمين من مختلف الميادين، ليس كمفهوم فقط بل كسمة مرتبطة بالمنظمة، وبالرغم من الاهتمام الأكاديمي الواسع بالموضوع، إلا أن الجدل مازال قائما بشأن مفهوم الفعالية التنظيمية وكيفية قياسها.

فبرنار(Barnard) هو أول من قدم تعريفًا للفعالية، حيث يرى أن:" فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله " [4].

ويعتبر **إتزيوني(Etzioni)** أيضا من أوائل الباحثين الذين تطرقوا للفعالية التنظيمية، حيث وفي هذا الإطار عرف الفعالية بأنها: "التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها المحددة"[5].

وهي الأهداف التي تحددها المنظمة مسبقا.

وتوافقه الرأي **كوستا إليني (COSTA Eleni)**، فتعرفها على أنها "درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها"[1] . فالفعالية إذن بهذا المفهوم تحقيق المنظمة لأهدافها التي وُجدت من أجلها، والوصول إلى النتائج التي تسعى إليها[2].

---

[1] SAID El mezouari, MOHAMED Lotfi, YOUNESS Bouthir**, L'importance de communication interne dans les entreprise : cas d'une entreprise industrille marocaine**, Revue économie et kapital, MAROC, N°4, 2013, p p73-74.

[2]منير البعلبكي، **المورد قاموس إنجليزي عربي**، دار العلم للملايين، بيروت،1984، ص 304.

[3]أحمد ذكى بدوى، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص186.

[4]فضيلة منصوري، **المرجع السابق**، ص142.

[5]عبد القادر بن برطال، الهاشمي بعاج، يوسف خنيش، **تطور العلاقة بين الثقافة والتنظيم والفعالية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد(1)، العدد1، 2017، ص201.

ووفقًا لـــ **جيبسون وآخرون (Gibson & al)**، توجد في أي منظمة ثلاثة مستويات أو وجهات نظر بشأن الفعالية. المستوى الأول (المستوى الأساسي): وهو الفعالية الفردية، التي يؤدّيها موظفون محددون في المنظمة، ونظراً لأن الأفراد في أي منظمة لا يمكنهم العمل بمفردهم، وفي الغالب يعملون في مجموعات، فإن هناك مستوى آخر وهو فعالية المجموعة وتمثل المستوى الثاني، التي هي ببساطة مجموع مساهمات الموظفين. عندما يكون مجموع المساهمات الفردية أكبر من نتائجها مجتمعة، يحدث التآزر. أما المستوى الثالث فهو الفعالية التنظيمية، وهو مزيج من المنظورين الأولين وهو أعلى مستوى، لأن فعاليته تفوق مجموع المنظورين الأول والثاني. وتعتمد العلاقة بين المنظورات الثلاثة جميعها على نوع المنظمة ونتائجها والتكنولوجيا التي تستخدمها.[3]

أما **بيتر داركر(PETER Drucker)** فيعتقد أن الفعالية التنظيمية هي: "القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف".[4]

يظهر من التعاريف السابقة، اختلاف المعايير التي تم على أساسها تحديد المفهوم، وهذا راجع الى ارتباط المفهوم بالمنظمة، الذي هو بحد ذاته من المفاهيم المعقدة، من جهة أخرى تعدد الميادين التي ينتمي إليها الفقهاء والمفكرون الذين تعرضوا لهذا المفهوم واختلاف المناهج التي يتبعونها، إلا أن المتفق عليه أن الفعالية هي سمة أساسية للحكم على المنظمة، ومعيارا أساسيا لنموها وتطورها واستمرارها في سوق المنافسة.

والفعالية التنظيمية في دراستنا يقصد بها قدرة مؤسسة سونلغاز على الاستمرار في نشاطها الذي وجدت من أجله، وهو تقديم خدمتي الكهرباء والغاز في كل الظروف، إضافة إلى الأهداف الأخرى: الثقافية والرياضية والبيئية... إلخ، وتقاس بمدى قدرة المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف، مدى نجاحها في إدارة المعلومات داخل المؤسسة، رضا العاملين بها، إدارة المورد البشري على مختلف فئاتهم السوسيومهنية، وأخيرا تمتعها بالمرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

---

[1] ELENI Stavrou Costea, **The colleges of human resource management towards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern EU**, Journal of European industrial Training Vol(29), N°2, Emerald Group publishing Limited, 2005, p113.

[2]AKPPEBE E. R, Baridam L, **mentoring and organizational effectiveness of government agencies in rivers state,**The trategic journal of business and change managemen, Vol(1), N°1, 2020, p597.

[3] NATTAYA Chokekanoknapa, **Strengthening organizational effectiveness through an odi on performance** management **at the departmental level : a case study,** AU-GSB e-JOURNAL, Vol(4), N°1, 2011, p39.

[4] YUNFEI Xu, JIAN Zhao, QIFENG Fang, HAN Wang1 Dan Wang, BINGXIN Zeng, YOUZI Wang **The theory and method of organizational effectiveness evaluation,** Advances in Social Science Education and Humanities Research, ICHSSR, Vol(664), 2022, p2419.

7-الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة الآثار النظرية لكل بحث علمي، بحيث يستند إليها الباحث لتحديد كل جوانب الموضوع من جهة، والاستفادة من نتائج هذه البحوث في الجانب النظري من خلال ضبط المشكلة محل الدراسة بدقة، وتحديد مفاهيمها وصياغة الفرضيات بوضوح، ومن جهة أخرى فإن الدراسات السابقة أو المشابهة، تساعد الباحث خاصة في التعرف على المناهج المستخدمة، وأدوات البحث وكيفية توظيفها في دراسته، فهي إذن تمثل مُرشداً ودليلاً تُجنبه الوقوع في الأخطاء وتُساعده على التعرف على العراقيل والصعوبات التي واجهت الباحثين السابقين. ونحن من خلال بحثنا اعتمدنا على مجموعة من الدراسات التي اهتمت بموضوع الاتصال الداخلي داخل المؤسسات وعلاقتها بفعاليتها في التنظيمية، رأينا أنها أقرب إلى موضوعنا، وتساعدنا على الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع محل الدراسة، وهي:

6-1-الدراسة الأولى بعنوان:

الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة –دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز (الجزائر)، للباحثة فضيلة منصوري[1].

1. إشكالية الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية أنه لا يمكن للمؤسسة، أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات خاصة بها، تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. ويتوقف نجاح التنظيم على أداء الفرد داخلها والذي يتأثر بمجموعة من الظروف والعوامل المادية والمعنوية، التي تحيط ببيئة عمله، ومنها الوسائل التي اُستعملت في الاتصال، والذي كان له أثر اقتصادي يتمثل في زيادة الإنتاجية وتحقيق الربح، وعلى المستوى الاجتماعي من خلال خلق جو اجتماعي يساعد على زيادة الفعالية التنظيمية بين مختلف القوى العاملة في المؤسسة. وتؤكد الباحثة بأن التنظيم يجمع بين مبدأي: تحقيق الأهداف والاتصال، وفق خطة هامة لتحقيق أهدافه، ويُنفذ مختلف أدواره للوصول للفعالية التنظيمية.

وانطلاقا من فكرة أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتأثر كثيراً بطبيعة الاتصالات الداخلية، أشارت الباحثة إلى الدراسات الأولى حول الموضوع، ومنها دراسات **فرديريك تايلور(Frederick**

[1]فضيلة منصوري، **الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز(الجزائر)**، أطروحة دكتوراه(علوم) منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر2، 2017/2016.

Winslow Taylor)، التي فسرت الفعالية التنظيمية بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، **وهنري فايول (Henri Fayol)** الذي أشار إلى عدم فعالية التنظيم بسبب غياب وظيفة الإدارة، أما **إلتون مايو (Elton Mayo)** فقد أرجع تحقيق الفعالية التنظيمية إلى تحسين العلاقات الإنسانية وقنوات الاتصال بين الإدارة وعمالها، وعدم إهمال التنظيمات الغير الرسمية، ومنه فمعيار الصراع من أجل البقاء لم يعد معياراً لفعالية التنظيم، بل هناك معايير أخرى من ضمنها الاتصالات ونظم المعلومات في المنظمة. لهذا فقد جاءت الدراسة محاولة للكشف عن العلاقة بين واقع الاتصال ومستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، حيث انطلقت الباحثة من التساؤلات التالية:

هل يرجع نقص الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة إلى النقص في تدفق المعلومات وانسيابها في المستويات الهرمية؟ أم هو راجع إلى ضعف التحكم في عملية الاتصال وانسداد قنوات الاتصال داخل المنظمة؟ أو إلى معوقات وعراقيل تقلل من فعاليتها؟ وما هو الدور الذي يلعبه الأفراد أو الأعضاء الفاعلين للرفع من فعالية المؤسسة؟ وبناء على كل ذلك ما هو نوع الاتصال المناسب للزيادة من فعالية تنظيمية داخل المؤسسة؟

2. فرضيات الدراسة: انطلقت الباحثة من فرضية عامة، وفرضيات جزئية هي كالتالي:

- **الفرضية العامة**

اعتماد المؤسسة على نظام فعال للاتصال، يساهم في زيادة مردوديتها وأدائها من خلال حسن توجيه الأفراد لمواجهة أعباء العمل، وتخطي العوائق التي قد تواجههم.

- **الفرضية الجزئية:** اندرجت عن الفرضية الرئيسية فرضيات جزئية هي:

– يحقق فتح قنوات الاتصال داخل المؤسسة، وتشجيع تدفق المعلومات في المستويات الهرمية أهداف التنظيم مما يزيد في فعاليته.

– تؤثر العوائق البشرية والتنظيمية على عملية الاتصال داخل المؤسسة وعلى فعاليتها.

– تتوقف الحالة المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم في مختلف المستويات التنظيمية على مدى فعالية الاتصال في المؤسسة.

3. المنهج العينة:

أُجريت الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز)، وبالتحديد على مستوى مديرية تسيير المنظومة الكهربائية (OS) وشركة هندسة الكهرباء والغاز(CEEG)، حيث استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي، الذي يساعد على وصف الظاهرة، والكشف عنها من الجانب

النظري. واعتمدت على مجموعة من المتغيرات، التي سمحت لها باختيار عينة البحث بشكل دقيق من عمال المديرية والشركة، واختارت العينة الطبقية العشوائية، حيث مس الاختيار جميع شرائح العاملين بالمؤسسات، بنسبة 39.28% من مجموع عمال المديرية أي 110 عامل و45.26% من عمال الشركة أي 110 عامل، واستعانت في بحثها بمجموعة من الأدوات هي: الاستبيان، المقابلة والملاحظة، أما العينة فهي تمثل الفئات المهنية: الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

4.نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاتصال الفعال والسليم يؤثر على فعالية التنظيمية للمؤسسة، بشرط تعدد وسائل الاتصال بين مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة خاصة بين الرؤساء والعمال.

-يشوب العملية الاتصالية داخل المؤسسة بعض المعوقات التي تحد من سلاسة وتدفق المعلومات.

-تعتبر البيئة الاتصالية، حرية التعبير، قرب المسؤولين من العمال، التأهيل المستمر للعمال ورسكلتهم، ووضوح الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال عوامل مساعدة في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

-نجاح أي مؤسسة يرتبط بإقامة سياسة اتصالية فعالة تخدم الطرفين المكونين لها: الإدارة والعمال، وأن هذه السياسة لا يمكن اكتشافها إلا بالدراسة الميدانية.

-الاتصال يساهم في تحقيق استقرار المؤسسة الاقتصادية من خلال تفادي الخلافات وحلها بالمناقشات الجماعية، وإرسال التعليمات والمذكرات والنشرات وإعلام العمال بحقوقهم وواجباتهم.

-يتطلب تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة، تغييرا في طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد داخلها من خلال شبكات الاتصال الفعالة، واهتماماً أكثر بموضوع الرضا الوظيفي، والجانب المعنوي للعاملين لضمان ولائهم وتعاونهم، ذلك أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق إلا إذا نجح التنظيم في القيام بوظيفتيه: الوظيفة الإنتاجية ووظيفة إشباع رغبات جماعات وأفراد التنظيم.

ومنه توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها تحقق الفرضيات الثلاثة، ومنه تحقق الفرضية العامة:

- توجد عوامل عديدة تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة وتساهم في فعاليتها التنظيمية، وهي نوع الاتصال، وسائل الاتصال وقنوات الاتصال، كما تؤثر جوانب عديدة في فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة، منها الوضعية العامة والظروف المادية والبشرية في مختلف المستويات الكفاءات الإدارية وعلاقتها بالمحيط الثقافي والاجتماعي، وهي العوامل التي يتحدد من خلالها أداء

الاتصال وفعاليته. كما أن الباحثة توصلت إلى نتيجة مفادها، أن الاتصالات النازلة هي الغالبة في المؤسسة، لكن لا ينفي أهمية الاتصالات الصاعدة التي تحقق التغذية الراجعة (**Feed-back**) وتلبي حاجات أساسية للعمال والتقدير والانتماء والرضا الوظيفي، أما الاتصالات الأفقية فتعكس مستوى الاعتماد على القنوات غير الرسمية، التي لا تصل بالطرق الرسمية.

– تؤثر العوائق التنظيمية والسياسات الاتصالية المنتهجة من طرف المشرفين على العملية الاتصالية للمؤسسة وعلى فعاليتها التنظيمية: ومنها الوسائل غير الفعالة، البعد الجغرافي، التخوف الذي يواجه العنصر البشري داخل المؤسسة. والذي يتجلى من خلال العلاقات التي تربط العمال والمشرفين، حيث تبين أن غياب الاتصال الرسمي ينتج عنه قنوات أخرى للتنظيم غير الرسمي، أما العوائق التقنية فتتمثل في المشاكل التي تواجه العمال في استعمال الوسائل الحديثة، والتي لها علاقة بالمستوى التعليمي للعمال وتكوينهم.

–كما أن الحالة المعنوية للعمال وإنتاجياتهم تتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة، ويتجلى في الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي والاقتصادي للأفراد، فالاتصال عملية اجتماعية تؤثر على الحالة النفسية للعمال إيجابا وهذا ما ينعكس على الجانب الاقتصادي من خلال الإيجابية نحو العمل للرفع من الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

– تساهم اتجاهات الاتصال الصاعد والنازل بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتضمن تدخل المشرفين في الوقت المناسب في حالة وجود مشاكل، خاصة استخدام أسلوب الاتصال الشفهي حسب ما أكدته الباحثة، حيث أن هذا الأسلوب يقلل قدر المستطاع الوسائط بين المشرفين والعمال ويحد من سلبيات الاتصالات إذا ما اعترتها بعض النقائص، فهو إشراك للعمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، كما أن الاهتمام بالحوافز والأجور وبرامج إدارة القوى العاملة، لا يرجى منه النجاح ما لم تقابله المعرفة بطبيعة السلوك الإنساني والعوامل المحددة له.

2-7-الدراسة الثانية بعنوان:

مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض المتوسطات ولاية المسيلة، للباحثة: جميلة كتفي.[1]

[1]جميلة كتفي، **مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض المتوسطات ولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه (علوم) في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة-السنة الجامعية:2021/2020.

1.إشكالية الدراسة

طرحت هذه الدراسة إشكالية مفادها، أهمية الاتصال في حياة الأفراد بصفة عامة، ولدى المنظمات والمؤسسات بصفة خاصة، واهتمام المختصين في الاتصال والتنظيمات به، لما له من أهمية في تحقيق المؤسسات لأهدافها، ونظرا لهذه الأهمية كان لا بد من تطوير أساليب الاتصال وتنمية مهارته، والذي يؤدي بدوره لتحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال قدرتها على التكيف وضمان النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها. وتضيف الباحثة في دراستها، أن المتوسطة باعتبارها مؤسسة تربوية تعليمية، لها نظام، أهداف وعناصر تتفاعل فيما بينها، ما ينطبق عليها مواصفات المنظمة. والاتصال التنظيمي الجيد عامل مهم لنجاح إدارتها والمدير مطالب إضافة إلى مهارات الإدارة والتسيير، أن يمتلك مهارات الاتصال مع مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، وأهميته كقائد للمؤسسة جعلت الباحثة تستكشف العلاقة بين مهارات الاتصال وفعالية المؤسسة فكانت أسئلتها كالتالي:

- ما درجة ممارسة مديري المتوسطات لمهارات الاتصال التنظيمي؟
- ما درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية مجال الدراسة؟
- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية، بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديرية المتوسطات والفعالية التنظيمية؟

وهذا السؤال الأخير مقسم إلى أربعة أقسام رئيسية هي:

-هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية، بين مهارات إدارة الصراع لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

-هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية، بين إدارة الوقت لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

-هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاجتماعات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

-هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

2.فرضية الدراسة

- درجة ممارسة مديري المتوسطات لمهارات الاتصال مرتفعة.
- درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية مجال الدراسة مرتفعة.

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديرية المتوسطات والفعالية التنظيمية.

وتنقسم الفرضية الثالثة إلى أربع فرضيات الجزئية هي:

-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الصراعات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الوقت لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الاجتماعات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة اتخاذ القرارات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

3.منهج الدراسة والعينة

انطلاقًا من أهمية اختيار منهج البحث المناسب، فقد استخدمت الباحثة لدراسة موضوع: مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية، المنهج الوصفي الذي يتناسب مع موضوع الدراسة، خاصة الدراسات الإرتباطية التي تهدف الكشف عن العلاقة بين متغيرين. حيث أجرت الباحثة دراستها الميدانية، على مستوى بعض متوسطات مدينة المسيلة، بلغ عددهم 38 متوسطة من مجموع160 متوسطة، يمثل مجتمع البحث، بنسبة: 23.13% تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والتي اختارتها الباحثة كونها تتناسب مع هذا النوع من البحوث والدراسات. حيث العينة موزعة على دوائر الولاية، والدراسة الميدانية فكانت خلال شهر جانفي 2020 من العام الدراسي 2020/2019، حيث استخدمت الباحثة الاستبيان في جمع البيانات، تم من خلاله بناء مقياس يجمع مهارات الاتصال التنظيمي والتي تخدم أهداف الدراسة، وتم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج SPSS.

4.نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى المجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي:

- درجة ممارسة مهارات الاتصال التنظيمي لدى مديري المتوسطات مرتفعة.
- الفعالية التنظيمية للمتوسطات محل الدراسة مرتفعة.

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية، بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين بها.
- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية، بين مهارات إدارة الصراع لدى مديري المتوسطات والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين بها.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية، بين مهارة إدارة الوقت لدى مديري المتوسطات والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين بها.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الاجتماع لدى مديري المتوسطات والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين بها.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة اتخاذ القرار لدى مديري المتوسطات والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين بها.

7-3 -الدراسة الثالثة بعنوان:

الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تطبيقية، للباحث ناصر دادي عدون.[1]

1.الإشكالية:

تناول الباحث بالدراسة موضوع الاتصال في المؤسسة العمومية الاقتصادية، والذي لا يمكن للمؤسسة أن تنجح بدونه على اختلاف أشكالها وأهدافها وأحجامها، فمن الضروري وجود اتصالات بين الأفراد العاملين بها سواء كأشخاص في نفس المجموعة، أو كأفراد في التنفيذ أو المسؤولين، حيث يرى الباحث بأن الاتصالات داخل المؤسسة في الواقع تحقق هدفين أساسيين ومتلازمين هما:

-إمكانية الحركة في نفس الإطار التنظيمي، بما يوفره الاتصال لنقل المشاعر والمعاني، ويساعد على الانسجام والتنسيق بين أفراد المؤسسة والحركة كمجموعة واحدة.

-الهدف الثاني متعلق بطبيعة المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها ذات خصائص وأهداف محددة، منها تلبية متطلبات المجتمع من المنتجات أو الخدمات أو تطوير الجوانب الاقتصادية والثقافية، لكن أهمها تحقيق الثروة (الربح) الذي يضمن استمرار المؤسسة وبقائها.

[1]ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تطبيقية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

كما يرى الباحث أن الاتصال، من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية التي تتجه بطبيعتها نحو الكبر والتعقيد، بعد أن كانت في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي وسائلها المادية والبشرية، وكانت عملية الاتصال داخلها سهلة ومستمرة ويومية، بين المالك والعاملين معه. وغالبا ما تكون وسائل وطرق الاتصال شفوية مباشرة، كما أكد على أن المهتمين بالاتصال اتجهوا لدراسة هذا الموضوع بعد أن تطورت المؤسسة، وتعقدت في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة العاملين بها وضخامة مواردها مما استدعى تقسيم المسؤوليات والمهام وتطبيق خطط واستراتيجيات.

وقد تطرق الباحث في مؤلفه، إلى بعض المدارس الفكرية التي تناولت موضوع الاتصال في المؤسسة، في إشارة إلى أهمية هذا العنصر، حيث أصبح الاتصال ضروريا في العملية الإدارية للمؤسسة، وتزداد أهميته مع التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة، في أي نشاط للمؤسسة. والذي بدوره يؤثر على المورد البشري، الذي يتميز بخصائص ثقافية ونفسية ومعنوية، تؤثر بتصرفاته على المؤسسة ونشاطها. وأضاف الباحث أن العوامل السابقة الذكر، جعلت المختصين يتوجهون إلى الاهتمام أكثر بالدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة، وأن جهودهم أفادت المسؤولين والمسيرين وحققوا بها نتائج إيجابية في أداء المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها. كما أشار أيضا إلى المرحلة الحساسة التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، في ظل الإصلاحات التي تقوم بها في مختلف الميادين، والتي ترتبط بأدائها خاصة دخولها المنافسة مع المؤسسات الأجنبية، التي يتميز تسييرها وأدائها بالفعالية والكفاءة وبتجربة خاصة في ميدان الاتصال.

وفي هذا الصدد قسم الباحث دراسته إلى ثمانية فصول خمسة منها نظرية وثالثة فصول تطبيقية (إسقاط على المؤسسة الجزائرية)، وهي:

الفصل الأول: نظرية الاتصال والمؤسسة الاقتصادية، وتناول مفهوم الاتصال وارتباطه بالمؤسسة وأشكاله.

الفصل الثاني: تعرض فيها للتنظيم والسلطة والاتصال في المؤسسة، من خلال كل من التنظيم، الهياكل التنظيمية، وتطورها مع الاستراتيجية وكذلك السلطة والاتصال.

الفصل الثالث: تناول فيه استراتيجية الاتصال في المؤسسة، خطتها ومراحل إعدادها، وبعض العوامل التي تؤخذ فيها بعين الاعتبار.

الفصل الرابع: تحدث فيه عن الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية، ابتداء من مكوناتها الكفاءة والفعالية والإنتاجية العوامل المؤثرة فيها، ثم دور الموارد البشرية فيها على وجه الخصوص لارتباطها بالاتصال.

الفصل الخامس: تناول فيه مجالا أساسيا في الإدارة يظهر فيه دور وتأثير الاتصال في الكفاءة، وهو إعداد وتنفيذ الخطة لارتباطها بالاتصال والمساهمة من طرف الأفراد في المؤسسة، فهو يؤثر في تحديد فعاليتها وكفاءتها.

الفصل السادس: وفي هذا الجزء انتقل إلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تناول مميزات العملية الاتصالية فيها، لما تتميز به من بيروقراطية التنظيم ومشاكل التكوين في الهرم الإداري، والتي تعتبر عناصر مؤثرة في حركة المؤسسة.

الفصل السابع: تعرض فيه إلى الاتصال في توجه جديد بواسطة كل من نظام المعلومات، والوسائل التقنية المتوفرة فيها واستعمالها بشكل كفء.

الفصل الثامن: وهو الفصل الأخير تناول فيه الباحث الاتصال في المؤسسة الجزائرية، نحو استغلال أحسن في القيادة والتحفيز بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي، والقيادة والإشراف لتفعيل الموارد البشرية التي يصب عملها في كفاءة المؤسسة ككل.

7-4-الدراسة الرابعة بعنوان:

دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل دراسة ميدانية على مرفأ اللاذقية، للباحث محمد عباس أيوب.[1]

1.الإشكالية

انطلقت الدراسة من أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمات ووظائفها، سواء في نقل المعلومة وتدفقها، أو من جانب نقل الأخبار والقرارات والتعليمات إلى مختلف المصالح بشكل صحيح، وهو الأمر الذي يؤثر مباشرة على كفاءة المؤسسة، من خلال اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتقليل الإجراءات البيروقراطية خاصة المراسلات الإدارية. ومن هذا المنطلق قام الباحث بدراسة ميدانية على المرافئ، لما لها من دور في جميع دول العالم، باعتبارها مراكز تجارية للاستيراد والتصدير،

[1]محمد عباس أيوب، **دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل دراسة ميدانية على مرفأ اللاذقية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(90)، العدد3 ، 2008.

وباعتبارها صلة وصل بين الدول، وانخفاض تكلفتها بالمقارنة مع وسائل النقل الأخرى. حيث لاحظ الباحث أنه بالرغم من أهمية الاتصالات الإدارية السابقة الذكر، إلا أن دوره غير واضح في زيادة كفاءة الإنجاز، وتقليل زمن العمل وتخفيض عدد الاستفسارات، إضافة إلى استمرار طرق وأساليب الاتصالات الإدارية التقليدية، وعدم السعي لاستخدام الوسائل الحديثة مثل الانترنت، والاكتفاء بتوثيق المراسلات وتدوينها، أما الاتصالات الرسمية المدونة فهي السائدة دون غيرها من أشكال الاتصال أخرى.

2.فرضيات الدراسة:

انطلق الباحث من مجموعة من الفرضيات تندرج فيما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع الاتصالات الإدارية على أهمية الاتصالات الإدارية في المرفأ.
- لا تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في زمن العمل.
- لا توجد علاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية والروتين الإداري.
- لا تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في سرعة اتخاذ القرارات.

3.المنهج وعينة الدراسة:

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بدءا بالمراجع المتعلقة بالبحث، ثم استخدام برنامج **SPSS** في معالجة البيانات، والإحصاء الوصفي وتحديد الانحدار البسيط. ويتكون مجتمع البحث من جميع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والدوائر، وأمناء الساحات وعددهم **63** مفردة، ورغم أن الباحث حاول أن تكون الدراسة كاملة لمجتمع البحث (دراسة مسحية)، ولكن ولأسباب متعلقة بغياب البعض، ورفض استلام الاستبيان، تم الاعتماد على عينة من 50 مفردة، أما عدد الاستبيانات الصالحة هو 34 بنسبة 53.9% من مجتمع البحث، أما المستوى العلمي لعينة فهو يحتوي جميع المؤهلات العلمية: إعدادي، ثانوي وشهادات جامعية.

4.نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج الدراسة، نلخصها فيما يلي:

-يظهر جلياً عدم الاهتمام بدور الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل، وهذا ما استنتجه من خلال عدم وجود أي دراسة سابقة للاتصالات الإدارية وتبسيط الإجراءات التواصل الإداري.

-معظم المراسلات تتم بعد تأشير المدير العام عليها، بما فيها التعليمات والتوجيهات والقرارات كما تم تسجيل عدم الرد عليها بسرعة المطلوبة، وهذا ما يؤدي بالطبع إلى تأثير سلبي على كفاءة العمل.

-يعتبر الهاتف أكثر الأساليب الاتصال استخداما، بزيادة أكثر مقارنة بالوسائل الأخرى، أما من ناحية الاتصال الداخلي، فقد فضلت العينة الاتصالات الشفهية عن الكتابية.

-ترى عينة البحث أن الاجتماعات ضرورية، بخاصة عند حدوث طارئ. وأهمية التوصل لحل المشكلات.

-تؤثر فعالية الاتصالات الإدارية وكفاءتها، على الزمن المستغرق لإتمام العمل.

-وجود علاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية والروتين الإداري.

-تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرارات، بل هي عامل أساسي في سرعة اتخاذ القرار.

7-5-الدراسة الخامسة بعنوان:

The effects of effctive communication on organizational performance based on the system theory. MUKELABAI M.Musheke, JACKSON Phiri.[1]

آثار الاتصال الفعال على الأداء التنظيمي استناداً إلى نظرية النظم.

1.الإشكالية

انطلق الباحثان من أهمية الاتصالات باعتبارها عنصرا ضروريا داخل المنظمة، لما له من تأثيرات على خلق التعاون داخل المنظمة، وانعكاس ذلك على الأداء التنظيمي واتخاذ القرار. حيث تعتمد عليه كل المنظمات لوظائفها الأساسية كنقل المعلومة إلى الجمهور، رؤيتها، سياستها، إجراءاتها، مهامها وأنشطتها المختلفة، لهذا فهما يريان أن استراتيجية الاتصال الجيدة ضرورية وأن تنفيذ الاتصال بشكل سيء قد يسبب صراعا داخل المنظمة. ولعل هذه الأهمية مستمدة من مصطلح الاتصال المشتق من الكلمة اللاتينية **Communis**، والتي تعني المشاركة، ما يعكس البعد الاجتماعي للمفهوم، وأن انعدام الفهم المشترك يعني انعدام الاتصال، ومشاكل في التواصل الفعال والذي بدونه

[1] MUKELABAI M.Musheke, JACKSON Phiri, **The effects of effctive communication on organizational performance based on the system theory**, Open journal of business and management, Scientific research publishing, N° 9 ,2021.

لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها. وغالبا ما يكون ذلك بسبب سوء فهم المديرين أو سوء تقديرهم لماهية الاتصال، ودوره في نجاح واستمرارية المؤسسة.

كما أكد في هذا الصدد الباحثان أن الاتصال الفعال، يعزز العلاقة التنظيمية بين أفراد المنظمة ويقلل من الاضطرابات والإغلاق مثلا، حيث يعد الافتقار إلى التواصل الفعال أحد الأسباب الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى سوء التخطيط في العديد من المنظمات، من جانب آخر يشيرون إلى أهمية مهارات الاتصال بالنسبة للمسيرين وضروريته في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي في غالب الأحيان تعتبر من مهام ووظائف قسم الموارد البشرية.

كما استند الباحثان إلى **BOOTH (1986)**، الذي يرى نظرية الأنظمة أكثر ارتباطا بالاتصال، لما له من دور في الأداء الفعال بين مختلف عناصر المنظمة، فالنظام ككل يتكون من أنظمة فرعية تعمل على أساس الترابط والاعتماد المتبادل بينهم، وهو نفس المبدأ الذي يقوم عليه الاتصال، فلكل منظمة هيكل هرمي يتشكل من مجموعة من الأقسام، حيث يعمل الموظفون في هذه الأقسام لتحقيق هدف مشترك، وهو ما جعلهما –من خلال دراستها–يعتمدان على نظرية النظم لتحديد آثار الاتصال فعال على إنتاجية المنظمة. ولهذا فقد ركز الباحثان على مشاركة المعلومات المتعلقة بوضع سياسات المؤسسة، وتدفق معلوماتها، ومهارات المديرين في التحكم بأدوات الاتصال لحل المشاكل والنزاعات. فكان التساؤل حول: ماهي آثار الاتصال الفعال على أداء المنظمة استنادا إلى نظرية النظم؟

2.الفرضيات: كانت الفرضيات على النحو التالي:

- توجد علاقة بين الإدارة وقنوات الاتصال المستخدمة.
- قناة الاتصال المستخدمة يمكن أن تؤدي بشكل ايجابي إلى اتصال فعال.
- الاتصال الفعال له تأثير ايجابي على أداء المنظمة.

3.المنهج المستخدم والعينة

اعتمد الباحثان على المنهج الكمي، الذي أتاح لهما تحليل متغيري الدراسة، وهما: الاتصال الفعال والأداء التنظيمي، في بعض الشركات بعاصمة زامبيا لوساكا، والتي كان عددها ثلاث شركات محلية، اعتمدا فيها الاستبيان كأداة لجمع البيانات. واستخدما تقنية المسح فكانت عينة البحث شاملة لكل موظفي هذه الشركات وتم تصميم الاستبيان في جزأين: الأول يتضمن معلومات لتحديد خصائص المستجيبين، أما الجزء الثاني فتضمن أسئلة مغلقة حيث تم بناء نموذج قياس خماسي

(ليكرت)، وتكون الإجابات باختيار إحداها وهي: أعارض بشدة، أعارض، لا أعارض ولا أوافق، أوافق، أوافق بشدة. وقد اُستخْدِم برنامج **SPSS** لتحليل البيانات، وقد تم توزيع 138 استبيان استرجع منها 88 استبيان كانوا غالبيتهم من الذكور.

4.نتائج الدراسة

توصل الباحثان من خلال دراستهما إلى النتائج التالية:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة وقناة الاتصال المستخدمة، ومعظم المشاركين في الاستبيان أشاروا إلى أن سبب عدم تدفق المعلومات بشكل سليم، يعود إلى أسباب أخرى إضافة إلى أسلوب الاتصال المستخدم، منها: التعارض في مكان العمل، عدم الشفافية، وانعدام الثقة في المنظمة، وهي الإجابات التي كانت نسبتها متقاربة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قناة الاتصال المستخدمة والتواصل الفعال، فالاتصال يكون فعالا متى كانت المعلومة المتلقاة كانت من مصادر جيدة واستخدم فيها أداة جيدة.

- أكدت الدراسة أن الاتصال الفعال له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

-جاءت الدراسة للتعرف على العوامل الأساسية التي تؤثر على الاتصال الفعال بناء على نظرية النظم، حيث لوحظ أن أنماط الإدارة المختلفة والصراع في مكان العمل، كانت من بين القضايا الرئيسية، كما كشفت الدراسة أيضا أن أساليب الاتصال المستخدمة في المؤسسة، هي أكبر عائق أمام الاتصال الفعال.

7-6-الدراسة السادسة بعنوان:

Communication channels as implementation determinants of performance management framework in kenya, JANE Sang.[1]

قنوات الاتصال كمحددات أساسية لإدارة الأداء في كينيا.

1.الإشكالية

انطلق الباحث في دراسته من مفهوم إدارة الأداء، باعتباره مصطلحا واسع الانتشار في بيئة الأعمال، وكونه من المصطلحات المستخدمة في العديد من التخصصات، والذي يعتبر عاملا من عوامل تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال أداء المنظمة، أو إدارة من إدارتها أو احد أفرادها

[1] JANE Sang, **Communication channels as implementation determinants of performance management framework in kenya**, journal of education and practice, international knowledge sharing platform, Vol(7) ,N°17, 2016.

وموظفيها، والتي غالبا ما يقوم على المعايير المادية أي العائدات المادية للمنظمة، فنظام إدارة الأداء هو نهج استراتيجي متكامل لتحقيق نجاح دائم للمؤسسة من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها، وهذا من خلال تطوير الفرق والمساهمات الفردية للحصول على نتائج أفضل بالنسبة للمنظمة. وهذا ضمن الإطار الذي تم الاتفاق عليه بالنسبة للأهداف، المعايير، ومتطلبات الكفاءة المخطط لها. وحيث أن قنوات الاتصال تعتبر محركًا استراتيجيًا لإدارة وتطوير الموظفين، اعتبر العديد من الباحثين أن الاتصال هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية أنظمة الإدارة القائمة على الجودة، بغض النظر عن نوع النظام المنفذ. ولهذا فقد ركز الباحث على الاتصال الداخلي في المؤسسة واعتبر دراسته ضمن أكثر المجالات نموًا في ميدان الاتصال، بمعدل 25 إلى30% في أواخر التسعينات، فهو أحد الجوانب التنظيمية الرئيسية أين يلعب الموظفون دورا كبيرا في نجاح المنظمة، ويتأثرون بها ويؤثرون فيها وفي عدة جوانب تتعلق خاصة بكفاءتها وفاعليتها، أحد هذه الجوانب هو إدارة الأداء. كما أشار الباحث لتجربة **ويلش (Welch)** عام 2006، للتأكيد على أهمية الاتصال الداخلي وأن ضعفه مصدر قلق كبير للمنظمات لأنه يؤثر على الكفاءة في العمل، وأن الموظفين هم أصول رئيسية لأي مؤسسة لأنهم هم من ينفذون استراتيجياتها، ومنها استراتيجية إدارة الأداء والتي يجب تحديد نتيجتها بما يتماشى مع قنوات الاتصال.

2.الفرضيات

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية: هي أنه لا توجد علاقة بين قنوات الاتصال والتنفيذ الفعال لإدارة الأداء.

3.المنهج

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل وجهات النظر المختلفة حول الموضوع، كما تم استخدامه في تحديد خصائص الأفراد والمجموعات، وهو منهج مناسب في دراسة العلاقة بين متغيرين، فجاءت الدراسة الميدانية على شكل دراسة حالة في مستشفى **MTRH**، وتناولت العلاقة بين الاتصال وإدارة الأداء، حيث استهدف البحث **2040** مفردة تمثل مجتمع البحث. وللحصول على حجم عينة تمثيلية للموظفين في المستويين المتوسطي والأدنى والإدارة العليا، استخدمت عينة طبقية عشوائية، أما جمع البيانات فكان عن طريق الاستبيان، حيث تم توزيعه على عينة قدرها **570** مفردة، وقد استعان الباحث لتحليل البيانات، مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، والتي تُستعمل خاصة في تحليل العلاقة بين عدة متغيرات، وهو برنامج **AMOS**

الإحصائي، وأسلوب المعادلات البنائية (الهيكلية) ببناء نموذج تفسير تأثير العلاقة بين متغيرات الدراسة (**Structul Equation Modeling**) *SEM*، وأسلوب تحليل المسار(**Path Analysis**) لقياس التأثير والعلاقة بين المتغيرات في آن واحد.

4.نتائج الدراسة

توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

– أشارت النتائج إلى أن معظم المستجيبين شعروا بالرضا عندما حققوا أهداف المنظمة، تليها تأكيدات من طرفهم بأن المنظمة تدير أنظمة إدارة الأداء، وتضع أهداف في بداية السنة، وأنهم بدورهم يفهمون هذه الأهداف ويعملون على تحقيقها.

– يقوم الاتصال بأربع وظائف رئيسية داخل مجموعة أو منظمة ما وهي: التحكم، التحفيز، التعبير عن الرغبات ونقل المعلومات. ومنه يمكن تعريف الاتصال على أنه "نقل للمعنى وفهمه" حيث تتمثل وسائل وطرق الاتصال الغالبة في الاتصالات الرسمية، والتي يرى معظم المستجيبين أنها في اتجاه واحد وهو الاتصال النازل، الذي يكون في شكل أوامر وتعليمات للتنفيذ.

– موقف الموظف والاستراتيجية التنظيمية والقيادة والتواصل، يمكن أن يكون لها تأثير على تنفيذ إدارة الأداء.

وقد أكدت الاختبارات أن:

– سلوك الموظف ليس له تأثير على تنفيذ إدارة الأداء.

– الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة ليس له علاقة بالتنفيذ الفعال لإدارة الأداء.

– أسلوب القيادة ليس له علاقة مؤثرة بالتنفيذ الفعال لإدارة الأداء.

– لا توجد علاقة مهمة بين قنوات الاتصال والتنفيذ الفعال لإدارة الأداء.

7-7-الدراسة السابعة بعنوان

The relation between stratigie choice and organisational structure and their impact on organisational effectiveness-Exploration study of sample suggestions from managers in some iraqi state industrial companies-, SAAD Ali Rehan.[1]

[1] SAAD Ali Rehan, **The relation between stratigie choice and organisational structure and their impact on organisational effectiveness-Exploration study of sample suggestions from managers in some iraqi state industrial companies-,** ST clements international university, 2011.

العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية-دراسة استكشافية على عينة من مدراء بعض الشركات الصناعية العراقية.

1.الإشكالية

تناول الباحث في دراسته موضوع بيئة المنظمات الأعمال، التي أصبحت تتسم بالتغير السريع والتعقيد، وهذا بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية وثورة الاتصالات، والتي يجب عليها مواكبتها والتكيف معها، من خلال إجراء التغييرات اللازمة خاصة التغيرات الهيكلية، حيث أن التراث النظري أشار إلى العديد من المتغيرات البيئية التي تلعب دورا في استراتيجية المنظمة، وأن الخيار الاستراتيجي هو أفضل البدائل التي يمكن أن تستعمل في تحقيق المنظمة ووظائفها وأهدافها، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بالهيكل التنظيمي الذي يعد بمثابة الوسيلة أو الأداة التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد العلاقات التنظيمية ودور الأفراد داخلها، وطبيعة ونطاق عملهم. فالباحث ركز في هذه الدراسة على أهمية العلاقة بين متغيرات الدراسة: الخيار الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، فهو يرى أن هناك ندرة في الدراسات السابقة حول هذه المتغيرات الثلاثة معا وهو ما يعطي هذه الدراسة قيمة علمية عالية، فالخيار الاستراتيجي باعتباره قرار اختيار بديل من البدائل الاستراتيجية، لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، لا يمكن له أن يتحقق إلا بوجود هيكل تنظيمي يمثل البيئة الداخلية للمنظمة، ولكن يتناسب هذين المتغيرين يجب إجراء تعديلات وتغييرات على أحدهما، وهي نقطة التي أثارها الباحث عن أيهما له الأسبقية في التأثير على الآخر خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، لا سيما ما تعلق **بالتطور التكنولوجي التي كان أبزرها تكنولوجيا الاتصال.** ومنها أبرز الباحث المشكلة الدراسية في عدة تساؤلات هي:

- هل توجد علاقة ارتباط بين الخيار الاستراتيجي بكل معالمه والهيكل التنظيمي في الشركات الصناعية العامة العراقية؟

- ما تأثير العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في الشركات الصناعية العامة العراقية؟

- ما تأثير العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في الشركات الصناعية العامة العراقية؟

- هل العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي لها تأثير في الفعالية التنظيمية للشركات الصناعية العامة العراقية؟

2.الفرضيات: قسم الباحث فرضيات الدراسة إلى:

1.2. فرضيات الارتباط

– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات الصناعية العراقية العامة.

– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي وفعالية الشركات الصناعية العراقية العامة.

– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وبين فعالية الشركات الصناعية العراقية العامة

2.2. فرضيات التأثير

– هناك تأثير ذو دلالة معنوية للخيار الاستراتيجي في الفعالية التنظيمية للشركات الصناعية العراقية العامة.

– هناك تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في فعالية تنظيمية للشركات الصناعية العراقية العامة.

– هناك تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في الفاعلية التنظيمية للشركات الصناعية العراقية العامة.

3.2. فرضيات الاختلاف

–هناك اختلافات ذات دلالة معنوية في الخيارات الاستراتيجية بين المنظمات.

– هناك اختلافات ذات دلالة معنوية في هياكل تنظيمية بين المنظمات.

– هناك اختلافات ذات دلالة معنوية في فاعلية الشركة بين المنظمات.

3.منهج الدراسة

استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، لمعالجة الموضوع ودراسة مشكلة البحث واختبار فرضياته، حيث أنه يلائم لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، مبينا أسبابها، ونتائجها، وتحليلاتها والعوامل المؤثرة فيها، ويوفر المعلومات عن واقع المتغيرات والعلاقة بينها، كما اعتمد الباحث عن مجموعة من الأدوات البحث لجمع البيانات، هي على النحو التالي: المقابلات الشخصية، المصادر الرسمية كالتقارير، والاستبيان، أما مجال الدراسة فقد شمل **6** شركات صناعية عامة، تختلف في نشاطها. وشملت عينة البحث من هم في وظائف: رئيس وأعضاء مجلس الإدارة،

والمدير العام ومعاونيه، ومديري إدارات رئيسية، ومديري معامل، بمجموع **130** فردا تمثل عينة الدراسة.

4.نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-اهتمام الشركات بالبدائل الاستراتيجية القائمة على التكلفة الأدنى باعتبارها مثال للتنافسية، كما تسعى الشركات إلى الاهتمام بالمدخلات وإجراء التحديث على مختلف مستويات المنظمة، لضمان نموها واستمرارها وبقائها في سوق المنافسة.

- إعطاء الشركات المبحوثة أهمية خاصة لاستغلال الموارد، لتحقيق أهدافها الأمر الذي يمكنها من تحقيق خططها لزيادة مبيعاتها، والذي ينعكس إيجابا على إيراداتها ويؤمن تنفيذ برامجها.

- من الضروري أن تتوجه الشركات المبحوثة، لتبني استراتيجية التمايز، التي تعتمد على العلاقات مع أبعاد الهيكل التنظيمي، وكذا أبعاد الخيار الاستراتيجي، ومن خلالها يتم بناء الميزة التنافسية.

- ضرورة قيام الشركات الصناعية المبحوثة بالتوجه نحو تأمين مستلزمات وأدوات الإنتاج، من مصادر جديدة (إيرادات)، بهدف تنويع المصادر والاستفادة من مزايا السعر من خلال هذا التنويع.

- قيام الشركات الصناعية العامة المبحوثة، بالابتعاد عن النهج المركزي في اتخاذ القرارات، وإتباع صيغ مرنة في الإدارة والتوجيه والتنظيم. بغية إشراك الإدارات الوسطى لضمان أداء أفضل يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة.

- قيام الشركات المبحوثة بمنح الإدارات الوسطى، بعض الصلاحيات لضمان انسيابية الأعمال والاهتمام بقدرات وكفاءات هذه الإدارة، في تنفيذ الخطط والبرامج الموكلة إليها، بما ينسجم مع هذه القدرات لتخفيف العبء على الإدارات العليا، خاصة ما تعلق باتخاذ القرارات ذات الصلة باستمرار المنظمة.

- إعطاء الشركات أهمية أكبر للتخصيص، وتقسيم المهام التنظيمية والوظائف والواجبات لما لها، من تأثير مباشر على المكونات الهيكلية للمنظمة.

- تعزيز قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم، من خلال الدورات التدريبية، كل حسب اختصاصه ومحاولة خلق انسجام بين مهارات الأفراد وقابليتهم ومعارفهم بالوظيفة.

- المحافظة على مؤهلات العاملين ومهاراتهم، وإدامة استقرارهم وإعطاء أهمية أكبر للكفاءة، باعتبارها ترتبط بعناصر التكلفة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والعلاقة بين المدخلات والمخرجات. مع التوصية لهذه الشركات بإجراء دراسات معمقة، حول الخيارات الاستراتيجية،

واختيار أفضلها بما ينسجم مع هيكلها التنظيمي وبيئة هذه الشركات، الأمر الذي يضمن تحقيق أهداف وخطط وبرامج هذه الشركات.

7-8-الدراسة الثامنة بعنوان:

دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي–دراسة ميدانية على مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي بلدية الأبيار، للباحث فوزي سعد نجم عبد السلام البدري.[1]

1. الإشكالية

تطرق الباحث لمشكلة الدراسة انطلاقا من الدراسات السابقة، وعلى التوصيات التي تضمنتها بعضها، والتي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الاتصالات داخل الإدارات والمؤسسات، والسعي للكشف عن بعض المتغيرات الجديدة التي لها علاقة بنظام الاتصالات الإدارية، وكذا من خلال بعض المقابلات الشخصية التي أجراها. حيث أراد الباحث من خلال دراسته الربط بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي والذي اعتبره من المفاهيم، التي حظيت باهتمام وافر لما له من أهمية على المستوى المؤسسة والعاملين، بها كما أنه يعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمؤسسة، باعتباره الناتج النهائي للحكم على المنظمة وأنشطتها، وأحد أهم مؤشرات الدالة على كفاءتها. وحيث أن الاتصالات الإدارية تؤثر على أداء الموظفين كما ونوعا، يرى أنها من الموضوعات المهمة التي نالت قسطًا كبيراً من البحث والدراسة، حيث لا يكاد كتاب في علم الإدارة أو السلوك التنظيمي يخلو من الاتصال لما له من أثر مهم على المنظمة.

والمدرسة كغيرها من المؤسسات، يعد فيها الاتصال الإداري شريانها، ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصال بين أعضائها، بل لا يوجد أي تنظيم إداري دون وجود شبكة من الاتصالات، يتم من خلالها نقل المعلومات بين موظفيها، سواء كانوا مدراء أو موظفين(معلمين) داخل المدرسة وخارجها، حيث تكمن أهمية الاتصال الإداري بأن له أثر فعال على كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية. ففهم الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والهدف من الاتصال، الاتجاه الفكري السائد في المؤسسات، الحالة النفسية

[1]فوزي سعد نجم عبد السلام البدري، **دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي بلدية الأبيار**، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب، ليبيا، المجلد (3)، العدد 5، 2017.

للطرفين، ومهارات الاتصال. أما الاتصالات الإدارية الناجحة فهي تلك التي لها القدرة على الاستغلال الأمثل لمقومات المدرسة ومواردها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث أراد الباحث في دراسته التركيز على متغير آخر يرى انه لم ينل حظه من الاهتمام بعد في قطاع التعليم، وهو الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، فحسبه تبين وجود قصور في أداء المديرين، بالمدارس قيد الدراسة وقلة إمكانيات الاتصالات المستخدمة، وليس هناك وعي كافي أن الاتصالات الإدارية، عكس الاهتمام الذي يحظى به هذا الموضوع في المؤسسات التعليمية بالدول المتقدمة. ومن هذا المنطلق صاغ الباحث إشكاليته في التساؤل التالي:

-ما دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية، في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار؟

والتي انبثقت منه الأسئلة الفرعية التالية:

-هل تسهم كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار؟

-هل تسهم كفاءة تقنيات الاتصال المستخدمة في المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي العامة العاملة في نطاق بلدية الأبيار، في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين؟

-ما معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي، لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار؟

2.المنهج المستخدم

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب لوصف الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بجمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها، للوصول إلى استنتاجات تخدم تساؤلات وأهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبيان لمعرفة دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية، في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في بلدية الأبيار. تَكوَّن مجتمع البحث من جميع المديرين في هذه البلدية نظرا لصغر حجمه، والذي يقدر بـــ: **44** مديرا فقد استخدم إذن أسلوب المسح الشامل، أما معالجة البيانات فقد كانت وفقًا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار **22**.

3.نتائج الدراسة

توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج هي كالتالي:

-تؤدي مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية دوراً مُهما، في حل المشكلات التي تواجه المديرين بالمدارس قيد الدراسة.

- تساهم كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس قيد الدراسة، في الرفع من المستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين.

-مستوى معوقات الاتصالات الإدارية كان مرتفعا جدا، والمدراء يعملون قدر الإمكان للتغلب على هذه المعوقات رغم قلة إمكانيات الاتصالات في المدارس قيد الدراسة.

8-التعليق على الدراسات السابقة

يتضح لنا من خلال التطرق لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، الاهتمام الكبير الذي يلقاه الاتصال الداخلي، والفعالية داخل المنظمات، على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة نشاطها، حيث يستمد الاتصال أهميته من خلال الدور الذي يؤديه في المنظمة، باعتبار أنها تتكون من مجموعة من العناصر، أهمها المورد البشري الذي يتوجب عليه أن يتصل ويتواصل داخل المنظمة، لضمان استمراريتها ونموها وتطورها، في حين تعتبر الفعالية التنظيمية سمة من سمات المنظمة ومقياسا لنجاحها ومعيارا لتحديد مكانتها في سوق النشاط، ومن خلالها يمكن الحكم على أداءها. فلا يمكن الفصل بين المتغيرين بأي من الأحوال، مهما كانت وضعية المنظمة. فدرجة تحقيق فعاليتها ليس مرهون فقط بشبكة الاتصالات الموجودة على مستواها بل أيضا بمدى فعاليته.

إن تنوع الدراسات التي عالجت موضوع الاتصال داخل المنظمات، والذي ظهر بشكل واضح من خلال تنوع التنظيمات التي تمت فيها الدراسة الميدانية، وكذا اختلاف عينات الدراسة وأدوات جمع البيانات وإجراءات تحليلها، نتج عنه تنوع النتائج المتحصل عليه.

فأغلب الدراسات التي تم الاطلاع عليها انطلقت من فرضية أن للاتصالات دور وتأثير على الفعالية التنظيمية على تنوعها، سواء كانت مؤسسات تعليمية، خدماتية أو اقتصادية، أين تم على أساسها تحديد المؤشرات المناسبة لكل دراسة، والملاحظ أن مفردات الدراسة كانت من العاملين بهذه المنظمات، وهو الأمر الذي يؤكد دور المورد البشري في الحكم على فعالية الاتصال من جهة، وفي تحقيق أهداف التنظيم من جهة أخرى.

وكما تطرقنا إليه سابقا فإن تنوع الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، أو بين أحد المتغيرين وأحد مؤشرات المتغير الثاني، تعزز أهمية الموضوع وتؤكد أهمية المتغيرين بالنسبة لمكانة المنظمة وضمان استمراريتها مستقبلا، ولقد لوحظ أن الدراسات الأكاديمية بهذا الشأن عديدة

خاصة بالجامعات الجزائرية، وهذا يدل على أن الموضوع لا يزال يحتاج لدراسات معمقة أكثر من أجل نتائج أكثر دقة وتفصيل، خاصة بالمنظمات التي يمكن فيها اعتماد المنهج التجريبي.

وتتفق دراساتنا مع الدراسات السابقة، في أهمية الاتصالات داخل المنظمة، بمختلف أنواعها، اتجاهها وأسلوبها، ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهو ما لمسناه من خلال أهداف الدراسات السابقة ومقارنتها بأهداف دراستنا، فجميع الدراسات السابقة أكدت أن الاتصال عنصر أساسي يساهم في تعزيز العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات، وهو أساسي للحكم على فعالية وكفاءة المنظمة، ومن ثمّ أدائها. ومنها دراسة **محمد عباس أيوب(2008)**، ودراسة **MUKELABAI M.Musheke , JACKSON Phiri(2021)**، وقد اتفقت دراسة **(فضيلة منصوري، 2017/2016)** مع أهداف دراستنا في التعرف على العلاقات غير الرسمية كقناة للاتصال، وأثر ذلك على تدفق المعلومات داخل المؤسسة، وكيف أن ذلك يساهم في فعاليتها وأدائها، خاصة وأن دراستها الميدانية أُجريت كذلك في مؤسسة سونلغاز، وهو يتفق كذلك مع دراسة **(جميلة كتفي ،2021/2020)** في كون تنوع أساليب الاتصال داخل المؤسسة، يجب أن تتماشى مع تطور المؤسسة، وأكده **ناصر دادي (2004)** في رؤيته أن الاتصال وتقنياته ووسائله وأشكاله، مرتبط بتطور المنظمات وتعقدها، وأشار أيضاً إلى الاتصال الرسمي في المؤسسة وعبر عنه بالبيروقراطية، وتوافقت دراسة كل من **SAAD Ali Rehan (2011)**، **JANE Sang(2016)** و **فوزي سعد نجم عبد السلام البدري (2017)** مع دراستنا، في الجزئية المتعلقة بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، ودورها في تعزيز الروابط بين العاملين، وأن هذا ينعكس على أداء وكفاءة المنظمة.

أما من الناحية المنهجية، فإن كل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، المناسب لمثل هذه الدراسات التي تتناول العلاقات بين متغيرين، والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وبرنامج **SPSS** لمعالجة وتحليل البيانات، عدا دراسة **JANE Sang(2016)** التي اعتمد فيها على برنامج **SEM،AMOS ، Path Analysis**، كونها كانت دراسة حالة. وقد اعتمدت أغلب الدراسات أسلوب المعاينة، بما يلائم دراساتها الميدانية باستثناء **JACKSON Phiri،MUKELABAI M.Musheke (2021)** الذين اعتمدا تقنية المسح الشامل.

وقد اختلفت دراستنا مع بعض الدراسات، وهذا راجع لتوجه البحث وأهدافه، ومنها دراسة **(فضيلة منصوري ، 2017/2016)**، **و محمد عباس أيوب(2008)** حيث كان تركيز بحثهما على معوقات الاتصال وأثر ذلك على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، أما بعض الدراسات فقد تناولت

الموضوع من زاوية علم النفس، باعتبار الاتصال سلوكًا إنسانيًا فركزت على سلوك الأفراد، مهارات الاتصال وحالتهم النفسية أثناء عملية الاتصال، وهي دراسة **(جميلة كتفي ،2021/2020) و فوزي سعد نجم عبد السلام البدري (2017)**، أما الاختلاف الجوهري بين الدراسات فهو كان المجال المكاني للدراسة الميدانية، حيث تنوعت بين مؤسسات تربوية **(جميلة كتفي ،2021/2020) و فوزي سعد نجم عبد السلام البدري (2017)**، ومؤسسات صناعية **SAAD Ali Rehan (2011)**، ومؤسسات صحية **JANE Sang(2016)**، ومؤسسات اقتصادية **(فضيلة منصوري، 2017/2016) وMUKELABAI M.Musheke, JACKSON Phiri(2021)**، **ومؤسسات تجارية محمد عباس أيوب(2008)**. وهذا التنوع كان مقصود من طرفنا، محاولةً منا الاستفادة قدر الإمكان من الدراسات السابقة، وأخذ فكرة عن العلاقة بين الاتصال والفعالية التنظيمية لمختلف أنواع المنظمات.

وبالنسبة لنا فقد استفدنا من الدراسات السابقة، في بناء الإطار النظري لموضوع دراستنا، وكذا اختيار الأدوات المناسبة للدراسة ومنهج البحث الملائم لهذا النوع من الدراسات، فضلا عن ذلك استغلالها في عملية تحليل ومعالجة وتفسير نتائج الدراسة، وربط نتائج دراستنا ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة. أما ما يميز دراستنا فهو التعرف عن دور الاتصال داخل المؤسسة كعملية ونشاط من خلال: وسائله وأنواعه وأنماطه، في الوصول بالمنظمة إلى درجة عالية من الفعالية التنظيمية، والذي ينعكس إيجابا على أدائها ويضمن نموها واستمرارها في سوق المنافسة، باستخدام العديد من المؤشرات تسمح لنا بتحقيق أهدافنا من الدراسة.

ثانيا: المقاربة النظرية

1-مفهوم المقاربة السوسيولوجية

تعتبر المقاربة السوسيولوجية إحدى أهم الركائز في كل بحث سوسيولوجي، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة، مما يعني عدم المطابقة التامة للمفهوم النظري في الواقع العياني، وذلك لخصوصيات مجتمعية كثيرة[1]. وتظهر أهمية المقاربة السوسيولوجية في أنها تساعد الباحث على التحكم في موضوعه وتحديد اتجاه الدراسة، لهذا فهي تتطلب ثقافة واسعة لدى الباحث لمختلف الأصول النظرية السوسيولوجية وتصنيفاتها وتفرعاتها في علم الاجتماع العام (الماكروسوسيولوجي **macro-sociology**)، أو إحدى تخصصاته (الميكروسوسيولوجي **micro-**

[1] نور الدين بولعراس، **المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي: محاولة ميتودولوجية امبيريقة من أجل تجاوز إشكالية الاختيار-العرض والتوظيف-**مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، ص30.

sociology)، فالتوجه النظري معيار لنجاح البحث السوسيولوجي وجودته. والحقيقة أنه في وقت قريب جدا لم تكن المنظمة، موضوعا مميزا لعلماء الاجتماع الذين يميلون لاعتبارها حقيقة وواقع مستقل نوعا ما، يعتمد عملها على التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة **(Various Actors)**، كما تفترضه معظم نظريات المنظمات، أو كمكان لتجسيد الاستغلال حيث ينشأ الصراع الطبقي من خلال علاقة العمل برأس المال، وهي التي تكفّل علم اجتماع العمل بتحليلها.[1]

وهو ما أكده **فيليب بارنو (PHILPPE Bernoux)** بقوله " كان مصطلح المؤسسة غائب عن فهارس المفاهيم والقواميس والكتب المدرسية أو الأطروحات في علم الاجتماع ... على الرغم من أن مؤسسي علم الاجتماع أعطوا مساحة كبيرة لتحليل الأنشطة المهنية، والبعض منهم أمثال **ماكس فيبر (MAX Wiber)** تعامل مع الشركة كمؤسسة مركزية للحياة الاقتصادية، حيث يرون من خلالها ولادة النظام الرأسمالي"[2].

وبمرور الزمان وتطور الأحداث عادت المنظمة (الشركة) كموضوع إلى الواجهة، وسمحت بتحليلها بشكل مختلف من طرف علماء الاجتماع، ومن بين أهم هذه الأحداث، الأزمة الاقتصادية في فرنسا التي زادت من حدة البطالة، والتي ساهمت في وضع المنظمة في المقدمة، بوصفها جهة قادرة على حماية العمال، ومن خلالها قيمة أساسية للتنشئة الاجتماعية، ومن ثم إعطاء المنظمة دورا أكبر من دورها الاقتصادي، ليس فقط للتشغيل بل كمساهم في استقرار المجتمع. ليس هذا فحسب بل إن موضوع المنظمة أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم كثقافة المنظمة، سياسات التكامل، تعبئة العمال وتوافق الآراء داخل منظمة. وكلّها ممارسات تعزز فكرة أن المنظمة مكان يمكن فيه أن تتشكل علاقات اجتماعية وروابط من نوع خاص، مستقلة عن تلك التي تفرضها علاقات العمل (علاقات مقيدة بالعمل)[3] .

أما العامل الثاني الذي ساهم في ظهور علم اجتماع المنظمة، هو الجدل القائم حول التقارب بين مفهومي: المجتمع والمنظمة، هذا التقارب الذي يعتبر نهاية التايلورية ونهاية الفترة التي تعتبر فيها المنظمة "نظام إنتاجي منفصل عن النظام الاجتماعي، ويتخلص من تبرير نفسه للمجتمع"[4]. ومنه

---

[1] PAUL R.Bélanger, BENOIT Lévesque, **Eléments théorique pour une sociologie de l'entreprise : des classique aux "néo-classique "**, cahiers de recherche sociologique, Québec, N°18-19, p56.

[2] PHILIPPE Bernoux, **La sociologie des entreprises**, Edition de soleil, Paris, 3ème Ed, 2009, p9.

[3] PHILIPPE Bernoux**, Ibid.,** p11.

[4] PHILIPPE Bernoux, **L'entreprise dans ses rapports à la société, une problématique sociologique nouvelle** Entreprise, institution et société, Maison Rhône-Alpes des sciences de l'homme, CERCRID, Université Jean Monnet Saint Etienne, CNRS, France, rapport de recherche, Ministère de travail, 1996, p9.

أصبحت المنظمة كالمجتمع عبارة عن بناء نمثله كنسق كلي، يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية (أجزاء)، والتي تعمل معا لأجل أداء وظيفة محددة، وأن أي خلل في أحد أجزائه يؤثر على باقي الأجزاء، وهكذا هي المنظمة عبارة عن بناء إنساني، يحتوي جماعات تربطهم علاقات إنسانية ومهنية، ضمن إطار مهيكل ومنظم وقواعد تنظيمية، ويعملون وفق استراتيجية خاصة لتحقيق أهداف المؤسسة.

من هذا المنظور واستنادا إلى الأدبيات البحثية، وبعد استكشاف مختلف الدراسات والنظريات التي تبحث في العلاقة بين عملية الاتصال بمختلف تقنياتها ووسائلها وأنماطها، كأحد مدخلات النسق معتمدة في ذلك على أنظمة معلومات وأجهزة حديثة، إضافة إلى شبكة الانترنت أو الشبكات الداخلية (اكسترانات) ودور هذا الأخير داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خاصة ما تعلق منه بتحقيق الفعالية التنظيمية، قررنا أن نعتمد في دراستنا على نظرية النظم، لأنها الأقرب لمحتوى الدراسة حيث سننظر إلى المنظمة على أنها كيان متكامل، ونظام يتكون من مجموعة من الأجزاء تربطهم علاقة تفاعل وتداخل، بحيث كل جزء فيها يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى، وأي خلل في إحدى الأجزاء يؤدي إلى خلل في الأجزاء الأخرى، وأن النظام ككل يتأثر بالأجزاء المكونة له.

2-المدخل النسقي كمنظور لدراسة

تعتبر مدرسة النظم (المدرسة النسقية) أهم المدارس ومن أحدثها، والتي تعرضت لدراسة التنظيم المؤسساتي، حيث يعتبر **لي برتالونفي (KARL Ludwing Von Bertalanffy)** البيولوجي النمساوي، مؤسس نظرية الأنساق من الجيل الثاني من التفكير النسقي، وصاحب كتاب "النظرية العامة للأنساق" أو "نظرية النسق العام"، في عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي[1]. كما ويعتبر من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات سنة 1937، لتتوالى بعدها الدراسات من طرف عدد من المفكرين أمثال: **(Blau 1955)**، **(Persons 1949)** و**(Selznigk 1949)**، لتشمل بعد ذلك المؤسسات الاقتصادية من الناحية السوسيولوجية النظرية والوظيفية التقنية[2].

وقد عرفت هذه النظرية تطورا كبيرا وسريعا، نظرا لغزارة الأعمال والاستعمال الواسع لهذه النظرية، ما ساهم بشكل كبير في انتشارها وانتشار مفاهيمها، خاصة وأنها ارتبطت بالمؤسسة، التي

[1] وحيدة سعدي، حنان ولهي، **التنظيمات: تحليل نسقي**، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دراسات وأبحاث، المجلد(10)، العدد 4، 2018 ص440.

[2] LUI Michel, **Approche socio-technique de l'organisation, les éditions d'organisation**, Paris, 1983, p69.

عرفت هي الأخرى تطورا سريعا في ذلك الوقت، وهذا ما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية في المؤسسات، كالعلاقات مع البيئة الخارجية، أهداف المؤسسة، واستراتيجيات تسيير الموارد البشرية. وهو ما ظهر جليا مع رواد الجيل الثالث للمقاربة النسقية، حيث يقول **تالكوت بارسونز (TALCOTT Persons)** في هذا الصدد: "لقد أخذت تسمية الوظيفية البنائية تبدو لي غير ملائمة على نحو متزايد مع الأيام"، والبديل في نظره هو التحليل النسقي [1].

3-المبادئ الأساسية للمقاربة النسقية

لقد ذكرنا سابقا أن انتشار النموذج النسقي كان كبيرا، والذي ساهم في انتشاره هو ارتباطه بمفهوم بالمنظمة، كما أن تنوع الأنساق الفرعية وترابطها وتطورها المستمر، زاد من صعوبة تحليل التنظيم فكانت المقاربة النسقية الأنسب لمثل هذه الحالات التي تتميز بالتعقيد.

3-1-النسق

تتعايش العديد من التعريفات للأنساق وتكمل بعضها البعض، رغبة منها لوضع مفهوم ديناميكي ومشترك يمكن الاعتماد عليه في تحديد مفهوم واضح ودقيق للأنساق، منها:

حسب **مارك وبيكارد (Marc & Picard)**، فإن النسق مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، والتي يؤدي أي تعديل في إحداها إلى تعديل جميع العناصر الأخرى، ومنه لا يمكن تناولها كعناصر مستقلة. والتوازن هو سمة ضرورية لنظم التفاعل، التي تضمن الاستمرارية والاستقرار، وهي أيضا آلية تعارض التغيير عندما يواجه تغييرات كبيرة قد تضعفه[2]. والمنظمة حسب هذه النظرية هي نسق يتكون من عدة أجزاء تسمى أنساق فرعية، مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل، الذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين المركبات الداخلية، حيث نلاحظ أن هذا التعريف حصر مفهوم المنظمة في نسق مغلق، مستقل ومكتف ذاتيا، وهذا بالتركيز على البيئة الداخلية دون الخارجية، وكأنه لا يحدث أي تفاعل بينها وبين التنظيم، لكن هذا المفهوم تطور لتصبح المؤسسة: "نسق يستورد بعض العناصر من محيطه، ثم تتم عملية تحويلها وتصديرها مرة أخرى للبيئة الخارجية، ولهذا فكل مؤسسة أو تنظيم يجب أن يدرس على أساس أنها نطق مفتوح"[3].

---

[1] وحيدة سعدي، حنان ولهي، **المرجع السابق**، ص441.

[2] CHANTAL Gravel, **Le défit du monde de la santé, comment humaniser les soins et les organisations**, Presse de l'université du Québec, Sainte-Foy, Québec, 2005, p140.

[3] سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيريفن للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، 1998، ص22.

ويعرف النسق في دراستنا على أنه بناء يتكون من مجموعة من الأجزاء مرتبطة ببعضها البعض، عن طريق علاقات متبادلة وتفاعلات دينامية، يسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، بحيث يؤثر كل جزء في الجزء الآخر كما ويؤثر على البناء الكلي.

2-3-المؤسسة المنظمة كنسق مفتوح

تُصور هذه النظرية المنظمة كنظام مفتوح، وهو مركب من العناصر المتفاعلة، غير العشوائية وهو يقدم الأفكار المهمة التي مفادها أنه لا يمكن اختزال الكل إلى مجموع العناصر المكونة له لأنه أكبر من مجموعها، فهذا الكل له خصائصه التي تميزه، والتي لا يمكن اختزالها في تلك العناصر التي يتكون منها، وأن هذه التفاعلات هي الشيء الأساسي في هذا النظام[1]. ومنه فإن النظام يمثل أكثر من مجموع عناصره، وهذا بسبب الروابط والتفاعلات التي تُوَحد هذه العناصر حيث تسمح لنا هذه النظرية بدراسة وتحليل المنظمة كنظام مفتوح، يتكون من مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات، حيث يؤدي كل فرد دوره ولا يمكن الالتزام به بصفة كاملة، إلا إذا قام باقي الأفراد بأدوارهم، وأن ذلك لا يتحقق إلا بوجود علاقات بين النظام والبيئة الخارجية التي توفر الموارد التي تحتاجها المنظمة من موارد خام ومعلومات... الخ، فهي إذن لا تستطيع ضمان الاستمرار من خلال عمل في دائرة مغلقة.

فتعريف المدرسة النسقية للمنظمة أكثر مرونة، يسمح لها بالتكيف مع مختلف الوضعيات، كما واهتمت أيضا بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، واعتبرتها من أهم عوامل تحليلها. إذ تتواجد المؤسسة في بيئة يمكن اعتبارها كنسق أكبر، يتميز بالتعقيد ويؤثر عليها وعلى مختلف نشاطاتها كونها هي التي توفر مدخلاتها المتعلقة بالجوانب: الثقافية، التكنولوجية، السياسية، التربوية، الديموغرافية، الاجتماعية، الاقتصادية، الطبيعية... الخ. كما ويؤثر على علاقاتها الخارجية، من خلال توفير العناصر الأخرى كالموردين والمنافسين والتكنولوجيا، إضافة إلى العناصر السوسيوسياسية كالدولة والنقابة[2].

فالمؤسسات المعاصرة تعيش في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والحركة والتفاعل بين مختلف أجزائها في نظام نسقي مندمج بنائيا ووظيفيا، لهذا استعملنا المقترب النسقي أو النظمي لفهم طبيعة هذه

[1] CÉCILE Godfroid, MARC Labie, LUDOVIC Urgeghe, **Théorie des organisations, Guide de lecture**, 4ème Ed, 2016, p10.
[2] EDGAR Shein, **Psychologie et organisation**, Editions hommes et techniques, 1971, p98.

التفاعلات، في ظل نظام بيئي مفتوح على كافة المتغيرات، وفي هذا السياق يقول **محمد قاسم القريوتي** "... وللتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها فإنه يجدر أن ينظر إليها من زاوية نظامية **(System view)** أو كنظام بيولوجي **(Biological System)**.[1]

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التنظيم (المؤسسة) في الفكر النظامي وهي:

- نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

-يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية **(Sub-Systems)**.

-كيان ينتمي إلى إطار كلي وليس كوحدة سلوكية جزئية.

3-3-عناصر النظام المفتوح (النسق المفتوح)

لفهم طبيعة النظام المفتوح، لابد من إدراك عناصر هذا النظام والدورة التنظيمية التي تفرزها تداعيات تفاعل المؤسسة مع بيئتها التنظيمية، حيث يشتمل النظام المفتوح على العناصر التالية:

3-3-1-المعالجة

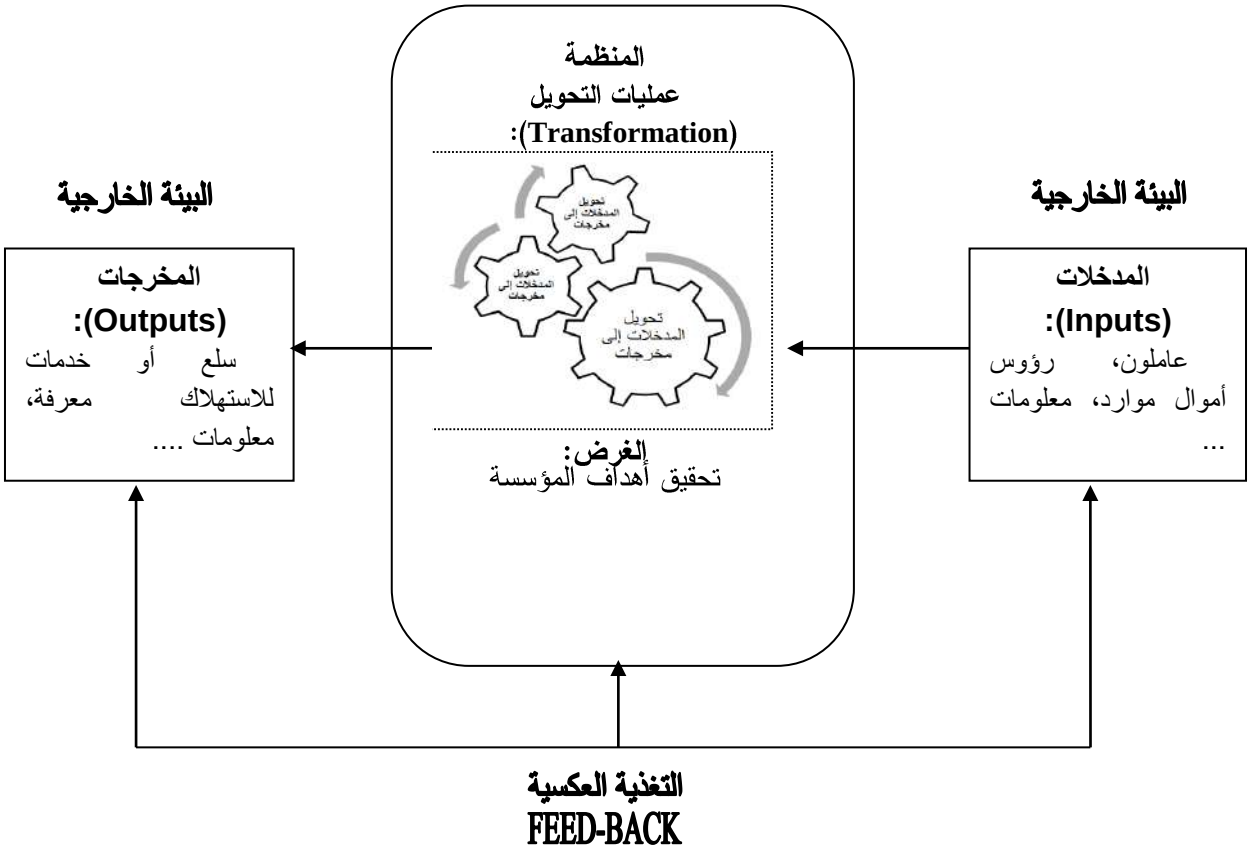
-**المدخلات (Inputs):** يقصد بها الموارد التي تستمدها وتتلقاها المؤسسة من بيئتها الخارجية وتتمثل في: العمال، رأس المال، والموارد الخام، المعلومات التكنولوجيا ... الخ.

-**المخرجات(Outputs):** وتشمل كل من السلع والخدمات المقدمة، وكذلك كل ما ينتج عن بيعها من أرباح وخسائر، فهو إذن المنتوج الذي يتم طرحه في السوق.

3-3-2-عمليات التحويل (Transformation): ويقصد بها كل العمليات التي تتم داخل المؤسسة، كعمليات الإنتاج والتسويق، والتي تتم وفقا لأهداف المؤسسة، وذلك بتحويل المدخلات إلى مخرجات والهدف يشمل جميع الأنساق أجزاء التفاعل لتحقيق الهدف الأساسي للنسق العام .

3-3-3-التغذية الراجعة(Feed-back): ويقصد بها ردود فعل من البيئة الخارجية التي طرحت فيها المخرجات كالمستهلكين والمنافسين وغيرهم

[1] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص57.



الشكل رقم(02): عناصر النظام المفتوح. (من إعداد الطالبة)

من خلال **الشكل رقم (01)** نجد أن المنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية، وفي نفس الوقت تصدر مخرجاتها البيئة الخارجية، حيث أن البيئة المحيطة بالمنظمة تحوي عدة أنواع بيئية كالبيئة السياسية الاقتصادية، المادية والفنية، وعلى المؤسسة أن تستجيب لمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، لضمان استمرارها واستقرارها[1]. وهذا لا يكون إلا بتحقيق نوعين من التوازن:

-**التوازن الداخلي:** بين أجزاء النظام وعناصره لتخفيف الصراع، والتناقض لضمان التفاعل الإيجابي (داخل البيئة الداخلية).

-**التوازن الخارجي:** مع القوى والمتغيرات الخارجية (البيئة الخارجية) بهدف تحقيق التناسق مع الأهداف الكلية للنظام.

انطلاقا من التحليل السابق، لا يمكن أن تكون المؤسسات إلا أنساقًا مفتوحة تحتوي مدخلات ومخرجات، وأن نجاحها اليوم يتوقف بشكل كبير على قدراته على التكيف مع التغيرات في البيئة

[1]فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2005، ص93،92،91.

التي تنشط فيها، والتي تعتبر وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات من أهم مدخلاتها، التي لها الأثر المباشر على المؤسسة وسياساتها وأهدافها ونتائجها.

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-نوع الدراسة ومنهجها

إن مناهج وطرق البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مرتبط بطبيعة مواضيع الدراسة وأهدافها وطبيعة الموضوع والميدان الذي تنتمي إليه، فله تأثير بالغ في اختيار المنهج وتقنيات البحث المناسبة، ومنه يمكن القول بأنه قد ينبثق عن كل موضوع عدة دراسات امبريقية ونظرية، كل دراسة منها قد تستخدم منهج وتقنية بحث مختلفة تتناسب والزاوية التي يدرس منها الموضوع، وتفي بالغرض من البحث العلمي، وهو الوصول إلى نتائج.

فالمنهج هو مجموعة من العمليات المنظمة قصد الوصول إلى أهداف معينة[1]، ويقصد به أيضا الطرق التي تمكن الباحث متابعة بحثه، وتتضمن التقنيات التي يمكن استخدامها في إجراء البحث والاختبارات والتجارب والدراسات الاستطلاعية والدراسات النقدية، أما هدف المنهج فهو الوصول لحل مشكله ما[2]. وباعتبار أننا نهدف من خلال بحثنا الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي والفعالية التنظيمية. أي واقع الاتصال الداخلي وسائله وأنماطه ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، متمثلة في مجموعة من الأبعاد والمؤشرات، حيث تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية أين سنحاول تحليل وتفسير الظاهرة محل الدراسة، وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي وطريقة التحليل الإحصائي، الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في بحوث العلوم الاجتماعية وذلك لملاءمته في الدراسات العلائقية بين متغيرين.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه منهج يقوم على وصف الظاهرة من الظواهر بهدف الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج وتعميمها، ويتم ذلك وفقا لخطة منهجية معينة تعتمد على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى دلالاتها السوسيولوجية[3].

---

[1] MAURICE Angers, **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, Edition Casbah, Alger, 1997, p58.

[2] SAM Goundar, **Research Methodologie and research method**, chapter 3, Victoria university of Wellington, 2012, p5.

[3] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007، ص102.

كما أُستخدمت طريقة التحليل الإحصائي، لتحليل المعطيات المتحصل عليها والقائمة على لغة الأرقام والتحليل الكمي، يسمح بدراسة الظواهر الاجتماعية دراسة علمية موضوعية، وذلك لاعتماده على المعطيات المتحصل عليها من الواقع، بشرط أن تكون قابلة للمعالجة الإحصائية، كما تسمح من جهة أخرى بالتحليل والقراءة الإحصائية تم التأويل السوسيولوجي، وهو أساس الدراسات السوسيولوجية، إذن فدراستنا تدخل ضمن دراسات المنهج الكمي والذي يعرفه **موريس أنجرس (MAURICE Angers)** على أنه "مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر"[1].

2-أدوات جمع البيانات

إن اختيار الأداة المناسبة لا يكون عبثا، بل يخضع لبعض المعايير أهمها الهدف المنشود من الدراسة، حيث يرتبط بالمنهج المتبنى من طرف الباحث طبيعة البيانات المراد جمعها، ونحن بصدد إعداد دراستنا الميدانية حاولنا قدر الإمكان ولغرض تحقيق الهدف منها، الاستعانة ببعض الأدوات، التي رأينا أنها تساعد في الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة، وهي:

2-1-الملاحظة: وهي من أهم أدوات جمع البيانات التي تخدم الموضوع، خاصة وأن بعض المعطيات لا يمكن الحصول عليها عن طريق التقنيات الأخرى كالاستمارة أو المقابلة، بل هي "جوهر المنهجية في المنهجية المعاصرة للبحث العلمي ... وهي لا تأتي من العدم بل يتم إعدادها وتنفيذها وتحليلها"[2].

فالملاحظة إذن ضرورية لكل بحث خاصة ميدان البحوث السوسيولوجية، بل لا يكاد يخلو أي بحث من الملاحظة وهي لا تقل أهمية عن باقي أدوات جمع المعطيات، فهي تمنح للبحث في المجال الواسع لملاحظة الواقع كما هو، وتمكنه من ملاحظة سلوك وتفاعلات المبحوثين وأنماط وأساليب عيشهم، فهي إذن تعتمد على مهارات وقدرات الباحث وذكائه ومدى حرصه ودقته وخصائصه الفردية، وحدسه البحثي ورؤيته الموضوعية أو المتحيزة للبحث[3]. وقد عرفها **محمد الحسن إحسان**

[1] MAURICE Angers**, Op.cit.**, p58.
[2] BENOIT Gauthier, **Recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, 5ème Ed, presse de l'université du Québec, CANADA, 2009, p9.
[3] HENRYK Dzwigol, PITOR Barosz, **Observation as a research method in social science**, silesian university of technology publishing house, organization and management, N°148, 2020, p p142-143.

على أنها " رؤية وفحص الظاهرة موضوع الدراسة بالاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة"[1].

وفي دراستنا هذه استعنا بالملاحظة كأداة تدعيمية استكشافية خلال زيارتنا الأولى للمؤسسة والزيارات اللاحقة لها، نفس الشيء بالنسبة للوكالات التجارية على مستوى الولاية، في محاولة لرسم صورة واقعية عن الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز، من خلال الوسائل المستخدمة في الاتصال وأساليب الاتصال بأنواعها: الشفهية والكتابية الموجودة في لوحة الإعلانات، وما تتضمنه من تعليمات وإعلانات للموظفين وقنوات الاتصال بين مختلف المصالح المؤسسة. والتي استفدنا منها في تحليل المعطيات التي تحصلنا عليها أثناء الحوار مع بعض الموظفين ورؤساء المصالح على مستوى المؤسسة. وبعد الاطلاع على سجلات الحضور والغياب المسجلة لدى مصلحة الموظفين، التي ساعدتنا فيما بعد في اختيار العينة وحجمها وتحديد الأسئلة المراد طرحها والمرتبطة خاصة بإدارة الموارد البشرية، الرضا في العمل، المرونة والتكيف مع الأزمات خاصة أثناء مرحلة الكورونا.

2-2-المقابلة: تعتبر المقابلة أداة بحثية تشبه لحد كبير الاستمارة في خطواتها ومواصفاتها باستثناء فارق واحد، حيث أنها حوار بين الباحث والمبحوث للحصول على معلومات منه، أو تعبيرات عن آرائه واتجاهاته ومشاعره[2].

فهي عبارة عن محادثة بين طرفين، أحدهما الباحث أما الطرف الثاني فقد يكون شخص أو عدة أشخاص، لهم علاقة بموضوع الدراسة. يهدف من خلالها الباحث الحصول على معلومات أو بيانات أو توجهات أو معتقدات أحدهم حول الموضوع، على أن يكون الحوار ممنهجا ومنظما وفق إجراءات محددة مسبقا، على شكل فصول وأسئلة محددة. حيث يتحكم الباحث في هذا الحوار من جميع الجوانب، كما أن الأسئلة قد تكون محددة أو غير محددة، وفي هذه الحالة يكتفي الباحث بتحديد المحاور الكبرى بشكل عام، وهي طريقة مناسبة لمعرفة خصوصية كل حالة، واكتشاف سلوكهم ووصف الأوضاع كما هي من طرف المبحوثين. لهذا فهي تحتاج من الباحث ذكاء في اختيار الأسئلة وكيفية طرحها، مع منح المستجوب الحرية في حدود ما يراه مناسبا لتحقيق الهدف

[1] محمد الحسن إحسان، **الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي**، ط3، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1994، ص104.
[2] سهيل رزق دياب، **مناهج البحث العلمي**، غزة، 2003، ص55.

من البحث[1]. وقد تم استعمال تقنية المقابلة في دراستنا أثناء الدراسة الاستطلاعية في ميدان الدراسة مع المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة والسيد مدير المؤسسة، أين تم مناقشة موضوع الدراسة والهدف منها، وإجراءات الدراسة الميدانية.

2-3-المجموعات البؤرية (Focus groupe): كأداة مساعدة، حيث ونظرا لمرحلة إعادة الهيكلة التي تمر بها مؤسسة سونلغاز، تعذر الحصول على الموافقة من أجل توزيع الاستبيان في المديرية، أين توقفنا عن قرب عند زيارتنا للمديرية على الضغوطات التي يعيشها العاملين خلال الفترة الانتقالية وما ترتب عنها من تغيرات سواء الجانب الهيكلي أو الإداري، خاصة الاجتماعات اليومية، عن طريق منصة رقمية خاصة بذلك، وبمشاركة ممثلي كل فروع مجمع سونلغاز.

ولذلك اقترح السيد مدير المؤسسة، إجراء مقابلة مع السادة رؤساء الأقسام على مستوى المديرية والذي كان **عددهم تسعة (9)**، حيث قررنا اعتماد أسلوب المجموعات البؤرية، ضمانا لإجراء المقابلة، خاصة وأن تواجدهم غير متاح في غالب الأحيان، وكذا للاستماع ولمس ردات الفعل مباشرة، كما وأننا هدفنا من خلال هذا الأسلوب إلى تعزيز النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، ولأننا أكدنا لهم أن المعلومات المتحصل عليها، لن تستعمل إلا لأغراض علمية، فقد لمسنا تجاوبا مقبولاً جدا من طرفهم، وراحة كبيرة في الرد على مختلف أسئلة وبكل حرية.

وتعرف **المجموعة البؤرية** على أنها وسيلة وأداة تستخدم لجمع البيانات ذات عدد محدد من المشاركين، حيث يتراوح عددهم بين **6** و**12** أشخاص، ترتكز على إجراء حديث من أجل هدف محدد، يديرها ويوجهها شخص هو **المنسق(Facilitator)**، يسعى من خلالها لتوجيه النقاش بما يخدم أهداف بحثه، أين يحاول من خلالها الحصول على إجابات على أسئلة محددة يُصيغها بنفسه، وقد ظهرت هذه التقنية بالأساس في مجال الاتصال الاجتماعي، وزاد انتشارها أكثر في الستينيات. ويعد **روبرت ميرتون (ROPERT Merton)** أحد أهم رواد بحوث مجموعات.

2-4-الاستمارة: يعرف **مورس أنجرس (MAURICE Angers)** المقابلة، على أنها "وسيلة لجمع البيانات المنجزة عن طريق إخضاع الأفراد والباحثين إلى مجموعة من الأسئلة"[2]. وتعتبر من أهم أساليب وتقنيات جمع البيانات في البحوث الكمية، وهو يتيح للباحث استجواب المبحوثين أما بتحديد

[1] صالح أويابة، **أدوات جمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية**، الندوة الجهوية حول منهجية **IMRAD** وتطبيقات SPSS، جامعة غرداية، 2018، ص8.

[2] MAURICE Angers**, Op.cit.**, p147.

الإجابات من خلال ما يسمى بـــ «الأسئلة المغلقة"، وهي إعداد المحاور الكبرى للاستمارة فقط وإعطاء المبحوث حرية الإجابة وتسمى بـــ «الأسئلة المفتوحة". وهي تتناسب تماما مع المنهج الكمي من حيث المعالجة الإحصائية، حيث تعتمد على العينات، إقامة علاقات إحصائية ومقارنات كمية، تتخللها ثلاث خطوات رئيسية لجمع البيانات عن طريق الاستمارة وهي: البناء الأولي للاستبيان، الاختبارات الأولية للتأكد من صحة أداة القياس ومرفقاتها، وأخيراً إدارة الاستمارة أو الاستبيان، والتي تكون إما عن طريق البريد مباشرة، عن طريق الهاتف، أو عن طريق الانترنت[1].

حيث يعتبر اختيار نوع الأسئلة بين المفتوحة أو المغلقة مهمة حساسة وصعبة، علما أن الأسئلة المغلقة تتميز بأنها معالجتها أسهل، غير أنه من المهم أيضا إدخال بعض الأسئلة المفتوحة من أجل التنويع وتجنب الرتابة في تقديم الاستبيان[2].

وقد ارتأينا أن تكون الاستمارة التقنية الرئيسية للبحث، كونها الأداة التي تسمح بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي قررنا أن تسلم مباشرة لعينة الدراسة، حيث تمنح لنا فرصة تقصي المباشر حول الموضوع مع استجواب بعض المبحوثين بطريقة علمية محكمة، والحصول على البيانات المطلوبة من خلال إجاباتهم. وتطبيقا لأسس وقواعد البحث العلمي ومراحل بناء الاستمارة قمنا ببناء نموذج للاستمارة بشكل مبدئي خلال شهر فيفري **2023**، ثم عرضناها للتجريب في ميدان الدراسة للتأكد من مدى فعاليته وصدقه وثباته، ودرجة وضوح الأسئلة لدى المبحوثين، والتي كانت خلال الفترة الممتدة من **مارس وأفريل 2023**، وقُسّمت الاستمارة إلى مجموعة من المحاور حسب طبيعة البحث، وتنوعت الأسئلة بين الأسئلة المغلقة، نصف المفتوحة، مباشرة وغير مباشرة. تخص فئة معينة هي العينة تم اختيارها لتمثيل مجتمع البحث ، من مختلف الفئات السوسيومهنية على مستوى المؤسسة حيث تم تقسيم الاستمارة إلى محورين، الأول متعلق بالمتغير المستقبل وهو الاتصال الداخلي في المؤسسة بمؤشراته(وسائل الاتصال، اتجاه الاتصال، العلاقات الرسمية وغير الرسمية)، أما المحور الثاني فمتعلق بالمتغير التابع، وهو الفعالية التنظيمية بمؤشراته (تحقيق المؤسسة لأهدافها، رضا العاملين بالمؤسسة، تدفق

[1] JÉROME Ibert, PHILIPPE Baumard, CAROLE Domada, JEAN Marc Xuereb**, la collecte des données et gestion de leurs sources, Méthode de recherche en management**, DUNOD, Paris, 2014, p266.

[2] Linges Directrices De L'oim Relatives Au Suivi Et A L'évaluation**, Organization internationale pour les migrations** Genève, suisse, 2022.

المعلومات، إدارة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات)، حيث تم اختيار هذه المؤشرات بناء على عدة معايير أهمها:

-طبيعة المؤسسة التي لا تنطبق عليها كل مؤشرات الفعالية التنظيمية، كالمنافسة والإنتاجية مثلا.

-قابلية المؤشرات للقياس ميدانيا، بسبب عدم ملاءمة الزمان والمكان.

-أسباب تتعلق بتوجهي كباحثة، من خلال اختيار مؤشرات تختلف عن تلك التي تناولتها الدراسات السابقة.

وبعد عرض الاستمارة على المسؤولين بمؤسسة سونلغاز، سجلنا بعض التحفظ من طرفهم وبرروا ذلك بكثرة عدد الأسئلة، خاصة وأن المرحلة التي تمر بها المؤسسة، لا تسمح بالإجابة عن كل الأسئلة بدقة، ما يؤثر على نتائج البحث وأهدافه، كما تم تسجيل اعتراض عن طرح بعض الأسئلة، وقد أخذنا بالملاحظات التي قُدمت لنا، حيث تم تقليص عدد الأسئلة وتعديل بعضها، كما قمنا كذلك بحذف الأسئلة غير المقبولة.

2-مجتمع البحث وعينة الدراسة

3-1-تحديد مجتمع البحث

بحكم أن الموضوع يتناول بالدراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي، ومدى تأثيره على تحقيقها لفعاليتها التنظيمية، من خلال مجموعة من المؤشرات (تحقيق المؤسسة لأهدافها، رضا العاملين بالمؤسسة، تدفق المعلومات، إدارة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات)، استلزم الأمر القيام بدراسة ميدانية على مجموعة من العمال الذين يمثلون جزء من مجتمع البحث، ويحملون خصائصه في مؤسسة سونلغاز -سطيف-التي تم اختيارها وفقا لعدة معايير هي:

-الإمكانيات المادية المتوفرة لدينا، خاصة وأننا انتقلنا إلى كل الوكالات على مستوى الولاية عدة مرات.

-عامل الوقت وطبيعة نشاطها: خاصة وأن العاملين بالمؤسسة غير متاحين في أغلب الوقت، بسبب طبيعة نشاطهم الذي يميزه طابع الخطورة والاستعجال.

-حجم المؤسسة: فهي تتكون من عدة فروع، غير أن المشكل الذي واجهنا هو أن المؤسسة في مرحلة إعادة الهيكلة، لهذا وتفاديا للتأخر في بحثنا قمنا ببعض التغييرات في إجراءات الدراسة الميدانية بما يتناسب ووضعية المؤسسة خلال هذه المرحلة.

2-3-اختيار العينة

تتم عملية جمع البيانات إمّا بطريقة المسح الشامل أو عن طريق أسلوب العينة، في حالة تعذر المسح لأي سبب كمحدودية الإمكانيات البشرية أو المادية مثلا، أو لعامل الزمن وكبر المجتمع البحث واستحالة إجراء المسح على جميع أفرادها، وتتكون العينة من أفراد يمثلون " ذلك الجزء من المجتمع البحث، الذي ستجمع من خلاله المعطيات في ميدان البحث، نتطلع أن تسمح العينة ... بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي"[1].

ولأسباب تطرقنا إليها سابقا (مرحلة إعادة هيكلة المؤسسة وتعذر توزيع الاستمارة في مديرية سونلغاز)، اعتمدنا أسلوب المسح الشامل خلال دراستنا الميدانية. حيث قمنا بإجراء مسح شامل لكل العاملين بالوكالات العشر **(10)** على مستوى الولاية بمختلف فئاتهم السوسيومهنية، وكذا مركزهم في المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على كل العاملين بها.

أما اختيار أسلوب العينة لجمع البيانات، فكانت بناء على مبررات ومعايير ومعطيات سبق ذكرها، وبما أن عملية تحديد العينة عملية جد دقيقة ومهمة، لما لها من انعكاس على البحث بأكمله، أين تظهر أهميتها في كونها أكثر تمثيلا ونتائجها أكثر دقة وواقعية. فاختيار العينة المناسبة هو تأكيد وضمان لجودة عملية جمع البيانات، وهو جزء من الإدارة الجيدة للبيانات فهي إذن استراتيجية تحتاج لتفصيل وتخطيط وتقرير[2].

وعلى هذا الأساس اعتمدنا في الدراسة الحالية على عينة تتكون من العمال والموظفين الذين يعملون بصفة دائمة في الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة سونلغاز–سطيف–وعددها عشر **(10)** وهي: عين أزال، عين ولمان، العلمة1، العلمة2، سطيف أ، سطيف ب، سطيف ج، بوقاعة، عين الكبيرة وبني ورتيلان، نظرا لعدم إمكانية دراسة أفراد المجتمع ككل. وحيث أن موضوع الدراسة متعلق بالاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز، فإن الأمر بالنسبة للوكالات التجارية، يتعلق بالعمال بمختلف مستوياتهم ورتبهم وتصنيفهم (الفئات المهنية)، لــ:"ضمان تمثيل كل طبقة تمثيلا مناسبا"[3]، ثم نقوم بعملية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي. في

[1] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات عملية-**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، طبعة ثانية منقحة، 2006، ص301.

[2] GREET Peersman, **Présentation des méthodes de collecte et d'analyse de données dans l'évaluation d'impact (notes méthodologique N°10)**, Centre de recherche innocentai de l'UNICEF, 2014, Florence, p8.

[3] HAMID Taherdoosit, **Sampling methods in research methodology ; how to choose a sampling technique for research**, International journal of academic research in management (IJARM), Vol(5), N°2, 2016, p21.

حين تم استخدام **تقنية المجموعة البؤرية** في المديرية، أين تم اختيار رؤساء الأقسام كمفردات البحث.

4-مجال الدراسة

4-1-المجال المكاني

للتعمق في موضوع الدراسة تم إجراء الدراسة الميدانية، بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز-سطيف، وبالضبط مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سطيف-والوكالات التجارية التابعة لها، وذلك للعديد من الأسباب لعل أهمها: طبيعة المؤسسة التي تجمع بين خاصية المرفق العام وكمؤسسة اقتصادية تهدف الربح، ومساهمتها في تقديم خدمة حصرية، فهي مؤسسة تتميز بعقود الإذعان وهي عقود احتكار دون منافس. ونظرا لكونها مؤسسة وحيدة في السوق تقدم هذه الخدمة فكان من الصعب الحكم على فعاليتها ومقارنتها بمؤسسة أخرى بنفس المواصفات، غير أن المؤسسة أصبحت من المؤسسات العمومية الرائدة خاصة لتوفرها على التكنولوجيا الحديثة واستخدامها أجهزة متطورة لضمان تطورها ومكانتها في السوق، علما أن المؤسسة كغيرها من المؤسسات العمومية على مستوى الوطني عرفت تطورات هامة بعد إعادة الهيكلة نتيجة التغيرات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر والتي شهدها العالم.

4-2-المجال الزمني

يقصد بالمجال الزماني، الفترة التي يقضيها الباحث في جمع البيانات خلال الدراسة الميدانية، وبالنسبة لدراستنا وبعد الانتقال إلى مؤسسة سونلغاز عدة مرات، واجهتنا بعض الصعوبات البيروقراطية في بداية الأمر، والتي حالت دون تحقيق هدفنا بالحصول على ترخيص إجراء الدراسة الميدانية عبر القنوات الرسمية، وهو الأمر الذي دفعنا إلى استخدام قنوات غير رسمية تمثلت في العلاقات الشخصية.

المرحلة الأولى: تم فيها الاتصال في مؤسسة سونلغاز –سطيف–شهر أفريل **2022** لمعرفة الإجراءات اللازمة للموافقة على إجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة، بعدها تم الانتقال إلى المؤسسة شهر جويلية **2022**، أين قدمنا طلب الترخيص، والذي تم استخراجه من نيابة عمادة الكلية لما بعد التدرج، غير أننا لم نتلق الرد بسبب تزامنه مع نهاية السنة الاجتماعية وعطلة الصيف.

المرحلة الثانية: بعد التأخر نوعا ما في الاتصال بالمؤسسة مرة أخرى، بسبب ارتباطات مهنية وعائلية، تم إعادة تقديم الطلب مرة أخرى شهر جانفي **2023**، خاصة بعد حصولنا على الموافقة

النهائية لتعديل موضوع الأطروحة، حيث تحصلنا بعدها بمدة على موعد مع السيد مدير المؤسسة والسيدة المكلفة بالإعلام والاتصال على مستوى المؤسسة، سمحت لنا الفرصة للتحدث عن موضوع دراستنا وأهم الجوانب التي سيتم التطرق إليها وفي الأخير تم قبول طلبنا والموافقة عليه بعد استكمال الملف.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة استطلاعية والتي كانت بداية من شهر أفريل **2023**، تميزت بجمع بعض المعطيات وتسجيل الملاحظات المهمة، وذلك بمرافقة المكلفة بالإعلام والاتصال على مستوى المؤسسة، من خلال الانتقال بين مختلف المصالح، والتعرف عن قرب على وسائل الاتصال والتكنولوجية المستخدمة حيث حظينا بشرح وافي وكافي من طرف المكلفة بالإعلام والاتصال، مرفوقين بالسيدة رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

المرحلة الرابعة: والتي كانت منذ بداية شهر **أكتوبر 2023** وإلى غاية منتصف شهر **ديسمبر 2023**، بتوزيع الاستبيان على الوكالات التجارية **(10)** العشر، والتي كانت تحت إشراف ومتابعة السيد مدير المؤسسة، حيث تم تبليغ مدراء الوكالات التجارية مسبقا بإجراءات الدراسة الميدانية، فاعتمدنا يوم واحد لكل وكالة من أجل توزيع الاستبيان ويوم آخر لاسترجاعها، ابتداء من الوكالات الموجودة في مركز الولاية، ثم الوكالات الموجودة جنوب الولاية، وأخيرا الوكالات الموجودة شمال الولاية، غير أن العملية ورغم الاستقبال الجيد من طرف مدراء الوكالات، لم تجري كما توقعنا، نظرا لعدم ملأ الاستبيان من طرف العاملين في بعض الوكالات، والتي استلزم علينا التنقل أكثر من مرة للوكالة. وقد حظينا أثناء تنقلاتنا المختلفة للوكالات بمقابلة مع مدراء الوكالات، وبعض العاملين من مختلف الفئات السوسيومهنية، وسمحت لنا الفرصة بمناقشة بعض الجوانب التي تهمنا حول موضوع الدراسة لاستخدامها في تحليل النتائج.

4-3-المجال البشري

اقتصرت دراستنا بالمديرية توزيع الكهرباء والغاز–سطيف–على رؤساء الأقسام والسيد مدير المؤسسة، أما بالنسبة للوكالات التجارية التابعة لها فقد شملت كل العاملين، بمختلف مستوياتهم العلمية وتصنيفاتهم المهنية ومراكزهم في الوكالة، وعددها عشر **(10)** وكالات وهي: عين أزال، عين ولمان، العلمة1، العلمة2، سطيف أ، سطيف ب، سطيف ج، بوقاعة، عين الكبيرة وبني ورتيلان.

علما أن توزيع الاستمارات كان بعدد العاملين المتواجدين في الوكالة، حيث تم توزع 275 استمارة على العاملين بكل وكالة حسب ما هو موضح في الجدول أسفله، في حين تم استرجاع 242 استمارة، أي بفارق 33 استمارة ناقصة ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- رفض بعض العاملين الإجابة.

- غياب بعض العاملين بسبب: عطلة مرضية، عطلة سنوية، خروج في مهمة، في وضع تكوين...

وقد تبين بعد استرجاع الاستمارات أن 49 منها غير صالحة للاستخدام. فكانت الوضعية كما هو موضح في الجدول أسفله:

الوكالة	مجتمع البحث	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الأشخاص غير المتاحين	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير الصالحة	عينة البحث	النسبة المئوية
سطيف - أ	33	26	7	20	3	17	%8.8
سطيف- ب	34	30	4	27	3	24	%12.4
سطيف- ج	30	30	0	23	6	17	%8.8
عين ولمان	42	30	12	25	9	16	%18.2
العلمة-1	33	25	8	25	6	19	%9.8
العلمة-2	34	28	6	22	6	16	%8.2
عين أزال	33	30	3	29	5	24	%12.4
بوقاعة	36	30	6	25	6	20	%10.3
عين الكبيرة	36	25	11	25	2	23	%11.9
بني ورتيلان	21	21	0	21	3	18	%9.3
المجموع	332	275	57	242	49	194	%100

الجدول رقم (01): يوضح عدد الاستمارات الموزعة وعدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للمعالجة الإحصائية

5-صعوبات الدراسات

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات، والتي تتفاوت من تخصص لآخر ومن باحث لآخر، والتي نذكر منها: صعوبات في اختيار موضوع الدراسة، صعوبات في اختيار المنهج العلمي، صعوبات في تحديد مجتمع البحث والعينة وأدوات البحث، إضافة إلى الصعوبات المالية والتمويل وبعض الظروف الشخصية.

وبالنسبة لنا فقد واجهنا العديد من الصعوبات خلال دراستنا هذه، خاصة في البداية بوفاة الوالدة ثم الأستاذ المشرف الدكتور حاج بلقاسم رحمهما الله، ثم بعد انطلاقنا في عملية البحث، تبين لنا أن موضوع الدراسة يحتاج إلى تعديل، نظرا لاستحالة تطبيق المنهج التجريبي في مؤسسة عمومية اقتصادية مثل سونلغاز، وهو ما تم التوصية به في اليوم الدكتورالي. أما بالنسبة للدراسة الميدانية، فقد وجدنا صعوبة كبيرة في الحصول على ترخيص من المؤسسة، والتي تبين لاحقا أن سبب ذلك هو الشروع في عملية إعادة الهيكلة التي باشر بها المجمع، وهي العملية التي فرضت علينا التعديل في أدوات جمع البيانات لاحقا، حيث أننا قمنا في البداية باختيار الاستبيان كأداة أساسية، يتم توزيعه في المديرية والوكالات التابعة لها، إلا أننا تفاجأنا بقرار مدير المؤسسة بتوزيعه على مستوى الوكالات فقط، أو تأجيل عملية التوزيع لمدة 3 أشهر.

وذلك نظرا لكون المديرية ملزمة برزنامة محددة من الأعمال للانتقال الى الهيكلة الجديدة، وهو ما فرض علينا استخدام أداة مساعدة وهي تقنية المجموعة البؤرية، والتي رأينا أنها تسمح بالاستفادة من المعلومات التي تحصلنا عليها من المدير ورؤساء الأقسام وبعض رؤساء المصالح والموظفين على مستوى المديرية، خاصة وأن أغلب زياراتنا كانت لمقر المديرية، مع العلم أننا حاولنا في بداية الأمر إجراء مقابلات فردية بناء على اقتراح السيد مدير المؤسسة إلا أننا لم نتمكن من إكمال العملية بسبب انشغالهم الدائم، لهذا تم اعتماد هذه التقنية بعد موافقة المدير، وتحدد موعد المقابلة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

مقاربة نظـــرية حول

الاتصـــــــال فـي

المؤسسة

الفصل الثاني

مقاربة نظرية حول الاتصال في المؤسسة

تمهيد

أولا: الاتصال في المؤسسة

1- مفهوم الاتصال

2- عناصر الاتصال

3- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

ثانيا: الاتصال في المؤسسة، التوطئة التاريخية

ثالثا: الاتصال في المؤسسة، دراسة في الأنواع والأساليب والنماذج

1- الاتصال حسب درجة المأسسة

2- الاتصال حسب الاتجاه

3- أساليب الاتصال

4- نماذج الاتصال

رابعا: النظريات المفسرة للاتصال في المؤسسة

1- النظريات الكلاسيكية

2- المداخل السلوكية

3- النظريات الحديثة

خامسا: معوقات الاتصال في المؤسسة

1- المعوقات التنظيمية

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية والبيئية

3- المعوقات النفسية

خلاصة

تمهيد

يعتبر الاتصال من المقومات الأساسية للوجود الإنساني، ومن الحاجات الأساسية والضرورية للبشر، وهو بمختلف أنواعه وأنماطه وأشكاله ووسائله، تعبير عن الروابط والصلات بين الأشخاص، بداية من الوالدين ثم العلاقة الثنائية، ثم علاقات جماعية وإلى غاية علاقات بين مجتمعات، تفصل بينها مسافات طويلة وثقافات وعادات وتقاليد مختلفة. فالاتصال إذن قبل أن يصبح علما قائما بحد ذاته له مفاهيمه وقواعده ونظرياته، هو بالأصل عملية طبيعية مرتبطة بالإنسان، وتُسيَر من تلقاء ذاتها حيث تظهر صورها في مختلف أوجه حياة الأشخاص، ومنها الاتصال في المنظمة، فيظهر أثناء العملية الإنتاجية، التخطيط، اتخاذ القرارات، الإشراف، والمتابعة. ويعتبر ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ووسيلة لإيصال القرارات والتعليمات وتوضيحها للعمال، وحل مختلف المشكلات والعوائق داخلها، لهذا فإن الاتصال مجال متعدد الأبعاد، وهو ما أدى إلى صعوبة تحديد مفهوم الاتصال، نماذجه والنظريات التي تناولته، وذلك بسبب تنوع هذه الظاهرة، وامتدادها لعدة مجالات كعلم الاتصال والإعلام، علم الاجتماع، علم النفس، وعلوم الإدارة والتسيير... إلخ.

أولا: الاتصال في المؤسسة

الاتصال داخل المؤسسة من أهم معايير قياس كفاءتها ونجاحها، وأساسا لتحديد درجة تطورها في هذا العصر، وهو من الدعائم والركائز لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، لما لها من انعكاسات ايجابية على مختلف عناصر المؤسسة.

1- مفهوم الاتصال

من المسلم به أنه وقبل التطرق لمفهوم الاتصال الداخلي، لابد أولا من تحديد مفهوم الاتصال بصفه عامة، إذ من المنطقي البدء بالكل ثم التفصيل في الجزء، ولقد تباينت أراء الفقهاء والمفكرين حول مفهوم الاتصال، للعديد من الأسباب أهمها تعدد مجالات تخصصاتهم، وان كان هذا بقدر ما يثير مشكلة تعدد المفاهيم، من جهة أخرى تضيف هذه التخصصات تراثا نظريا للموضوع، وتزيد من العمق والتفصيل فيه، خاصة ما تعلق بدراسة الموضوع من عدة جوانب.

تعريف الاتصال

يعرف **العلاق** الاتصال بأنه "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات، من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير، باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا"[1]. وبهذا المعنى فان العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.

أما **جون ماري بيريتي (JEAN-MARIE Peretti)** فقد عرف الاتصال بأنه "العملية التي ترتكز على التفاعلات الفردية، التي يتم ضمنها إرسال معلومات والحصول على أجوبة بين مرسل ومستقبل لمجموعة من الأفراد"[2]. ويبدو واضحا من هذا التعريف التركيز على العنصر البشري في عملية الاتصال والذي قد يكون فردا أو مجموعة من الأفراد، وعلى اتجاه الاتصال الذي يكون في اتجاهين: إرسال واستقبال، وهو تأكيد على وجود التغذية العكسية**Feed-back** .

ويقول في هذا الصدد **فضيل دليو** أن الاتصال، وبالرغم من تداوله الواسع كمفهوم في الحقل الأكاديمي، إلا أنه يحمل معاني عديدة، فيمكن أن يقصد به مجال الدراسة الأكاديمي، كما يمكن أن يعني به النشاط التطبيقي الملازم له، أو باعتباره علما أو فنا. كما يمكن أن ينظر إليه كعلاقة

---

[1] بشير العلاق، **المرجع السابق**، ص18.

[2] رابح العايب، **الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 29، 2008، ص175.

إنسانية، أو وسائل الاتصال تربط الجماهير، كما يمكن أن تعبر عن عملية هادفة مقصودة أو طبيعية تلقائية باعتبارها ميزة ترتبط بالبشر...الخ[1].

في حين ركز **بشير العلاق** على مفهوم الاتصال باعتباره نشاط يعكس التفاعل الإنساني، وأن أهمية الاتصال ظهرت خاصة، في نمو العديد من المجتمعات من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والحضارية. وظهور المدينة والدولة وأن هذا ساهم بشكل كبير في بروز علاقات من نوع آخر: تجارية، اقتصادية، سياسية واجتماعية، بين الأفراد والمنظمات فهو كما يقول[2]:

- عملية تفاعلية وديناميكية فهي إذن ليست ساكنة.
- وسيلة لنقل وتبادل المعلومات.
- يمكن أن تكون عملية الاتصال منظمة أو عفوية.
- ضرورية في عملية التوجيه والتسيير داخل المنظمة.

ويعرف **دومون ليليان وآخرون (DEMONT & Others)**، الاتصال بالمعنى العام بأنه تبادل الرسائل بين المرسل والمستقبل بالمعنى الدقيق، وهو جملة العمليات التي ترمي إلى إرسال الرسائل لمختلف الجهات المستقبلة، بهدف تغيير مستوى معارفهم، اتجاهاتهم أو سلوكاتهم[3].

2- عناصر الاتصال

للاتصال مجموعة العناصر الأساسية، التي لا يمكن أن يوجد اتصال بدونها، وهي:[4]

3-1-المرسل: وهو الطرف الذي ينقل الرسائل أو المعلومات أو البيانات أو الأفكار إلى الطرف الثاني، قصد إثارة سلوك معين، وقد يكون المرسل فردا أو مجموعة من الأفراد وقد يكون منظمة، وليس بالضرورة أن يكون المسؤول أو صاحب القرار بل لا مانع أن يكون من المرؤوسين.

3-2-الرسالة: من أهم عناصر الاتصال والذي لا يمكن أن يكون هناك اتصال بدونه، فهو ركن ثابت في العملية الاتصالية، وقد تكون الرسالة أفكارا أو معلومات أو بيانات، أو معاني تأخذ شكل صورة مكتوبة أو لفظية أو غير لفظية، وذلك من أجل تحقيق هدف معين لدى المرسل، لهذا يجب أن تكون تتوفر في الرسالة مجموعة من الخصائص أهمها واضحة ودقيقة ومناسبة لإدراك وفهم المستقبل.

---

[1] فضيل دليو، **المرجع السابق**، ص21.
[2] بشير العلاق، **نفس المرجع**، ص18.
[3] منيرة حمادي، **المرجع السابق**، ص36.
[4] فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **المرجع السابق**، ص136.

3-3-المستقبل: وهو الطرف الثاني من العملية الاتصالية، وهو الذي يتلقى الرسالة من خلال حواسه المختلفة: السمع والبصر والشم والذوق واللمس، وتخلف طرق ودرجة تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من طرف المستقبل وفقا لقدراته الإدراكية وفهمه للرسالة وحالته النفسية، ويرجع ذلك للفروق الفردية، وبناء عليها يعطي لها تفسيرات ودلائل ومعاني، واستجابة مناسبة لها في صور مختلفة مثل: تطبيق الأوامر والتعليمات بالنسبة للعاملين في المنظمة.

3-4-القناة أو الوسيلة: يُشار إلى قناة الاتصال على أنها الوسيلة أو الأداة أو الطريقة أو الأسلوب الذي من خلاله يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ولتحقيق الهدف المنشود من الرسالة يتوجب على المرسل اختيار الوسيلة الأكثر تأثيرا وفعالية وأداء للمعنى، وتشمل قنوات الاتصال: قنوات الاتصال السلكية واللاسلكية، وسائط الاتصال الحديثة، وفي المنظمة نجد وسائل الاتصال الشفهية كالمقابلات والاجتماعات، وأخرى مكتوبة كالمراسلات والمذكرات والتقارير[1].

3- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

يعتبر الاتصال داخل المؤسسة من الأمور المسلمة بها، بل تعتبر المؤسسة مكانا مناسبا لدراسة الموضوع، ذلك أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر، التي بالضرورة ترتبط ببعضها البعض، ومنه خضوعها لمنطق تبادل المعلومات والرسائل، خاصة وأن المورد البشري أهم عنصر بها ولا يمكن المؤسسة الاستمرار من دونه، سواء في البيئة الداخلية أو في علاقات المؤسسة مع البيئة الخارجية. وتطرح إشكالية تحديد مفهوم الاتصال الداخلي أو الاتصال التنظيمي أهمية بالغة، خاصة مع ظهور العديد من المفاهيم المشابهة له، مثل الاتصال المؤسساتي أو الاتصال المؤسسي واتصال المؤسسة.

وتتعدد مفاهيم الاتصال الداخلي، وهي السبب في عدم وجود مفهوم واحد وشامل للاتصال الداخلي، ومن بين أهم التعاريف ندرج ما:

[1] RADHIKA Kapur, **The Elements of Communication**, International Journal of Development in Social Sciences and Humanities, Vol(10), 2020, p18.

تعرف **ألفين دود (ALVIN Dod)** "الاتصال الداخلي بأنه نقل البيانات والمعلومات اللازمة، من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالا"[1].

كما يمكن تعريف الاتصال الداخلي أو الاتصال التنظيمي بأنه نظام **System**، من حيث الأهداف والإجراءات العملية، ومن حيث الهيكلة. أين الهدف من الاتصال، المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، أما الإجراءات والعملية فهي تشمل استخدام كل العناصر الضرورية للتواصل والاتصال فهي إذن، متعلقة بشبكة الاتصال التي لها علاقة مباشرة بأهداف المؤسسة، واعتماد سياسات اتصالية مناسبة لأهدافها، وهي تتطلب توفر درجة عالية من الهيكلة تساهم في تنفيذ هذه السياسات[2]. والاتصال التنظيمي هو تجمعات بشرية حيث يطور فيها الناس أنماط تفاعل شعائرية، في محاولة منهم بتنسيق أنشطتهم وجهودهم، وذلك لتحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية[3].

فيما أكدت **كاثرين ميلر (KATHERINE Miller) على** أن الاتصال التنظيمي، يتطلب توفر خمسة سمات أو خصائص هي: وجود مجموعة اجتماعية، أهداف تنظيمية وفردية، نشاط تنسيقي بين المجموعة، هيكل تنظيمي، ودمج المنظمة في بيئة تنشط فيها منظمات أخرى[4]، وهي السمات الصالحة حتى في وقتنا الحالي وتنطبق على كل المنظمات والتي لا تكون المنظمة بدونها.

إن التعاريف المختلفة للاتصال الداخلي، تستند إلى المعاني المختلفة لمفهومي الاتصال والمنظمة. فبالنسبة للاتصال من حيث جوانبه المختلفة، عناصره، وسائله، أنماطه...الخ، أما بالنسبة للمنظمة، فمن حيث الهيكل، الثقافة السائدة داخلها، سلطتها وطبيعتها وأيضا أهدافها. ولقد لقي الاتصال التنظيمي، كمجال للدراسة في حد ذاته أواخر الأربعينات، اهتماما خاصا من طرف **ريدينج (REDDING)**، لذا فيمكن اعتبار ظهوره في الواقع حديث نسبيا، كمجال جديد في علوم الاتصال وعلوم التنظيمات، ومع مرور الوقت تم تطويره بناء على هذين التخصصين[5] . أين تم التركيز على المفاهيم المتعددة للاتصال الداخلي في المنظمة والذي قد يقصد به نقل المعلومات والمعاني أو تبادل المعلومات والبيانات كما قد يكون عملية تفاعل بين الأفراد، والذي يقابله أيضا

[1] كمال برناوي، الياس سليماني، **دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية**، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 5، 2016، ص97.

[2] HOUARD H. Greenbaum**, The Audit of Organizational Communication**, the academy of management journal, Vol(17), N°4, 1974, p740.

[3] JASON S.Wrench, NARISSA Punyanunt Carter, **An introduction to Organizational Communication (V.O.O),** 2012, p10.

[4] KATHERINE Miller, **Organizational Communication : Approaches and processes,** 7th Ed, Cengage learning, Stamford, USA, 2013, p11.

[5] NICOLE Giroux**, la communication interne : une définition en évolution**, communication et organisation, presses universitaire de bordeaux, N°5, 1994, p1.

تعدد مفاهيم المنظمة والعناصر المكونة لها، والتي قد تكون بناء اجتماعيا، أو هيكلا تنظيميا، أو سلطة.

ويعرفه **إلكس ميشيلي (ALEX Muchielli)** بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر الاتصال التنظيمي من السلطات، ويساهم في تسيير الأفراد. بقصد التأثير في دافعية الأفراد، يسعى للتماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات[1] .

والاتصال الداخلي حسب **نيكول دالميدا وتيري ليبارت (NICOLE D'Almida & THIRRY Libaert)**، أحد فروع الاتصال في المؤسسة، وهو أحد العناصر الأساسية في النظام العام للمنظمة يتمثل هدفه في تنظيم تدفق المعلومات وتبادلها، لتحقيق توازن معلوماتي وعلائقي في نفس الوقت وتضيفان بأن خصوصية الاتصال الداخلي لا تكمن في تقنيات الاتصال المستخدمة فحسب، بل في الهدف والغاية المراد تحقيقها من خلال جميع موظفي المؤسسة[2].

والاتصالات الداخلية هي: مجموعة أفعال الاتصال التي تحدث داخل الشركة، فهي تتضمن إذن كل ما يحدث داخل الشركة، وتستهدف موظفي الشركة. ويتم ذلك بطريقتين إما مكتوبة ويسمى الاتصال المكتوب أو بطريقة شفهية لفظية ويسمى الاتصال الشفهي[3].

فالاتصال التنظيمي عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات وإيصال الأفكار، بأسلوب محدد ولغة مفهومة للطرفين ومتفقين عليها، وباستخدام مجموعة من الوسائل والقنوات، لغرض تعزيز العلاقات، ولتحقيق منفعة مادية وغير مادية، فهو أساس وجود التنظيمات. والمعلومة لكي تصل إلى الطرف الثاني، تمر عبر سلسلة من المراحل من خلال ما يسمى بشبكات الاتصال، التي تسمح بتنظيم العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، وتوزيع المعلومات فيما بينهم، وهو ما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية، لذلك فإن الاتصال كما يقول **كاتز وكاهن (ROBERT Kahan & DANIEL Katz)** "وحدة إعلامية من شؤون وأعمال المؤسسة، تعتمد وتقوم في الأساس على تبادل المعلومات والبيانات والحقائق وحتى المشاعر بين الأفراد في مختلف مستويات التنظيم والإدارة"[4].

---

[1] فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **المرجع السابق**، ص130.

[2] NICOLE D'Almida, THIRRY Libaert**, La communication interne des entreprises**, 6ème Ed, DUNOD, Paris, 2010, p9.

[3] SOUÂD Rafik, **La Communication, Vecteur De Performances Des Entreprises communication, Business Performance Vector**, Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation(REMFO), N°1, 2016,p3.

[4] نسيمة حدوني، **أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (من منظور الفكر الاداري والتنظيمي)**، مجلة آفاق العلوم المجلد(2)، العدد8، 2017، ص257.

ثانيا: الاتصال في المؤسسة، التوطئة التاريخية

تطور موضوع الاتصال في المؤسسة بعد الحرب العالمية الأولى من طرف **ايفي لي (IVY Lee)** حيث أصبح يتميز بأسس ومنهج علمي، وهذا بفضل جهود المفكرين في هذا المجال خاصة في أوروبا وأمريكا، كما يقول **محمد العزازي احمد ادريس:**

"ويعتبر ايفي لي (IVY Lee) رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على النشر سياستها، وإعلام الجمهور لأهدافها وأغراضها، والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأييده ومساندته لها... ونادوا بأن دور اتصال المؤسسات ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة، ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام" [1].

وقد ظهرت الدراسات المرتبطة بالاتصال في المنظمات، كمجال للبحث في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات من القرن الماضي، ونال أكبر اهتمام له في الستينات والسبعينات، وقد كان ينظر له على أنه عنصر ثانوي للبحث في مواضيع أخرى، حيث تأسست البنيات الأولوية لمجال الاتصال التنظيمي، خاصة مع ظهور علم النفس الصناعي والنظريات التقليدية للإدارة [2].

وأهمية الاتصال في المنظمة وأثره خاصة على الأداء التنظيمي، كان عنصرا لم ينكرهم وضمه مفكرين المهتمين بالمنظمات، ففي عام **1947**، المُنظر المعروف والحاصل على جائزة نوبل في علم الاقتصاد عام **1978 هاربرت سيمون (HARBERT A. Simon)**، اعتبر أن "التواصل الجوهر التنظيم" في نظرية السلوك التنظيمي، ليقوم بعده بسنوات كل من **بافيلاس وبارات (Bavelas & Barrett)** عام **1951**، بنشر مقال بعنوان "نهج تجريبي للاتصال التنظيمي **A experemental Approach to organizational communication** "، والذي أقر فيه لأول مرة بالاتصال التنظيمي كمفهوم من خلال ثلاثة أبعاد هي: الرسالة، تقنيات الاتصال، وقنوات الاتصال أو شبكات الإرسال[3].

تلك الفترة لم يكن هناك اهتمام بالاتصال التنظيمي يبلغ المستوى الحالي، ففي رأي هوارد **غرينبوم (HOUARD H. Greenbaum)**، أن بعض المنظمات فقط من قامت بإنشاء مصالح متخصصة في أنظمة الاتصال، وفي واقع الأمر معظم المنظمات لم تحدد سياسات الاتصال الخاصة بها، وأفاد أن الدراسات التجريبية حتى سنة **1969**، قد أثبتت أن المنظمات بصفة عامة عانت مع

[1] محمد العزازي أحمد إدريس، **العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**، المكتبة العلمية، مصر، 2004، ص10.

[2] BRIHANY L.Peterson, SONIA R.Ivancic, **content of communication**, the international encyclopedia of organizational communication, USA, 2017, p1.

[3] ARLETTE Bouzon**, communication and organization : contribution to a review of the european a academic literature,** revista internacional De relaciones pùblicas, Vol(1), N°1, 2011, p12.

عدم فعالية الاتصالات في اتجاه واحد (الاتصالات النازلة)، وعدم وجود رجع للصدى. لهذا كان التوجه نحو تشجيع الاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقية، نظرا للقصور الذي سجل حيث لم تكن المنظمات تعترف بأهمية الاتصال ودوره في العمليات التنسيقية الأساسية داخل المنظمة، فهي لا تتجاوز ربط الاتصال بالصحافة، بل كان من غير المعتاد العثور على منظمة تهتم بالاتصال كنشاط وظيفي، مثله مثل باقي الأنشطة داخل المنظمة، لهذا لم يكن هناك وجود لعملية تقييم دوري رسمي لنظام الاتصال في المنظمات سواء بهدف الصيانة أو سعيا لتطوير فعالية هذه الوظيفة[1].

وقد ارتبط الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المنظمة مع تيار العلاقات الإنسانية، أواخر الثلاثينات وظهور علم الاجتماع التنظيمات الذي طور فكرة أن المنظمة هي تنظيم اجتماعي وليس اقتصادي فقط، مثله مثل المدرسة والعائلة، حيث يرى **سان سوليو (SAIN Saulieu)** أن "المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع، لأنها تعتبر مصدر للهويات وتقوم بمهام التنشئة الاجتماعية... لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية"[2].

إن المفهوم السابق للمؤسسة جاء نفيا للنظرة السائدة حول كون المؤسسة لها أهداف اقتصادية، وأنها وحده إنتاجية فقط، وأن الفرد عنصر من عناصر الإنتاج لا أكثر مثله مثل الآلة والسلعة، حيث أصبح العنصر البشري إحدى الدعائم في تنمية وتطوير المؤسسة، وانعكاس لثقافتها التنظيمية من خلال المهارات التي تتميز بها، وكذا القواعد الخاصة بالمؤسسة مثل: الهيكلة وأيضا الاتصال التنظيمي، الذي يعتبر أهم مؤشرات الثقافة التنظيمية، لهذا يمكن القول أن هذا التطور الحاصل في تلك الفترة، أعطى للمنظمة هوية وقيمة وتاريخ، ساهم الاتصال كنشاط وعملية بشكل كبير في تشكيلها. إن تطور الاهتمام بالاتصال داخل المنظمات، كان من طرف المؤسسات نفسها، لأنها ترى أنه يمثل شكلا جديدا للعقلانية في المنظمات، بهدف التنسيق بين الاستقلالية التي يتمتع بها الأفراد من جهة، وتنسيق النشاط جميع الأفراد المشكلين للمنظمة، والذين يعملون لصالحها، والحديث هنا يتعلق بالاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، لأنه لا يمكن في كل الحالات ومهما كانت الظروف الاعتماد على أحدهما باستقلالية عن الآخر أو الاستغناء عن أحدهما[3]. فالاتصال في المؤسسة تستند إلى تبادل المعلومات الرسمية أو غير الرسمية، يمكن فهمها بين شخصين أو أكثر والتي

[1] HOUARD H. Greenbaum, **Op.cit**, p740

[2] RENAULT Saint Saulieu, **"organization qualifiantes, innovantes, accueillantes "**, cité dans "la culture en mouvement : Nouvelles valeurs et organisations", Edition de la presse de l'université de laval, 1992, canada, p125.

[3] JEAN Yves Capul, **La communication dans les organisations**, les cahiers français, paris, N°258, 1992, p46.

ترسل من المرسل إلى المتلقي، ويجب أن يكون جزء من سياسة الاتصال الشاملة للمؤسسة، يسعى لتقريب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين، نظرا للفوائد الكبيرة التي يمكن أن تعود على المؤسسة، لا سيما تحفيز المعاملين. فالاتصال الداخلي حاليا أصبح بمثابة وظيفة كاملة في الشركات مهما اختلف حجمها، ليس لأنه يضمن الحوار بين المدراء والعاملين، بل لأنه يعكس درجة الشفافية بين العاملين[1] .

وكان من أهم أسباب التوجه نحو الاهتمام بالاتصال في المنظمات، من طرف الشركات والباحثين الحصول على مستوى أعلى من الإنتاج بتكلفة أقل، بمعنى آخر تحقيق الفعالية. وكان المنطلق من فكرة أن ولتحقيق الأهداف التي أُنشئَت من أجلها المنظمة، يكفي إعلام العمال بأهدافها وواقع العمل لكي يعملوا، ويتعاونوا، ويحققوا أكثر إنتاجية للمؤسسة. وهو ما ساهم بشكل كبير وقتها في انتشار تيار العلاقات الإنسانية، من خلال نشر العديد من المقالات التي نقلت صورة لفكرة المدير العقلاني والتسلسل الهرمي، حيث أوضح **روثيلسبيرجر (Roethlisberger)** أن هناك عمليتان أساسيتان في أي منظمة: الأولى متعلقة بالأهداف الأساسية للمنظمة والتي تمثل الجانب الرسمي، أما الثانية فهي مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية المسماة "التنظيم غير الرسمي"[2].

و**برنار شيستر(BERNARD Chaster)** أكد على هذه الأهمية، حيث اعتبر أن الاتصال من العناصر التي لها مركز مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وأداء المنظمة، وليس فقط ربط العلاقات بين الأفراد. وأكد ذلك **روبرتس وأوريلي (Reberts & O'reilly)** بأن التواصل الجيد بين عناصر المنظمة يزيد من فعاليتها وأدائها، كما يرى كل من **كاتز وكاهن (KATZ & KAHN)** أنه ولكي تتلقى المنظمة مدخلاتها المادية، وتستغلها استغلالا جيدا وتحقق أهدافها، ولكي يتحقق في نفس الوقت التوازن مع البيئة الخارجية، لن يكون ذلك إلا من خلال عملية التواصل بين عناصرها ذلك، أن التواصل يسمح باستغلال المعلومات المتوفرة، وتبادلها ويساعد على اتخاذ القرارات بناء على ذلك الاتصال، إذا يربط بين أجزاء النظام بعضها البعض، وبالمنظمة والبيئة الخارجية[3].

وكما قلنا سابقا كان كل من **بافيلاس وبارات (Bavelas & Barrett)** أول من تطرق لأبعاد الاتصال، وفي عام **1977** كتب كل من **راسل ومونج (Russell & monge)** عن الاتصال

[1] RACHIDA Aboura, N.Sari, **la communication interne, vecteur de reussite du projet d'entreprise etude comparative « seror, dennouni »,** North African Review of Economics and Management, Vol(5), N°1, 2018, p26.
[2] ARLETTE Bouzon**, Op.cit.,** p12.
[3] HARISH c.jain, **organizational communication : a case study of a large urban hospital, relations indistrielles,** Vol(31), N°4,1976, p588-589.

والتواصل داخل التنظيم، وكان الهدف من ذلك التعمق أكثر في الموضوع، ودوره في عملية الإنتاج من جهة، وكفاءة وفعالية المنظمة وحل المشاكل من جهة أخرى، والسند في ذلك إلى نظرية النظم من خلال التركيز على ثلاث مستويات[1]:

- **مستوى التنظيم:** أين يتم التركيز على نوع الرسالة، تأثيرها، درجة التفاعل بين الأفراد والشبكات الرسمية وغير الرسمية.
- **هيكل الاتصال** أو أنماط الاتصال المختلفة.
- **وظيفة الاتصال:** ويعكس ذلك محتوى الرسالة وجوهرها، وهذا المستوى خصص لاستكشاف أهداف الاتصال وانعكاساته في المنظمة.

وعلى أساسها تم تحديد خمس فئات من وظائف الاتصال هي: العمل، الصيانة، التحفيز، التكامل والابتكار.

ورغم ذلك فإن الارتباط بين الاتصال والتنظيم، قد أشارت إليه البحوث الفرنسية المعاصرة خاصة بحيث أكدت أن تتاح لجميع المنظمات المعلومات اللازمة، على اختلاف مصادرها وعلى الدوام بغية اتخاذ القرارات الصائبة، وتحقيق أهداف التنظيم والمحافظة على بقائها، لكن كظاهرة تعود وصولها إلى الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد بعد دخول الولايات المتحدة الأمريكية إلى الحرب تلك السنوات التي ظهر خلالها مصطلح الاتصال في عدد من المنشورات الخاصة، والتي تحولت بعد انتهاء الحرب العالمية، إلى الاهتمام بالاتصال في المنظمات والشركات من طرف الباحثين الأمريكيين، حيث كان هدفهم الوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاج بتكلفه أقل[2].

وكل هذه الآراء اتفقت على أن الاتصال هو السبيل لتنسيق الأنشطة التنظيمية داخل المنظمة فهو بمثابة اللاصق الاجتماعي "**Social Glue**" أو "الجهاز العصبي لأي منظمة"، ثم نالت هذه البحوث اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين والمنظرين مثل: **سيمون (Simon 1976)، كيلي (Kelly 2000)، سيمون وفيلياني (Simon & Viliani 2011)** [3].

حيث أصبح الاتصال التنظيمي أداة أساسية لتحقيق الأهداف داخل منظمة، ولا غنى عنها. فهي ضرورية لضمان التواصل والتعاون بين الأفراد العاملين بها، سواء باستخدام الوسائل التقليدية أو

[1] BRIHANY L.Peterson, SONIA R.Ivancic**, Op.cit.**, p2.
[2] ARLETTE Bouzon**, Op.cit.** , p1.
[3] KAREN Cacciattolo, **Defining organisational communication**, European Scientific Journal, Vol(11), N°20,2015, p79-80.

الحديثة لتسير المؤسسة، فهو إذن ضروري لتحقيق أداء عالي للمؤسسة، ويعكس التماسك الاجتماعي بها، فالاتصال داخل المؤسسة لا تكمن أهميته فقط في أنه يربط بين الأفراد العاملين بها بل له تأثير أيضا في الجهاز التنظيمي للمؤسسة، من خلال عملية جمع البيانات ومعالجتها ثم نقلها إلى مراكز التنفيذ، وبواسطته يمكن للإدارة المركزية اتخاذ القرارات الصائبة، حيث بينت الدراسات أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من **75%** من أنشطة المنظمات، في حين أن عمل المدير ينحصر بشكل كبير حول الاتصالات، والتواصل مع العمال والمشرفين والعملاء ومختلف الاجتماعات، يمثل **80%** من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير داخل المنظمة[1].

تجد الإشارة إلى حقيقة مفادها، عدم وجود أي مؤشر لهياكل تتكفل بمهمة الاتصال داخل المؤسسات والمنظمات أيا كان نوعها، أو طبيعتها، أو وظائفها، قبل بداية القرن العشرين. عدا بعض ما ورد تاريخيا في مذكرات الجنرال الفرنسي **فرديناند فوش (FERDINAND Foch)**، إلى دور المكلف بالصحافة أثناء الحرب، حيث كانت أول صحيفة خلال تلك الفترة، تلك التي أنشأتها **بيجو** بمؤسستها، ثم تكررت في الولايات المتحدة الأمريكية، التي ظهر فيها أول اتصال منظم عند شركه "**سنجر**" عام **1926**. كما تعد الشركة الوطنية للسكك الحديدية أول مؤسسة تنشئ مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري وكان ذلك عام **1937**، لذلك يمكن القول كنتيجة أن الاتصال التنظيمي والاهتمام به كان بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب المراسلين الصحفيين كمراسلي الحرب، ثم أصبح جزءا من المؤسسات والمنظمات المدنية[2].

أما من الناحية الأكاديمية، فالبرغم من أن العديد من الطلبة قد درسوا الاتصال في المنظمات لسنوات عديدة، إلا أن الاتصال التنظيمي كمادة تعليمية أساسية في المؤسسات التعليمية حديث نسبيا، حيث وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي، كان الطلبة في بعض الجامعات الأمريكية مثل: **نورث ويسترن، أوهايو، بيرديو وكاليفورنيا**، يكتبون مذكرات عن الاتصالات الصناعية، التجربة التي تكللت بإنشاء " مركز الأبحاث في الاتصالات الصناعية" من طرف إدارة جامعة **بيرديو Perdue**، ينظم مؤتمرات سنوية يجمع مختصين في الاتصالات وعلماء اجتماع، نتجت عنه العديد من الكتب. ان هذا التطور ساهم في إدخال مادة الاتصالات التنظيمية لأول مرة في الو.م.أ، من قبل **ادوارد بنسون واليزابيث أندرش (EDWARD Penson & ELIZABETH Andersch)**، ثم أُنْشئ

[1] بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص15.
[2] فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **المرجع السابق**، ص130.

قسم الاتصالات التنظيمية ورابطة الاتصالات الأمريكية **(ICA)** بذات الجامعة، تلتها جمعيات أخرى في مجال الاتصال مثل:**ACA,ASC A** [1] .

ثالثا: الاتصال في المؤسسة، دراسة في الأنواع والأساليب والنماذج

أكدت معظم التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال التنظيمي على أنه مرادف لمفهوم الاتصال الداخلي، في حين تناولت بعض الدراسات مفهوم الاتصال التنظيمي بشكل أوسع وجاء بمعنى الاتصال المؤسسي أو الاتصال المؤسساتي، والذي يدخل ضمنه العلاقات العامة داخل المنظمة، أي أنه يمثل كل أنواع الاتصال الموجودة في المؤسسة، سواء اتصالات داخلية كانت أو خارجية. ونظرا لأن جل الأدبيات النظرية حول المفهوم تناولته باعتباره العمليات التفاعلية التي تتم داخل المؤسسة، وهو الرأي الراجح خاصة مع تعدد تعريفات الاتصال التنظيمي لهذا سوف نتبنى هذا التوجه في دراستنا للموضوع، فهو كما قلنا إذن عملية داخلية وعملية حيوية وديناميكية في المنظمات، تتداخل فيها جميع العمليات الإدارية وهي أيضا ضرورية لتنظيم العلاقات بين الأفراد المؤسسة[2]. فكل المؤسسات، تحتوي بداخلها على الاتصال بشقيه الرسمي وغير الرسمي وباختلاف أشكاله ومحتواه وأنماطه، يتناسب وفقا لحجم وطبيعة المؤسسة وطبيعة نشاطها، والذي ينعكس كله على القواعد والإجراءات السائدة بالمنظمة.

1-أنوع الاتصال

1-1-الاتصال حسب درجة المأسسة

1-1-1-الاتصال الرسمي

يعرف الاتصال الرسمي على أنَّه مجموع التبادلات اللغوية الرسمية والإلزامية، لتشكل في ذلك واجبا قائما في وعي العامل، ويعرف أيضا على أنَّه سلوك مقصود من طرف المرسل لنقل معنى يقصد به هدف معين إلى طرف آخر هو المستقبل، وهذا عبر قنوات رسمية مؤسسة مخصصة لهذا الغرض[3].

---

[1] BERTRAND parent, **Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis** Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, open Edition journals, N°25, 2004, p p2-3.

[2]حسين ابراهيم، **دور الاتصال التنظيمي في ادارة الازمات من وجهة نظر الممارسين للعلاقات العامة في الادارات العامة الحكومية بدولة الكويت**، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، الجزء(2)، العدد77، 2021، ص752.

[3]على بولبداوي، يحي بشلاغم، **ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة**، مجلة معارف، المجلد(12)، العدد22، 2017، ص107.

فهي بذلك تكون مقيدة بقواعد ولوائح رسمية وإجراءات خاصة تكون محددة مسبقا، غير أن هذه الرسمية قد تكون لها انعكاسات سلبية أحيانا، إذا استعملت بطريقة سيئة كالإساءة في الاستعمال السلطة، أو في حالة ما اقترنت بأفعال قسرية فيها نوع من الإجبار أو الإكراه، كفرض بعض القيود عن العمال، أو إصدار بعض التعليمات والأوامر التي تحدّ من فرص المناقشة وطرح الشكاوى، أو تمنع الاستماع لانشغالات العاملين مع الهيئات العليا في المنظمة.

ويتم تسجيل جميع القرارات، اللوائح، القواعد والسلوكيات، حيث تتوزع المعلومات والاتصالات حسب التسلسل الهيكلي في المنظمة، بين الهيئة العليا والهيئة الأخرى، ويتم توثيق كل ذلك. وفي الغالب كل ما يتم من أعمال يكون مكتوب، وهذا يعود لعدة أسباب أهمها أن تسيير أي منظمة يتطلب مستوى معين من الانضباط والتحكم في كل العمليات، وقائم على توجيهات ومسؤوليات واضحة لكل منصب، وحيث يكون كل عامل على دراية كافية بمهامه وكيفية القيام بها، لهذا فهو يفترض تعيين كل عامل في مناصب تناسب تخصصه، وأن تكون العلاقات غير شخصية كي لا تؤثر على أهداف المنظمة[1].

وكلمة "**Formal**" تشير إلى الالتزام بإجراءات شكلية معينة، حيث يتطلب الاتصال الرسمي بهذا المعنى الالتزام بمجموعة قواعد، معايير، وإجراءات تحددها المؤسسة في نظامها الداخلي، والذي يحدد السلوك التواصلي والنظام الاتصالي داخلها اتجاه العاملين بها، في مقابل قيام الإدارة بالاستماع لانشغالاتهم، ومراعاة ظروفهم وظروف العمل، وأفكارهم واحتياجاتهم. ويتم التركيز هنا على التسلسل الهرمي لأنه العنصر الأهم في المنظمة، والذي يعكس سلطة الإدارة في فرض القواعد ومختلف قرارات داخل منظمة، فهي إذن تحتاج إلى مخطط تنظيمي خاص، والمعلومة لا تنتقل إلا عن طريق شبكة رسمية، وتتدفق في ثلاثة اتجاهات هي أفقيا، عموديا: صعودا ونزولا[2].

1-1-2-الاتصال غير الرسمي

وهو النوع الثاني من قنوات الاتصال، ومن أكثر الأشكال الشائعة للاتصال في المنظمات، جدها على صورة: إشاعة، اتصال غير اللفظي، والإدارة والتسيير باستخدام قنوات غير رسمية. وتعتبر الإشاعة في بعض المنظمات المصدر الرئيسي للمعلومات حول ما يحدث داخل المؤسسة، خاصة في حالة عدم توفر المعلومات الرسمية، وفي كثير من الأحيان يكون أثرها على الموظفين أكثر

[1] JASON S.Wrench, NARISSA Punyanunt Carter, **Op.cit.**, p115.
[2] JULIE Zink, **Organizational Communication**, creative Commons attribution shareAlike 4.0 international licence, 2017, p88.

بكثير من المعلومات المرسلة عبر القنوات الرسمية، ذلك أنه يؤثر على الإشباع النفسي للأفراد أكثر من الاتصال الرسمي[1].

وتلقى المعلومات المنتقلة عن طريق قناة غير رسمية، اهتمام كبير من طرف المدراء والعاملين بالمنظمة على حد سواء، وهو ما يثبته الواقع في جل المؤسسات مهما كانت طبيعتها، وذلك كونها تنتقل بسرعة أكبر وبسلاسة، فكلما زادت أهمية المعلومة كلما انتقلت بسرعة، خاصة وأن الاتصال الرسمي لا يتمتع بالليونة والمرونة اللازمة في بعض الحالات التي تتطلب الاستعجال في الانجاز، أو تلك التي تتطلبها الحالات الطارئة.

ففي حين نجد أن شبكات الاتصال الرسمية ضرورية لعمل منظمة، وأنها تأخذ عدة أشكال كالتقارير، التعليمات، المذكرات المصلحية، الاجتماعات والإعلانات...الخ. فإن الاتصالات غير الرسمية ضرورية للأداء اليومي، بالرغم أنها لا توجد فعليا في التسلسل الهرمي التنظيمي، حيث نلاحظ أنه وفي معظم بحوث الاتصال التنظيمية، عدم اعتراف بوجود هذا النوع من الاتصال ولا أهميته في المنظمة، عدا بعض الدراسات التي ترى أن وبعكس ما هو متوقع، فان نسبة كبيرة جدا مما يحدث داخل المنظمة، هو نتيجة للاتصالات غير الرسمية، والتي يشار إليها باسم **اتصال العنب (Grapevine Communication) واتصال مبرد الماء (Water Cooler Communication)**[*].

حيث تم صياغة مصطلح العنب في الأصل خلال الحرب الأهلية الأمريكية، أين كانت خطوط التلغراف معلقة على الأشجار، تشبه كثيرا أشجار العنب. حيث يقول **ميشرا (Mishra)** "غالبا ما كانت الرسائل التي تمر عبر هذه الخطوط محيرة وغير دقيقة، لدرجة أن سرعان ما قيل أن أي إشاعة مصدرها العنب". وقد كانت الأسلاك معلقة بشكل فضفاض من شجرة لأخرى، تشبه تماما تلك المستخدمة لدعم أشجار العنب، ولقد تطرق **ميشرا (Mishra)** إلى تعريف اتصال العنب بأنه نقل غير رسمي للمعلومات، وما يدور بين الأفراد والشائعات من شخص لآخر، لأنها تحقق الرضا النفسي لدى العاملين، فهي تساعد على فهم ما يدور في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على حد سواء[2].

---

[1] KAREN Cacciattolo, **Op.cit.**, p83.

[*] **مبرد الماء هو قلب العديد من الشركات، وهو المكان الذي يذهب إليه العاملين لأخذ استراحة والدردشة مع زملائهم، فوائد محادثة تبريد المياه تتجاوز ترسيخ الروابط الاجتماعية إلى إعادة شحن بطارياتهم. كما أن له تأثيرًا هائلاً على الإنتاجية والابتكار والتعاون.**

[2] JITENDRA mishra, **managing the grapevine**, public personnel management, Vol(19), N°2, 1990, p214.

وأكد **كيث دافيس (KEITH Davis)** على أهمية وضرورة الاتصالات غير الرسمية في المنظمة حيث يرى أنه "جزء طبيعي من نظام الاتصالات الكلية داخل الشركة ... انه قوة كبيرة داخل مجموعات العمل، حيث يساعد على بناء العمل الجماعي، وتحفيز الناس، وخلق هوية للشركة[1].

ومنه فإنها تدفق المعلومات غير الرسمية في هذا النوع من الاتصال، أسفل الممرات وأينما وجدت تجمعات للعاملين، فهي إشارة إلى أنها تنتشر من خلال المحادثات العرضية والتفاعلات بين الأفراد أثناء أدائهم بمهامهم اليومية، وينقل عن طريق قناة غير رسمية، حيث يشير **جولي زينك (JULIE Zink)** إلى بعض الأمثلة من هذا النوع، ومنها[2]:

– اجتماع العاملين في رحلة خارج أو خلال مناسبة ما، وفي هذا الصدد يناقشون بعض الأمور التي تكون محل اهتمام مشترك، سواء المتعلقة بالعمل أو غيرها. وخلال هذا الحديث يتم تمرير بعض المعلومات بينهم، حول ما يحدث داخل الشركة مثل عمليات التسريح، وخطط الشركة.

– قيام الحكومة بنشر أخبار عن ارتفاع قريب لأسعار بعض السلع الأساسية، عن طريق الصحافة لاختبار ردود فعل الجمهور العام، فإذا كانت سلبية يتم سحب الخبر على أساس أنه مجرد شائعة وكإسقاطنا على الشركة، يتم نشر مقترحات عن قصد في أذهان الموظفين لاختبار ردود أفعالهم.

وكخلاصة حول الاتصال غير الرسمي، يمكن القول أن هذا النوع هو الأكثر انتشارا وشيوعا في العالم، ليس في المنظمات فقط. فهو موجود في تعاملاتنا اليومية، ولا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تؤطرها نظم محددة، حيث تتميز عملية تدفق المعلومات في الاتصال غير الرسمي بالمرونة والليونة، كما أن تبادلها بين الناس يكون على نطاق واسع. ونظرا لأن قنوات الاتصال غير الرسمي هي الأقصر بين جميع القنوات الاتصال الأخرى، فإنها توفر مستوى عالي من التغذية العكسية التي في معظمها تكون فورية، وفي الغالب تعتمد على الوسائل الشفوية في الاتصال[3].

1-2-الاتصال حسب الاتجاه

هناك أربع أنواع من الاتصال حسب هذا التصنيف، وهي:

1-2-1-الاتصال النازل (الهابط) (Downward Communication)

[1] DR. Kartikey, **Grapevine : the Informal Transmission of Information**, Notions, Vol(8), N°2, 2017, p60.
[2] JULIE Zink, **Op.cit.**, p91.
[3] بشير العلاق، **المرجع السابق**، ص105.

تستخدم المؤسسة الاتصال النازل في نشاطاتها اليومية، وبهدف تبليغ مختلف الرسائل لمستخدميها عدة وسائل، وهذا يرجع إلى اتجاه الرسالة، وكذا المستهدفين من خلال الرسالة، ومن أهم هذه الوسائل:

-كشوف المعلومات.

- جريدة المؤسسة.

- لوحه الإعلانات والنشرات.

- دفتر الاستقبال.

- الاجتماعات.

-الأبواب المفتوحة.

-العلاقات العامة.

ويحدث الاتصال النازل عندما تتدفق المعلومات إلى أسفل التسلسل الهرمي، من الرؤساء إلى المرؤوسين، أين تنتقل المعلومة من المستويين الإداري والتنفيذي إلى المستخدمين، من خلال قنوات رسمية وإجراءات وقواعد خاصة، ومسارات تنظيمية تحددها المنظمة. والأسباب الأكثر شيوعا للاتصال النازل هي: إعطاء أوامر وتعليمات متعلقة بالعمل، شرح أهداف المؤسسة وسياستها وأيضا تقديم ملاحظات فيما يخص الأداء الوظيفي. وتشير بعض الدراسات إلى أن هذا النوع من الاتصال قد يعكس الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، نظرا لأنه يحدد في الغالب رد فعل الموظفين حول هذه الأوامر (دائما ما يكون هناك ردود فعل ودرجة الرد تعكس الرضاء الوظيفي)، كما تؤكد على أن المنظمات بكل أنواعها تشجع هذا النوع من الاتصال، وهذا يرجع للعديد من الأسباب، أهمها ايجابيات الاتصال النازل كونه يسمح للمسؤولين بتحديد المهام الموكلة لكل عامل، ومنه مراجعة أدائهم. ومن جهة أخرى يتيح للمسؤولين فرصة توجيه العاملين، وتقديم ملاحظات ضرورية لتحسين أدائهم، ومن ناحية أخرى يخلق مناخا من الشفافية والانفتاح[1].

وقد تطرق **عاطف لطفي حضاونة**، إلى سلبيات الاتصال النازل، حيث يرى أن مساوئه وعيوبه تكمن في أنه يخفض من الروح المعنوية لدى العاملين، وروح الابتكار والإبداع، وأنهم لا يشعرون بأي دور ايجابي، مما يزيد من عدم مبالاتهم مما يحدث داخل المنظمة، والذي يؤدي بدوره إلى آثار سلبية على أدائهم الوظيفي، خاصة وأن هذا النوع من الاتصال يأتي على شكل إجراءات، أوامر

[1] JULIE Zink, **Op.cit.**, p89-90.

تعليمات، إرشادات، سياسات وخطط برامج. ما يعني أنها مقرونة بجزاء في حالة عدم تطبيقها ويزداد الأمر سوءا إذا ما كانت عددها كثير جدا[1].

ويظهر من مختلف الشروحات السابقة للاتصال النازل، أن له مجموعة من الخصائص ويهدف لتحقيق أغراض نلخصها فيما يلي:

- أن الاتصال النازل يظهر في شكل أوامر وتعليمات وقرارات.
- أن الاتصال النازل يهدف إلى نقل المعلومات بطريقة رسمية.
- الاتصال النازل يتضمن مجموعة من الإجراءات والتوجهات المتعلقة بسير المؤسسة.
- أن درجة أو مستوى التغذية العكسية تظهر في أداء العاملين، حيث كلما تضمن الاتصال الناس المعلومات دقيقة وواضحة وكافية من حيث العدد، كلما كان أداء الأفراد في المنظمة دقيق وسريع وهو أيضا انعكاس للفهم الصحيح لهذه الأوامر.

1-2-2-الاتصال الصاعد (Upward Communication)

وهو عكس الاتصال النازل، حيث يقصد به نقل المعلومات والرسائل، من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا النوع من الاتصال ضروريا ومُهما في نفس الوقت لنمو وتطوير أي تنظيم، حيث أنه يتيح للعاملين الفرصة لتوضيح أفكارهم، وطرح مختلف انشغالاتهم ومشاكلهم للهيئات العليا في الإدارة، قصد اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير التنظيم [2].

ويتجسد الاتصال الصاعد حسب **هناء حافظ بدوي** من خلال[3]:

- تقديم تقارير حول سير العمل وأداء العاملين.
- قد تكون على شكل شكاوى وتظلمات أو التماسات للهيئات العليا.
- تتضمن مجموعة من المقترحات من طرف المرؤوسين، من أجل ضمان الأداء السليم للمنظمة.
- قد تكون على شكل طلبات من العاملين، لتفسير وتوضيح بعض الأمور المتعلقة بالعمل تكون غامضة بالنسبة لهم.

ويبدو لنا من أول وهلة، أن هذا النوع من الاتصال يتضمن العديد من الصعوبات لدى الاتصال بالرئيس، حيث أن ذلك يتطلب المرور بالعديد من المستويات التنظيمية التي قد يكون تجاوزها في بعض الأحيان مستحيلا، خاصة وأن أغلب التنظيمات تتطلب العديد من الإجراءات البيروقراطية

[1]عاطف لطفي حضاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص91.
[2]سامية عواج، **الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات**، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص72.
[3]هناء حافظ بدوي، **وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص83-84.

لهذا في غالب الأحيان هذه المعيقات تسمح بنشاط شبكات الاتصال غير رسمية، والتي تتميز بأنها مكررة جدا في الحياة اليومية للعاملين بالمنظمة، لهذا فرغم تواجد الكل تحت نظام هيكلي واحد، إلا أن الانتماءات الاجتماعية والمهنية المتعددة، تفرض وجود عدة ردود أفعال نحو الاتصال النازل **.Feed-back**[1]

كما ذكرنا سابقا فان الاتصالات التصاعدية هي ضرورية ومكملة للنوع الأول (اتصالات النازلة) وهذا لتحديد ما إذا كان موظفون قد فهموا واستوعبوا المعلومات المرسلة إلى أسفل، فَردَّة الفعل من طرفهم تؤكد هذا الأمر من عدمه، من جهة أخرى أيضا لتلبية احتياجات الموظفين، حيث يرى **كناري (Canary)** أن هناك خمسة أنواع من المعلومات التي تنتقل من أسفل إلى أعلى وهي:

- المشاكل والعراقيل التي تواجه العاملين وتؤثر على أدائهم.
- تقديم مقترحات لتحسين الأداء وتزويد الإدارة بالأفكار من أجل زيادة كفاءة العاملين.
- تقارير حول أداء العاملين.
- تظلمات وشكاوى عن النزاعات التي تحدث داخل المنظمة
- المعلومات المالية والمحاسبية مثل حسابات القباضات والفوائد والرسوم ضريبية.... الخ

إن الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمات ودرجة اتساعها، تؤثر سلباً على إحساس العامل بالانتماء للتنظيم، في مقابل ذلك قد يحس بالاغتراب الوظيفي، التي تظهر انعكاساته في تصرفاته، كعدم الرضا على قرارات الإدارة كثرة الغيابات...الخ، وهي السلوكات التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها ومنه عدم تحقيق الفعالية.

وهذا نوع من الاتصال أصبح أكثر شعبية في المنظمات، عكس الاتصال الرسمي خاصة في الآونة الأخيرة، حيث يُقال أن الاتصال الصاعد يساعد الرؤساء في تنفيذ مهامهم، خاصة ما تعلق منها بالإجراءات الواجب تطبيقها مع العاملين، ومنحهم حق التواصل معهم، حيث يسمح لهم هذا النوع من الاتصال معرفة شعورهم نحو عملهم وزملائهم والمؤسسة بشكل عام، حتى بالنسبة لعلاقاتهم مع البيئة الخارجية مع العملاء والزبائن، من جانب آخر إن الاتصال التصاعدي يساهم بشكل كبير في اكتشاف بعض عاملين من الذين يتمتعون بالمواهب والمهاريين منهم[2].

---

[1] Michel De Coster, Bernadette Bawin-Legros, Marc Poncelet, **Introduction à la sociologie**, 5ème Ed, deboeck & larcier S.A, 2001, p133.

[2] OGUNDIPE Christie Folake, ADELUGBA iyabode abisola, **Upward Communication : A Modern Technique For Employee Participation And Performance Enhancement Of Selected Hotel Staff In ADO-EKITI,** American International Journal of Business Management (AIJBM), Vol(5), N°3, 2022, p2.

والاتصال التصاعدي من الأمور المهمة لنجاح أي منظمة، ذلك أن هذا النوع من الاتصال يمنح الفرصة للعاملين تقديم اقتراحات، وآراء ضرورية في اتخاذ القرار على مستوى المنظمات، وهو الأمر الذي يحسن فرص المشاركة في التسيير، وإبلاغ الرؤساء في الوقت المناسب بمختلف العوائق التنظيمية، كما وأن الاتصال التصاعدي يعزز العلاقة بين المرؤوسين والهيئات الإدارية العليا ويضمن التوازن في هذه العلاقة[1].

1-2-3-الاتصال الأفقي (Horizontal communication)

وهو النوع الثالث من الاتصال، إنه الاتصال الذي يحدث بين الأفراد من نفس المستوى، والذي يكون هدفه عادة نقل المعلومات بين المصالح، والحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي بنوعيه النازل والصاعد، ويساهم هذا الاتصال بشكل كبير في عملية التنسيق بين مختلف المصالح والفروع داخل المنظمة، من أجل تحقيق فعالية وأداء أفضل للمنظمة.

ويعتبر العديد من المفكرين أن الاتصال الأفقي من الاتصالات الرسمية في المنظمة، في حين يرى **محمد الفاتح محمود بشير المغربي** الاتصال الأفقي اتصالاً غير رسمي، كون الصداقات والعلاقات الشخصية بين العاملين أساس هذا النوع من الاتصال، يلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية والتسريع في جمع المعلومات، بدلا من اللجوء إلى الاتصالات الرسمية، التي تدخل فيها الرئيس بصورة أو بأخرى، وقد يطلق عليها اسم "الاتصالات الجانبية"[2].

في نفس الإطار أكد أن الاتصالات الأفقية ضرورية في أي منظمة، وأنها تساهم بشكل كبير في حل المشكلات، وتعمل على التنسيق بين مختلف الوحدات والمصالح داخل المنظمة، مما يضمن فعالية الأفراد في أداء مهامهم، سواء كان عملاً فرديًا أو جماعيًا، دون أن ينفي ذلك حق الأفراد في إشباع احتياجاتهم.

والاتصال الأفقي مثل ما يشمل العاملين الذين لهم نفس مستوى في المنظمة، قد يشمل أيضا أفرادا من عدة وحدات داخل نفس المنظمة، لهذا فعادة ما يستخدم لضمان التنسيق. فهو يوفر الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين العاملين، والتعاون فيما بينهم من أجل العمل بفعالية[3]. إذن فإن أكبر فائدة ممكن أن يحصل عليها من الاتصال الأفقي، هي الإحساس بالعمل الجماعي أين يعمل

[1] STEWART L. Tubbs, **Human communication: principales and contests**, 12thEd, Mc Graw Hill, 2010, p p441-442.

[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص169.

[3] KAREN Cacciattolo, **Op.cit.**, p8.

جميع العاملين معا، من أجل تحقيق هدف مشترك، يخدم المصلحة العامة للمنظمة، إلا أن هذا لا ينفي أن هذا الاتصال قد يثير بعض النزاعات بين الأفراد.

وقد أكد المهتمين بموضوع المنظمات ضرورة إقامة اتصال أفقي بين الأشخاص هم على نفس المستوى في المنظمة، وهو تأكيد من جهة على أهمية العنصر البشري، وتأكيد أيضا على أهمية الاتصال غير الرسمي من جهة أخرى، وهو ما يتم تطبيقه في الشركات التي تعتمد نظرية التنظيم الكلاسيكية الجديدة[1].

وهو ما أكد **بابل (Buble)** بقوله: "من خلال القنوات الأفقية، نضمن توزيع المعلومات والتنسيق وحل المشكلات المشتركة بين الإدارات"، وهذا يتطلب توفير بعض الشروط أهمها، أن لا تكون هناك معيقات تمنع أن يكون فِرَق العمل داخل منظمة معينة، متاحين لبعضهم البعض، ويستلزم أيضا دمج مختلف العمليات بسلاسة من طرف هذه الفِرَق، دون الحاجة إلى متخصصين يتعاملون حصريا مع وظيفة أو منتج واحد[2].

وتجدر الإشارة إلى وجود نوع آخر من الاتصالات، وهو **الاتصال المائل** أو **الاتصال المحوري** وهو الاتصال الذي يظهر بين الأشخاص ذوي مراكز مختلفة، أي ليسوا في نفس المستوى والذين لا يرتبطون رسميا بنظام الاتصالات[3].

2- أساليب الاتصال

تستعمل في المنظمة عدة أساليب لنقل المعلومات في مختلف المستويات، تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاثة أنواع هي: الاتصال الكتابي، الاتصال اللفظي (الشفهي) والاتصال غير اللفظي.

2-1-الاتصال الكتابي (Written communication)

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق كلمات مكتوبة يرسلها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة، ويمثل الاتصال الرسمي. يتم من خلال عدة وسائل هي[4]:

-الرسائل الداخلية: حيث تنتقل المعلومات عبر وسيط محرر مكتوب.

-المذكرات: وتكون على شكل بيان تشرح فيه بعض الأمور التنظيمية.

[1] SÜLEYMAN Uyar, **Contemporary Approaches in Businesses**, Ijopec Publication, turkey, 2019, p87-88.
[2] EMINA terzić, **The significance of vertical and horizontal communication for business effectiveness in sports organisations**, Sport Science, Vol(11), N°1, 2018, p112.
[3] TURKALJ Zeljko, IVANA Fosić. **Organizational communication as an important factor of organizational behaviour,** Interdisciplinary Management Research, Vol(5), N°2, 2009, p36.
[4] NICOLE D'Almida, THIRRY Libaert, **Op.cit.**, p p31-43.

- التقارير: عرض مفصل لموضوع معين.
- القرارات: وهي اختيار بديل مناسب في ضوء متغيرات ما.
- المناشير: يستخدم لإيصال معلومات خاصة بضبط الأداء في كافة وحدات المؤسسة.
- الإعلانات: القصد منها إعلام العاملين بالنشاطات الظرفية للمؤسسة.
- مجلة المؤسسة: تعنى بكل ما يخص المؤسسة.
- صندوق الاقتراحات: يستخدم لتقديم مقترحات أعضاء المؤسسة، وهي تعكس مشاركتهم في تطوير المؤسسة، كما يستعمل أيضا لاستقبال شكاويهم وانشغالاتهم.

ولقد أشار الباحثان، أن الوسائل المكتوبة قد تكون من معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة، وفي نفس الوقت أحد عوامل نجاحها، فزيادة الموارد المكتوبة قد يتسبب في إضاعة الوقت والمال، والاستهداف غير الكامل لكل الوحدات داخل المؤسسة. وقد يشير إلى صورة سوء الإدارة الداخلية، فالكثير من المعلومات "تقتل المعلومات". فالرسالة المكتوبة يسوغها المرسل بكلمات ولغة خاصة، ويتلقاها المتلقي ويفسرها ويفكك رموزها، أما قناة الاتصال التي قد تكون: البريد، اتصالات سلكية ولا سلكية، أو البريد الداخلي، فإنها تستند إلى:

1. طبيعة الوسيط المطلوب (مستند ورقي أو الكتروني).

2. مدة الإرسال (إرسال فوري أو إرسال عن طريق البريد).

3. مكان تلقي الرسالة (اتصال داخل أو خارجي) وهو مكان توجه الرسالة.

ومن ايجابيات الأسلوب الكتابي من وجهة نظرنا، سهولة الإثبات والرجوع إلى الوثائق في حالة الضرورة أو الحاجة، وهو من جهة أخرى الأفضل لحماية المعلومات من التغيير أو التشويه، إلا أنه أيضا يثير بعض المشكلات، حيث أن هذا النوع من الاتصال لا يسمح لنا بمعرفة ردَّات الفعل **(Feed-Back)** مستقبل الرسالة ومدى تقبله أو رفضه لها، كما أن رسمية المستندات المكتوبة، لا تأخذ في الحسبان الظروف الاستثنائية أو الظروف الطارئة، بل في غالب الأحيان تأخذ طابع الإلزام والسرعة في التنفيذ.

2-2-الاتصال اللفظي (الشفهي) Oral communication

تعتبر الكلمة المنطوقة في هذا النوع من الاتصال الشفرة الرئيسية للاتصال. وتعتبر المناقشات الرسمية والشائعات والمحادثات الجانبية أهم أشكال الاتصال الشفهي. أما القنوات المعتادة لهذا الاتصال فهي: الهاتف، المحادثات باستخدام الفيديو والمحادثات وجهًا لوجه. أما مزايا الاتصال

الشفهي مقارنة بأشكال الاتصال الأخرى وخاصة الاتصال المكتوب، فهي سرعة نقل المعلومات والتعليقات، ومنه اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، فهو يلعب دوراً كبيراً في عالم الأعمال، غير أن العيب يكمن في إمكانية تشويه الرسالة الأصلية سواء بقصد أو بدون قصد[1].

2-3-الاتصال غير اللفظي (Non-verbal Communication):

يرى البعض أن الاتصال غير اللفظي يشمل كل شيء بخلاف اللغة التي نستخدمها كوسيلة للتواصل مع الآخرين. ويُعرف هذا النوع من الاتصال لدى الباحثين في هذا الموضوع أحياناً بنهج "**الرمز**" للتواصل غير اللفظي[2]. والاتصال غير اللفظي في حقيقة الأمر هو أهم أنواع الاتصال، لأن أكثر من **50%** من المعلومات يُحْتَفظ بها بلغة غير لفظية، فيمكن لها أن تدعم أو تناقض أو تحل محل الاتصال اللفظي. ففي الاتصال غير اللفظي يستخدم الناس أجسادهم بأكملها للتواصل عن وعي، للتأكيد على ما يقولونه أو تعزيزه أو إجباره أو إنكاره، فاللغة غير اللفظية هي القناة المفضلة للتواصل العاطفي خاصة، والتي تساعد على تأسيس البعد العلائقي للفعل التواصلي، ويظهر الاتصال غير اللفظي في الصور التالية: المظهر الخارجي للشخص، تعابير الوجه، الإيماء ووضعيات الجسم المختلفة، اللمس، الاتصال بالعين، الإشارات الصوتية المصاحبة للكلام[3].

المعيار					
البنية	اتجاه الاتصال	المرسل إليه	المحتوى	درجة المأسسة	الوسائل
اتصالات تسلسلية: – تصاعدية – نازلة اتصالات وظيفية: –علاقة نفوذ –علاقة نصح	اتصالات عمودية: – صاعدة – نازلة اتصالات أفقية	– شخصية – جماهيرية – مؤسساتية	اتصالات عملياتية اتصالات خيارية اتصالات عامة اتصالات تحفيزية اتصالات قصدوية	–اتصالات رسمية –اتصالات غير رسمية	–اتصالات مكتوبة –اتصالات شفهية –اتصالات سمعية بصرية

جدول رقم (02): ملخص أنواع الاتصال حسب مختلف معايير التحليل (بالاعتماد على عدة مصادر)

3- نماذج الاتصال: لتحقيق اتصال فعال بين مختلف الفاعلين، من المهم جدا فهم العوامل التي تؤثر على عملية الاتصال ومعالجتها، وهذا يأتي عن طريق وضع نموذج اتصال متكامل، يوفر إطار

[1] TURKALJ Zeljko, IVANA Fosić, **Op.cit.**, p36.

[2] VALERIE Manusov, **Nonverbal Communication**, The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, John Wiley & Sons, 2016, p1.

[3] CAMELIA Firică, MANUEL CRISTIAN Firică**, The Components Of Nonverbal Communication Important Factors In The Teaching Process,** Journal Of Applied Economic Sciences, Vol(5), N°14, 2010 P370-373.

واضح منهجي لفهم هذه العوامل وعلاقتها بمختلف التفاعلات بين أطراف الاتصال، ويسمح بتحديد المفاهيم والخطوات الأساسية في عملية الاتصال، وهي ثلاثة أنواع: **خطية، تفاعلية وتبادلية.** وقد حدد **جيربنر (Gerbner 1956)** وظائف وأغراض تخدمها النماذج في أربع عناصر، وهي[1]:

- **وظيفة التنظيم (Organization function):** يجب أن يوضح النموذج مختلف عناصر الاتصال ومكوناته والعلاقة بينها.

- **وظيفة الاستدلالية (Heuristic function):** ويقصد بذلك أن يُمَّكن النموذج الأفراد من تحديد فرضيات جديدة للاختبار ووجهات نظر جديد.

- **الوظيفة التنبؤية (Predictive function):** فيمكن من خلال النموذج إجراء بعض التخمينات نسبيا، حول السلوك الاتصالي ونتائجه.

- **وظيفة القياس (Measurement function):** فالنموذج يحتوي على بعض المكونات التي تختلف درجة أهميتها، كما يمكن أن يظهر رسائل محددة لقياس بُعد معيّن من الاتصال في الواقع.

3-1-النماذج الخطية

3-1-1-نموذج أرسطو الاتصال (Aristole's Model Of Communication)

قدم أرسطو النموذج التاريخي الأول لتواصل البشرية، في عمله "الفن البلاغي" خـــــلال القرن 4 ق.م ووفقا للفيلسوف أرسطو، ولدراسة وفهم وتنمية البلاغة، يجب أن ننظر إلى ثلاثة عناصر أساسية لعملية الاتصال، هي: الشخص المتحدث، الخطاب الذي يُلقى، والشخص المستمع. والتي عكست لاحقا نموذج عملية الاتصال: المرسل–الرسالة–المتلقي[2].

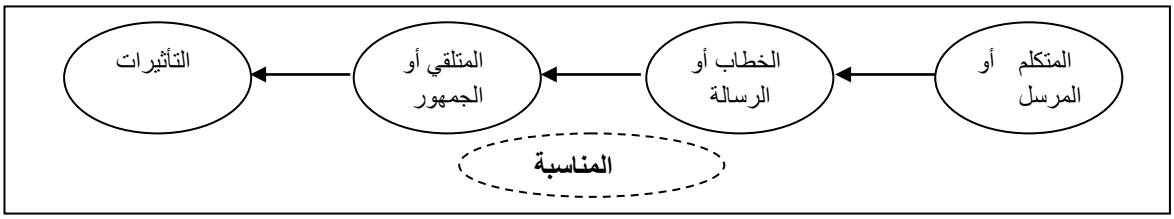
وكما قلنا سابقا فإن أرسطو قد اقترح هذا النموذج، الذي يعتبر أول نموذج اتصال، وما يتميز به هذا النموذج كونه كان بسيطاً وواضحاً، تضمن 5 عناصر منها ثلاثة عناصر أساسية، وهي: المرسل، الرسالة، المتلقي، المناسبة، التأثير. ويرى أرسطو أنه للحصول على التأثير المناسب لابد من بناء خطاب مناسب للجمهور، وهذا النموذج في الواقع ينطبق على الخطابة أكثر من الاتصال بين الأشخاص[3].

---

[1] GEORGE Gerbner, **toward a general model of communication**, audio-visuel communication revieu, Vol(4), N°3, 1956, p171-199.

[2] MARCELO Mendonça Teixeira, ÁLVARO Rocha, **De Aristóteles a Teixeira: Da Retórica à Comunicação Online,** 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). IEEE, 2018.

[3] UMA Narula, **communication models**, ATLANTIC publishers & distributors, india, 2006,p25.



الشكل رقم(03): نموذج أرسطو الاتصال (Aristole's Model Of Communication)

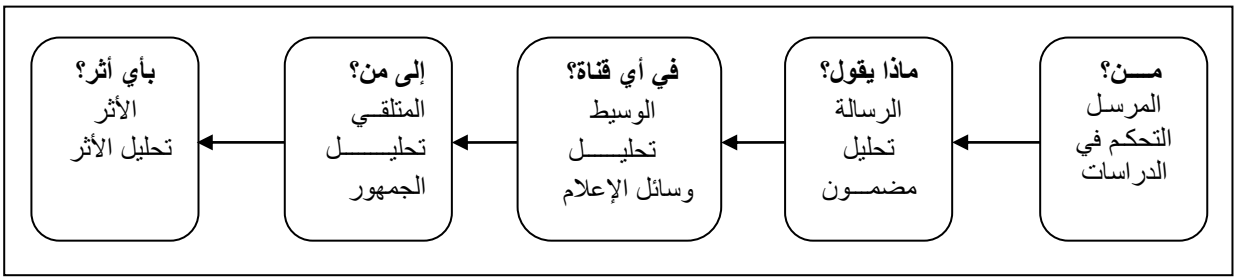
UMA Narula, **communication models**, p25.

3-1-2-نموذج لاسويل (Lasswell Model Of Communication)

قدم عالم السياسة الأمريكي **هارولد دي لاسويل** (**HAROLD D. Lasswell**) عام **1948**، مقالا من أشهر المقالات، ذلك أنه جاء بعبارة منفردة في أبحاث الاتصال**، وهي الطريقة المريحة لوصف فعل الاتصال، التي كانت إجابة على الأسئلة التالية: من؟ ماذا يقول؟ في أي قناة أو ما هي الوسيلة؟ إلى من؟ بأي تأثير أو ما هو التأثير المرغوب؟

ومنذ ذلك الوقت عُرف به واُستشهد به باسم **صيغة لاسويل** "**Lasswell formula**"، وتم تحويله إلى نموذج يشبه لحد كبير نموذج أرسطو[1].

وتم استخدام هذه الصيغة رغم بساطتها بعدة طرق، خاصة في مجال التنظيم وهيكلة المناقشات حول الاتصال، واستخدمها **لاسويل** نفسه للإشارة إلى أنواع مختلفة من أبحاث الاتصال، حيث أرفق لكل سؤال نوعا معين من التحليل كما هو موضح في الشكل المرفق[2].



الشكل رقم (04): صيغة لاسويل "Lasswell formula" مع مجالات أبحاث الاتصال المقابلة (**ترجمة الطالبة**)

UMA Narula, **communication models**, p26.

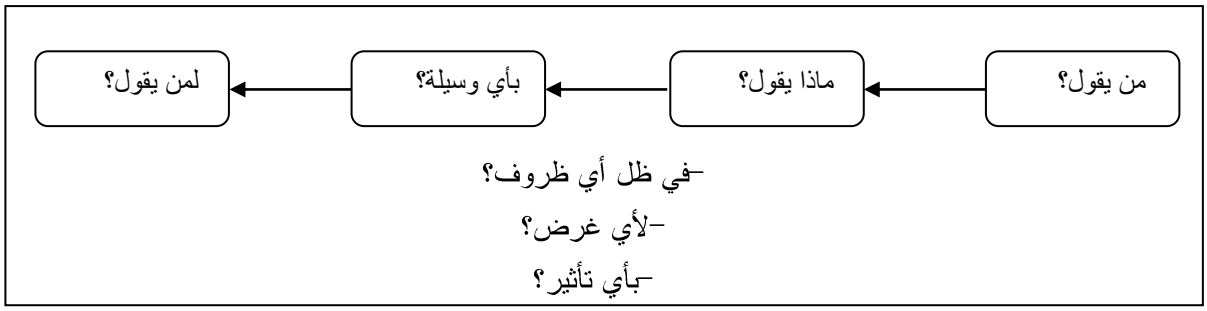
وقد حظي نموذج **لاسويل** باهتمام الباحثين، حيث قام البعض أمثال **برادوك** (**Braddok 1958**) بتطويره بشكل كبير، خاصة وأنه كان نموذجا بسيط جدا لحد ما، لهذا فان **برادوك** رأى أن هناك اعتبارات أخرى يجب التركيز عليها، أكثر من تلك التي قدمها **لاسويل.** حيث أضاف عنصرين

[1] DENIS Mcquail, SVEN Windahl, **Communication Models for the Study of Mass Communications** 2ndEd, longman bublishing, USA, 1993, p13.

[2] DENIS Mcquail, SVEN Windahl, **Communication Models for the Study of Mass Communications** 1ndEd, longman bublishing, USA, 1981, p10.

** المقال تحت عنوان: **"The structure and function of communication in society". "هيكل ووظيفة الاتصال في المجتمع"**

آخرين للعمل التواصلي، وهما: الظروف التي يتم فيها إرسال رسالة، ولأي غرض، حيث يرى **برادوك** أنه وبعد مرور الزمن، اتضح أن جوانب عملية الاتصال أكثر من خمسة، وأنها مترابطة وليست ميادين مستقلة، واستند في ذلك إلى تجربته مع طلبته، حيث كان يرى أنهم بحاجة إلى سلسلة من الأمثلة للاستفادة منها في تحليلاتهم، من خلال العمل جزئيا من "**صيغة لاسويل**"، ومحاضرات **إيرفينج لورج (IRVING Lorg)**، في علم نفس الاتصال وبعض القراءات الأخرى، أعد قائمة من سبعة أسئلة هي: من يقول؟ ماذا يقول؟ لمن؟ في ظل أي ظروف؟ من خلال أي وسيلة؟ لأي غرض؟ بأي تأثير؟[1]. فتصبح الصيغة بهذا الشكل:



الشكل رقم (05): امتداد صيغة لاسويل "Lasswell formula" حسب برادوك (ترجمة الطالبة)
DENIS Mcquail, SVEN Windahl, **Communication Models for the Study of Mass Communications,** 2ndEd, p14.

وحسب **لاسويل** فإن الاتصال عملية ذات اتجاه واحد، حسب النموذج الرسمي الذي لا يختلف كثيرا عن نموذج أرسطو، ويفترض فيه بالضرورة تأثير المرسل على المتلقي، من جهة أخرى يسلم بأن للرسالة تأثير في كل الحالات، وقد تعرض هذا النموذج للانتقاد مثلها مثل النماذج الخطية، وهي: إهمال التغذية العكسية **Feed-back**، والميل إلى تضخيم آثار الاتصال خاصة الاتصال الجماهيري بشكل خاص (كما أشرنا سابقًا أنه يصلح في الخطابات)، ورغم هذه الانتقادات فإنه لا ينبغي أن تحجب حقيقة أن هذا النموذج وحتى اليوم، من أهم الوسائل الملائمة والشاملة لفهم عملية الاتصال خاصة وأنّه أقرّ بأن الجماهير غير متجانسة، وأنّ الوصول إليها لا يكون عبر قناة واحدة، بل عبر قنوات متعددة وبدرجة متفاوتة، وهو الأمر الذي ينعكس على تحليل الجمهور المستهدف، وكيف ينظر إلى المرسل أو المتصل، وأهمية وسيلة الاتصال المستخدمة خاصة وأن لاسويل من أكثر المهتمين بالاتصال السياسي، لهذا كان اهتمامه منصباً على الاتصال الجماهيري[2].

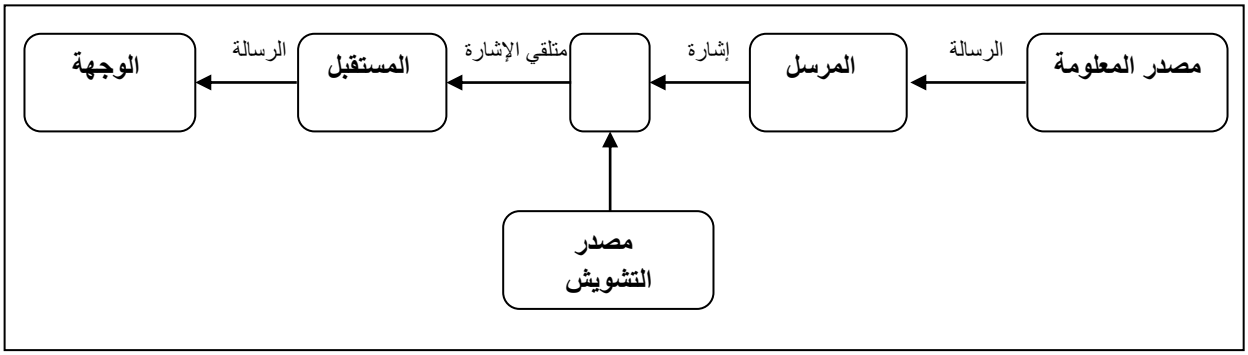
[1] RICHARD Braddock, **An Extension Of The " Laswell Formula",** Vol(8), N°2, 1958, p88.
[2] QUICK Look, LAWRENCE A.Kuznar, MARIAH Yager**, The Development of Communication Models** Strategic Multilayer Assessment, Vol(39), USA, 2020, p2.

3-1-3-نموذج شانون وويفر للاتصال (Shannon and Weaver Model Of Communication)

اقترح **كلود شانون ووارن ويفر (CLAUDE channon & WARREN Weaver.1949)**، نموذجا خطيا مشابها لنموذج أرسطو، من أجل التعامل مع المشكلة التقنية المرتبطة بترميز المعلومة، ونقلها في خطوط الهاتف، ويتضمن نموذجهما العناصر التالية: مصدر المعلومة، وسيلة الإرسال، التشويش، جهاز استقبال المعلومة لفك الشفرة، ثم الوجهة النهائية للرسالة، حيث يعمل التشويش على إعاقة وصول الرسالة، وإحدى هذه العقبات، قد تكون ذات طابع تقني (رسائل مختلطة، رسائل منافسة أو تداخل الكتروني). وعلى الرغم من أنهما كانا يركزان على إنجاح محاولة نقل المعلومة بكل أمانة، باعتبارها مشكلة في الهندسة الفيزيائية، إلا أن نموذجهما استمر في التأثير على منظري الاتصالات المعنيين بتفسير المعنى، مثلما قام به الطبيب النفسي **يورغن رويش** وعالم الانثروبولوجيا **غريغوري باتسون (JURGEN Ruesch & GREGORY Batson)**، بتكييف نموذج **شانون وويفر** للتواصل البشري، من خلال توضيح كيفية عمل الإرسال الخطي للرسائل في المحادثات مع الذات وبين الأفراد وبين المجموعات وبين الثقافات[1].

والنموذج الحالي مستوحى من "**نظرية المعلومات**" وأصبح معروفا بالأدبيات النظرية بـــ: "**أم كل النماذج**"، من خلال المقال الذي كتبه الأمريكي **شانون** عام **1948**، تحت عنوان "**النظرية الرياضية للاتصال**" من **45** صفحة، والذي ركز فيه على تأثير التشويش على قناة الاتصال، والفرص الممكنة لوصول الرسالة الأصلية، بالأخذ بعين الاعتبار طبيعة الوجهة النهائية للمعلومات أو الرسالة، وذلك باستخدام مجموعة من الإحصائيات والدوال اللوغاريتمية تناسب كل رسالة، فالرسالة التي تُنقل عبر قناة معينة، هي في الأصل مختارة من بين مجموعة من الرسائل، لهذا يجب أن يُصمَّم لها نظام عمل معين، وفي جميع الحالات يُستخدم مقياس لوغاريتمي مناسب الرسالة[2]. والهدف من هذا النموذج كان حساب تكلفة الرسالة أو الاتصال في وجود عقبات وما سماها بالتشويش.

[1] QUICK Look, LAWRENCE A.Kuznar, **Op.cit.**, p2-3.
[2] CLAUDE E. Channon**, A mathematical theory of communication**, the bell system technical journal Vol(27), N°3, 1948, p379.



الشكل رقم(06): نموذج شانون للاتصال (Shannon Model Of Communication) (**ترجمة الطالبة**)

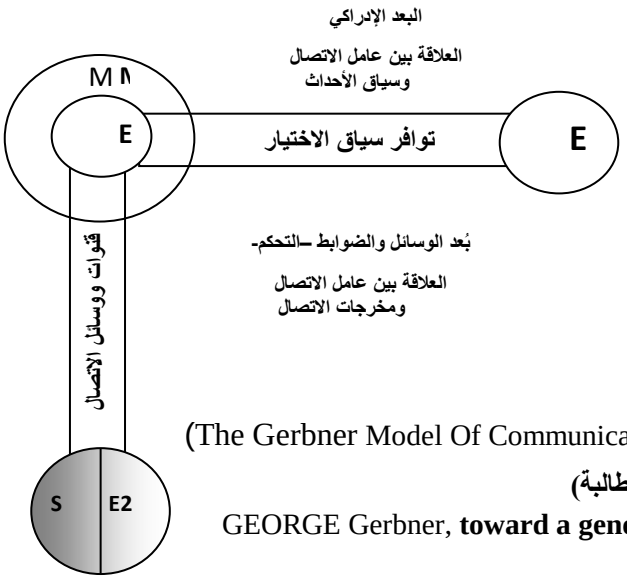
CLAUDE E. channon**, A mathematical theory of communication,** p381

3-1-4-نموذج جربنر للاتصال (The Gerbner Model Of Communication)

يأخذ نموذج **جربنر** للاتصال عام **1956** في الاعتبار عملية الاتصال العناصر الأساسية وهي: المصدر، المرسل، المتلقي، الاتجاه، الرسالة والتشويش، فهناك مصدر يتفاعل مع حدث ما، في موقف ما، من خلال بعض القنوات التي تقوم بنقل مضمون الاتصال بشكل ما وسياق ما، وشدد هذا النموذج على أهمية الآثار والسياق في عملية الاتصال وقت فعل الاتصال[1].

أكد **جرنبر** في مؤلفه "**Toward a general model of communication**"، أن نموذجه يتضمن بعض ميزات النماذج التي سبقت، ويضيف بعض الميزات الجديدة الخاصة به، حيث يُقَسم عملية الاتصال إلى عشر **(10)** جوانب ومجالات ذات صلة بالدراسة، وناقشها من خلال إنشاء نسخة شفهية ورسومية ثم تبعها ببناء النموذج ومناقشه الآثار النظرية والتطبيقية، وتطوير بعض المفاهيم والاتجاهات الاجتماعية في نظرية الاتصال، ولعل هذا يرجع إلى منطلقات **جربنر** حول هذه الدراسة، وهي بحوث الفيزيائيين **فيسكوف وروزنباوم (Weisskopf & Rosenbaum)**، الذين ناقشا ما يسمى بنموذج النواة، ويرى أن النموذج الجيد هو النموذج الذي يركز على جوانب الرئيسية والذي يعطي تفسيرا موجزا للحدث، ويتضمن وصفا لحدث الاتصال، بدءا بالقائم بالاتصال، يتصور حدثا ما من نوع ما من أجل بدء الاتصال أو تلقيه، ويجب أن يتفاعل مع السياق بطريقة ما، والتي توافقها ردود فعل معينة، هذه الردود تتم من خلال وسائط، هي القنوات ووسائل الإعلام، التي تمثل وسائل الاتصال. وفي الأخير أشار إلى وجود بعض العوائق التي تتبع محتوى الرسالة، وبناء على ذلك قام ببناء نموذجه. أرفقه بنموذج لفظي يجمع خصائصه البارزة إلى جانب الجوانب الأساسية العشرة للاتصال[2].

[1] UMA Narula**, Op.cit.**, p32.
[2] GEORGE Gerbner, **Op.cit.**, p p171-173.



الشكل رقم(07): نموذج جربنر للاتصال (The Gerbner Model Of Communication)
(ترجمة الطالبة)
GEORGE Gerbner, **toward a general model of communication**, p177.

3-1-5-نموذج كاتز ولازارسفيلد (Katz & Lazarsfeld Model Of Communication)

قدم علماء السياسة **إليهو كاتز وبول لازارسفيلد (ELIHU Katz & PAUL Lazarsfeld)** ما أطلق عليه مفهوم التدفق على مرحلتين للاتصال، في كتابهما التأثير الشخصي " **Personal Influence -1955**"، واستند النموذج إلى بحوث سابقة، تضمنت أن المعلومات المقدمة في وسائل الإعلام لا تصل إلى كل الأفراد وليس لها نفس التأثير عليهم، وبالتحديد الإذاعة السياسية والرسائل المطبوعة التي كان لها تأثير ضئيل على قرارات تصويت الأفراد، وبحثًا عن تفسير لهذا التأثير الضعيف طورا تصوراً ووجهة نظر تربط الديناميكيات الشخصية بالاتصال الجماهيري، وقررا أن الناخبين المترددين يتأثرون بالأشخاص من حولهم أكثر من تأثرهم بوسائل الإعلام، وأن بعض الأشخاص كانوا باستمرار أكثر تأثيراً من غيرهم، ومنه استنتجا أن "الأفكار غالبا ما تتدفق من الراديو والمطبوعات إلى قادة الرأي العام، ومنهم إلى القطاعات الأقل نشاطا من السكان" في تدفق على خطوتين[1].

وقد ارتبط هذا النموذج بالحملة الانتخابية للانتخابات الرئاسية للولايات المتحدة الأمريكية عام **1940**، وينطوي نموذج التدفق على مرحلتين على مجموعة من الافتراضات وهي[2]:

– أن الأفراد لا يعيشون في عزلة، بل في مجموعات اجتماعية ويتفاعلون فيما بينهم.

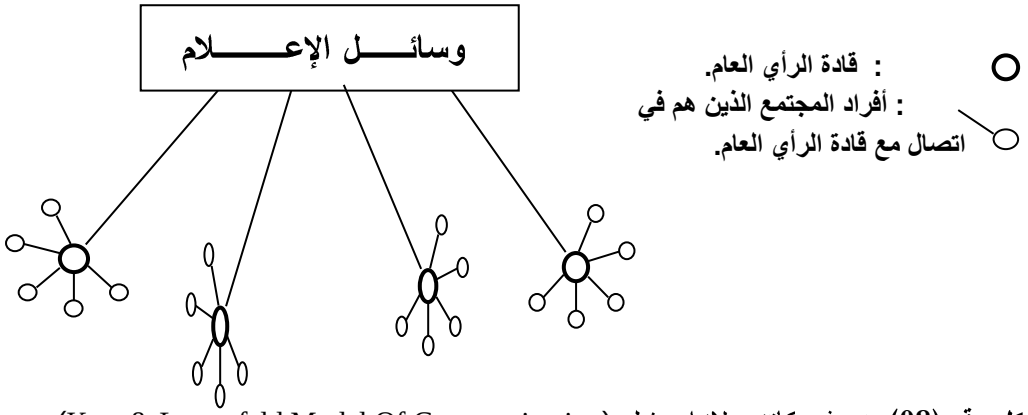
[1] RUBEN Brent David, RALPH A. Gigliotti, **Op.cit.**, p43.
[2] DENIS Mcquail, SVEN Windahl, **Communication Models for the Study of Mass Communications,** 2nd Ed **, Op.cit.**, p62.

– الرد على الرسائل الإعلامية أو ردود الفعل اتجاهها ليس مباشرا وفوريا، بل يتأثر بالعلاقات الاجتماعية.

– هناك عمليتان: إحداهما للاستقبال والأخرى للرد في شكل قبول أو رفض التأثير.

– ليس كل الأفراد متساوون في مواجهة الحملات الإعلامية واستقبالها، فلكل منهم ادوار مختلفة في عملية الاتصال، فهناك أفراد ناشطين في تلقي الأفكار من وسائل الإعلام وأولئك الذين يعتمدون بشكل أساسي على اتصالات شخصية أخرى كموجهين لهم.

–يتميز شاغلو الأدوار الأكثر نشاطا (قادة الرأي) باستخدام أكثر لوسائل الإعلام، ومستوى أعلى من التجمع، وتصورهم لذواتهم بأنهم أكثر تأثيرا من الآخرين.



الشكل رقم (08): نموذج كاتز ولازارسفيلد (Katz & Lazarsfeld Model Of Communication)

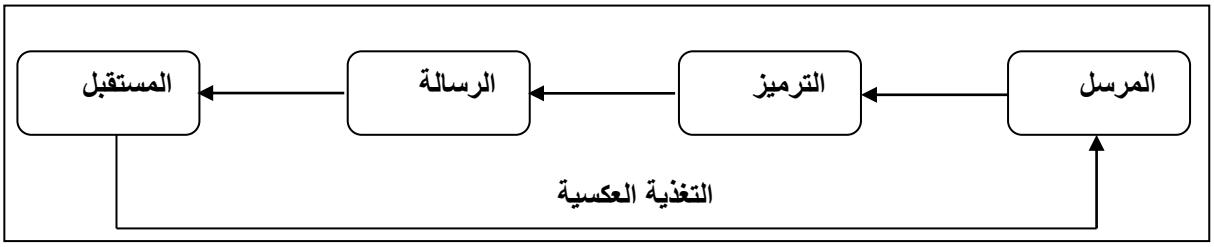
(ترجمة الطالبة)

DENIS Mcquail, SVEN Windahl**, Communication Models for the Study of Mass Communications 2ndEd, p62.**

3-2-النماذج التفاعلية

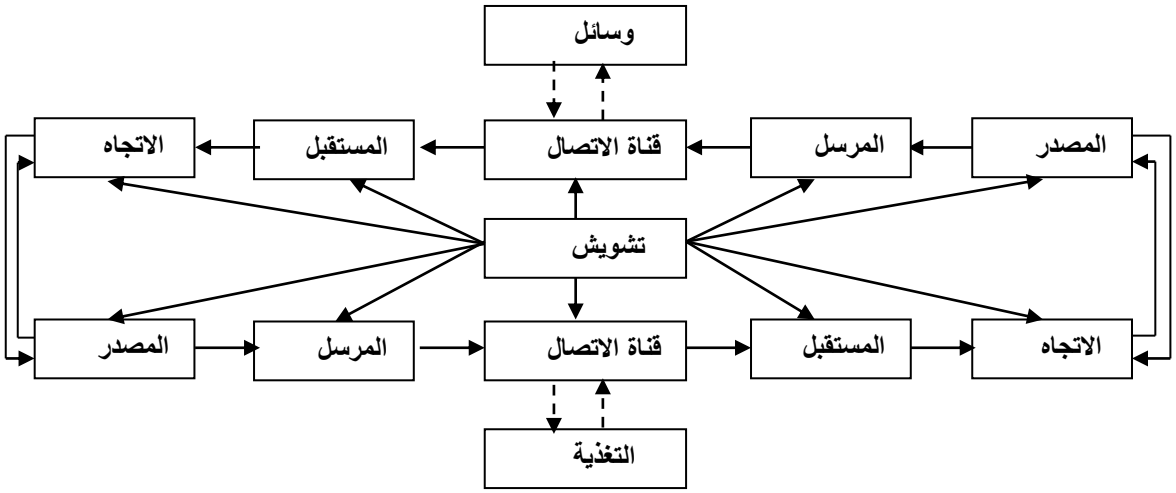
أعاد **ويفر (1949)** تعديل نموذج شانون بإضافة عنصر آخر وهو التغذية العكسية –أو الراجعة أو رجع الصدى–والتي يقصد بها إعادة المعلومة للمرسل، للتأكد مما إذا حققت أهدافها من عدمها أي رد الفعل الذي يبديه متلقي الرسالة، وهذا استجابة لرسالة التي تلقاها. وهي الجزئية التي أعطت للنموذج المعدّل دافعا قوياً لعملية الاتصال، والتي أصبح بالإمكان من خلالها قياس أثر كل من الرسالة والتشويش الموجود داخل القناة، والذي يمكن أن يمس الرسالة[1].

[1]ناصر دادي عدون، **المرجع السابق**، ص17.



الشكل رقم(09): نموذج ويفر للاتصال (Weaver Model Of Communication)
ناصر دادي عدون، **الاتصال في المؤسسة**، ص17.

وفي عام **1970** طوَّر **دي فلور (DeFleur)**، نموذج **شانون وويفر** بشكل واضح ومختلف وفرق بين المعنى والرسالة، وكيف أن الرسالة تتحول إلى معنى، وأن المرسل يحول رسالة إلى معلومات تمر عبر قناة، ثم يقوم المتلقي بفك شفرة المعلومات على أنها رسالة، والتي بدورها تتحول إلى معنى. فإذا تطابق المعنيين فإن الاتصال ناجح، لكن لا ينفي أن هذه المراسلات نادرا ما تكون مثالية، فهو إذن يضيف مجموعة أخرى من المكونات لنموذج **شانون وويفر**، لتحقيق التطابق بين المعاني ليصبح نموذج **دي فلور (DeFleur)** كما يلي[1]:



الشكل رقم (10): نموذج دي فلور للاتصال (DeFleur Model Of Communication) (**ترجمة الطالبة**)
DENIS Mcquail, SVEN Windahl, **Communication Models for the Study of Mass Communications** 2ndEd, p20.

3-3-النماذج التبادلية

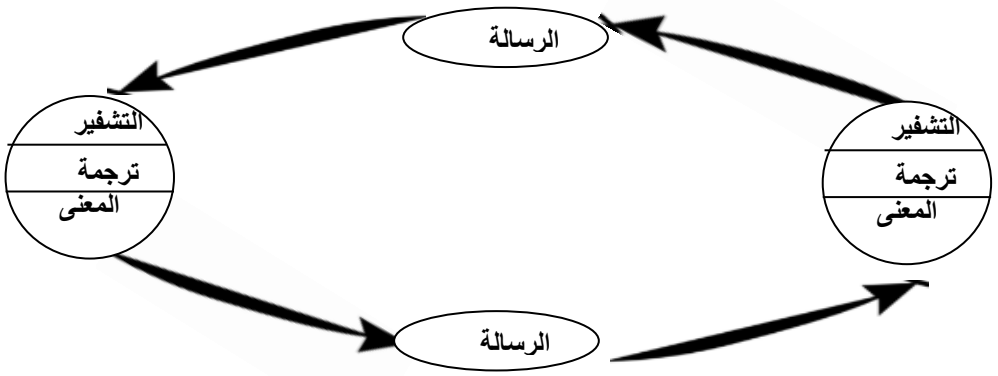
3-3-1-نموذج ويلبر شرام (Wilber Schram Model Of Communication)

قدم **ويلبر شرام (Wilber Schram)** أواخر الأربعينيات نموذجه، الذي تعرض إلى عملية الاتصال بالتحليل وهو نموذج خطي في بدايته، لكنه بُنيَ أيضا على نظرية **تشارلز إي أوسغود**

[1] DENIS Mcquail, SVEN Windahl, **Communication Models for the Study of Mass Communications,** 2ndEd, **Op.cit.,** p20.

(Charles E.Osgood) للمعنى، والذي جاء على شكل دائري يقوم فيه كل من المرسل والمستقبل، بترتيب وفك ترميز رسائل بعضهما البعض، في حلقة مستمرة بشكل محادثة، حيث تخلق هذه المحادثة معنى بين المتصلين، وقام **شرام (1954)** بتضمين تأثير خلفيات المرسل والمستقبل**(**مجالات الخبرة**)** على تشفير الرسائل وتفكيك تشفيرها، فهو يرى أنه وعند إرسال رسالة، من المهم أن ندرك كيف يؤثر مجال لخبراتنا أو نظرتنا، على كيفية تشفير المعنى في الرسالة، وبالمثل فيما يرتبط بالمتلقين وأثر تلك النظرة على كيفية فهمهم للرسالة[1]، فجاء كلا النموذجين حسب الشكل رقم **(11)**.

فويلبر شرام طور نموذجه بعد تقييم الاتصال الجماهيري في أجزاء مختلفة من العالم، متأثرا **بشانون وويفر**، وكما أشرنا سابقا بأن نموذج **شرام** ركز على فكره أن الترميز وفك الترميز، التي هي عملية تعتمد على خبرات وتجارب الذين يقومون بهذه العملية، وكلما كانت معرفه أو مجال الخبرة للمصدر والمقصد متوافقة سمح ذلك بحدوث الاتصال، كما قدم نموذجه مركزا على التغذية الراجعة، حيث اقترح أن كل مرسا، يمكن أن يعمل كمستقبل في نفس الوقت بفعل التغذية الراجعة[2].



الشكل رقم (11): نموذج أوسجود وشرام (E.Osgood &Schram Model Of Communication)
(ترجمة الطالبة)

DENIS Mcquail, SVEN Windahl, **Communication Models for the Study of Mass Communications** 2nd Ed, p14.

3-3-2-نموذج بيرلو للاتصال (Berlo Model Of Communication)

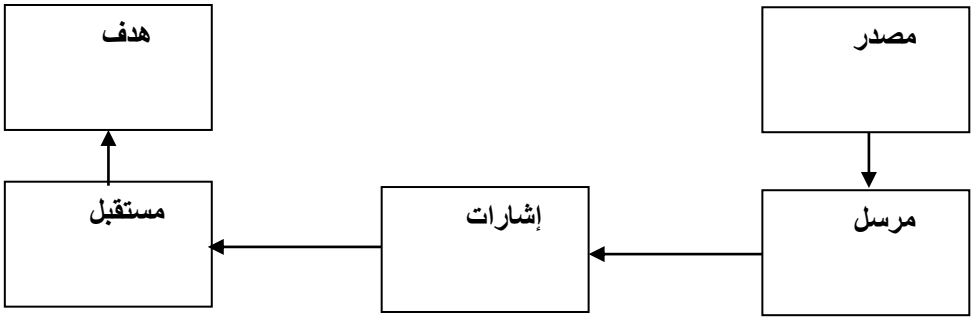
في عام **1960** اقترح **ديفيد بيرلو (DAVID Berlo)**، نموذج **SMCR** وهو اختصار للعناصر **(Source, Message, Channel, Receiver)** –المصدر، الرسالة، القناة والمستقبل. والذي خرج عن

[1] QUICK Look, LAWRENCE a.kuznar, **Op.cit.**, p3.
[2] MARCELO Mendonça Teixeira, ÁLVARO Rocha, **Op.cit.**, p4.

نمط النماذج الخطية وصور الاتصال على أنه نظام دوري يتلقى فيه المرسل ردود الفعل من طرف المتلقي، وقد جاء كنموذج مطور لنموذج **شانون وويفر**، يركز هذا النموذج على أهمية الجانب النفسي في أي اتصال بين طرفين، أما الجديد في هذا النموذج فهو أن هذه العناصر السالفة الذكر، تتأثر بالعناصر الخارجية على كل مستوى من مستويات العلاقة، ومنها: مهارات الاتصال الحالة الذهنية، المعرفة، النظام الاجتماعي وثقافة كل من المرسل والمستقبل، والتي بدورها لها تأثير على طريقة معالجة الرسالة وترميزها وتنظيمها[1].

ومن خلال الشكل نلاحظ أن **بيرلو** ركز على أربعة عناصر أساسية يراها حيوية في عملية الاتصال، يمكن أن تحقق الاتصال السليم وتضمن وصول الرسالة، ففي نفس الوقت يمكن أن يكون كل منها سبباً في فشل الرسالة، حيث أن المرسل قد يخطئ في تحديد المتلقي المقصود من الرسالة ويمكن للقناة أن تُسْتَخْدَم في الوقت الخطأ لنقل الرسالة، وقد يتأثر المتلقي بخلفيته أثناء استقبال الرسالة أكثر مما يعتقد المرسل، وقد تتضمن الرسالة كلمات أو عبارات تُنَفر متلقي وتربكه[2]. ونموذج **بيرلو** قائم على التكيف مع الحواس الخمس بالإضافة إلى التواصل بين الأشخاص والتواصل مع الجماهير، فالمصدر قد يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص أو قد يكون مؤسسة وقد وُجهَت له العديد من الانتقادات مثل النماذج الأخرى، من حيث أنه يهمل أهمية التغذية العكسية وآثار الاتصال والتشويش، فهو إذن نموذج يفسر فقط الاتصال السليم الخالي من العوائق بين الأشخاص، وبين الهياكل التي لها قدرة على التواصل. وهي الأمور التي بالرغم من أنها تعتبر سلبية إلى درجة ما، إلا أن **بيرلو** بذاته لم ينكرها واعتبر أن نموذجه ركز على جوانب معينة، بل اعترف أن القصد من **SMCR** لم يكن نموذجا للاتصال، وأنه لم يستوف أيًّا من اختبارات النمذجة النظرية، وأنه تم تصميمه فقط من أجل المساعدة في تحفيز عناصر الاتصال، وأن النماذج الخطية بصفة عامة بالرغم من أنها تمثل النسبة الرئيسية لأحداث الاتصال، ولكنها لا تمثل الجزء الذي يحدث فرقًا كثيرا في حياتنا، وكان هذا إجابة على انتقادات البروفيسور**(DAVID H.Smith -1972)** حول أبحاث ودراسات **بيرلو**[3].

[1]ASSAEL Adary , THIERRY Libaert, CELINE Mas, MARIE-HELENE Westphalen, **Toutes les clés de la communication: Toutes les clés de la communication**, 7thEd, DUNOD, 2015, p19.
[2] QUICK Look, LAWRENCE A.Kuznar, MARIAH Yager**, Op.cit.,** p4.
[3] DAVID Berlo, **communication as process : Review and commentary**, annals of the international communication association, 1977, p 11-12.



الشكل رقم (12): نموذج بيرلو للاتصال (Berlo Model Of Communication) (**ترجمة الطالبة**)

DAVID K. Berlo**, The Process Of Communication**, Holt Rinehart and Winston Inc, USA,1966, p 72.

3-3-3-نموذج ويستلي وماكلين للاتصال(Westly & Maclean Model Of Communication)

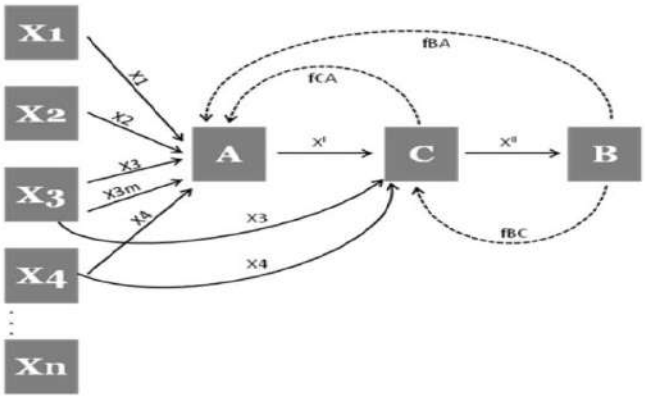
في النصف الثاني من الخمسينات من القرن الماضي، **ابتكر بروس ويستلي ومالكوم ماكلين (BRUCE Westly & MALCOM Maclean)** باستخدام تطورات ما سبقه، نموذجا وأراداه كاملا ومتكاملا، حيث شمل العناصر التالية[1]:

- المصدر: الذي يقصد به صاحب محتوى الرسالة ومرسلها.
- البيئة المحيطة بالمرسل أو مؤلف الرسالة عند إنشائها وإرسالها.
- التجربة الحسية لمؤلف الرسالة ومرسلها والذي يؤثر على مضمون الرسالة.
- أهداف الرسالة.
- التجربة الاجتماعية والثقافية لمؤلف الرسالة ومرسلها.
- جهاز استقبال الرسالة وتفسيرها /أو ترميزها.
- عملية تفسير الرسالة من خلال أهدافها وأهداف المتلقي.
- التجربة الاجتماعية والثقافية للمتلقي.
- ردود الفعل استجابة المتلقي للرسالة.
- الأشخاص الذين لهم تأثير على تكوين الرأي العام.

فكان نموذج **ويستلي وماكلين** نتيجة لاتساع نطاق دراسات الاتصال سنوات الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي، خاصة وأن الاتصال كموضوع تجاذبته العديد من التخصصات

[1] PRYSYAZHNYUK Petrovictorovich, **Communication Models : Genesis And The Modern State** Pressing Problems of Public Administration, Vol(56), N°2, 2019, p54.

وهو سبب ظهور العديد من النماذج، ومنها هذا النموذج الذي كان له أهمية خاصة وميزة انفرد بها ويظهر ذلك في فهم العلاقة بين القادة والأتباع (قادة الرأي العام وتوجيه الرأي العام)، واقترحا أن تبدأ عملية الاتصال بتلقي الرسالة بدلا من إرسالها، وأن عملية الاتصال بالنسبة لهما تبدأ بسلسلة من الإشارات أو الرسائل المحتملة والتي يشار إليها باسم (Xs) في نموذجهم، أما الإشارات فقد تتضمن طريقة ذات حاسة واحد مثل القناة البصرية أو السمعية(X)، وقد تضمنت مزيجا من عدة طرائق كالبصر والصوت واللمس ويشار إليها بـــ(X3m)[1].



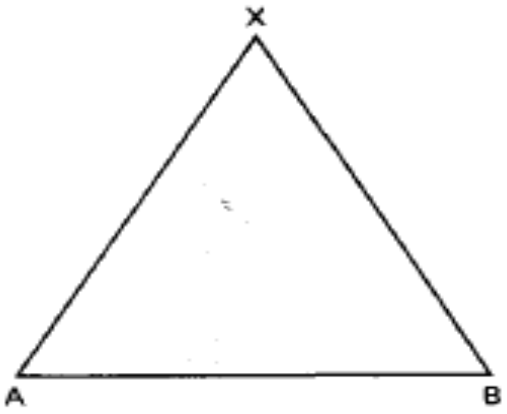
Xn... X3،X2،X1 : المعلومات.
A: العملاء.
B : المتلقي أو الجمهور.
C : حارس البوابة.
fBC : التغذية العكسية.

الشكل رقم (13): نموذج ويستلي وماكلين للاتصال **(Westly & Maclean Model Of Communication)**
(ترجمة الطالبة)

RUBEN Brent David, RALPH A. Gigliotti**, Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance, activation, and cultivation**, p45.

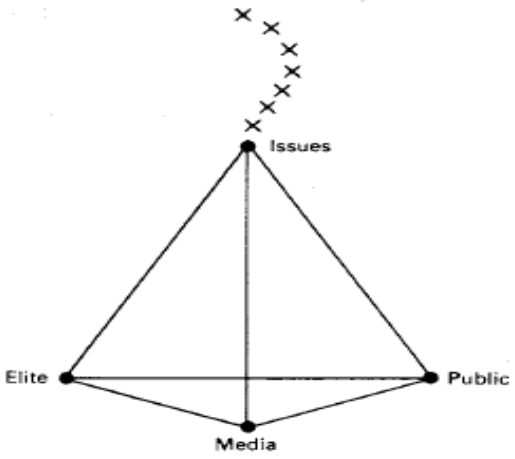
وتجدر الإشارة أن نماذج الاتصال عديدة ومتنوعة حسب عده تصنيفات، وهذا ما يظهر من خلال التطرق لمختلف البحوث التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة، والتي لا يمكن ذكرها كلها في هذا المقام، ومن أهم التصنيفات تلك التي جاءت في كتاب: **Communication Models for the Study of Mass Communications** لكل من:**DENIS Mcquail & SVEN Windahl** ، ومنها كذلك على سبيل المثال نموذج **ABX** الخاص بـــ: **Newcomb** ، ونماذج التوازن، نموذج التوجيه المشترك للطائرات الورقية، نذكرها فيما يلي:

[1] RUBEN Brent David, RALPH A. Gigliotti, **Leadership, communication, and social influence : A theory of resonance, activation, and cultivation,** Emerald Publishing Limited, 2019, p p44-45.



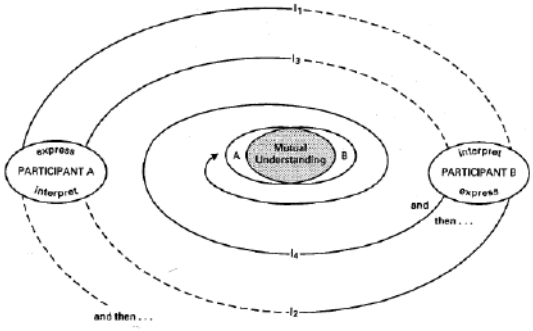
الشكل رقم (14)

The Newcomb ABX Model, p28



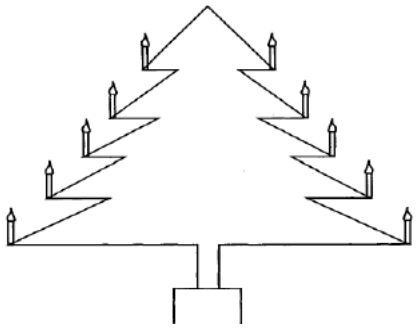
الشكل رقم (15)

A 'kite' co-orientation model p28



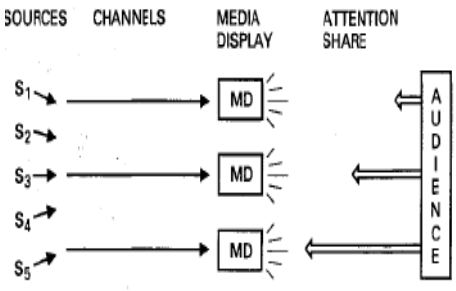
الشكل رقم (16)

convergence model of communication (Rogers and Kincaid 1981), p36.



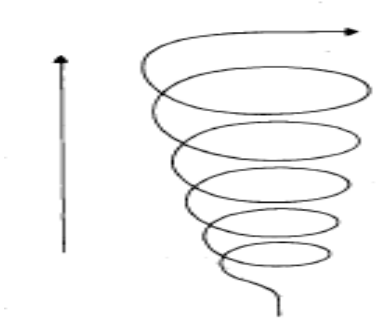
الشكل رقم (17)

The Christmas spruce model of ritual communication, p55.



الشكل رقم (18)

A display/attention model (McQuail 1987), p57.



الشكل رقم (19)

Dance's helical model, showing the dynamic nature of the communication process (Dance 1967), p21.

رابعا: النظريات المفسرة للاتصال في المؤسسة

يتمتع الاتصال داخل المنظمة بأهمية بالغة وهذا بهدف تحقيق فعاليته وفاعليته، وهذا يسوقنا للحديث عن النظريات التي كان لها دور مؤثر في تطور اتصال التنظيمي والسلوك التنظيمي بصفة عامة، والتي سُلط عليها الضوء من قِبَل الباحثين الذين احتلوا مكانة مرموقة في هذا المجال على المستوى العالمي. ومنها النظريات التقليدية والنظريات الحديثة، فالاتصال في المنظمة يعتبر أحد مفاتيح نجاحها، وهو ما أكدته كل الدراسات نظرا لتأثيره الكبير على مجموعات العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، وما ينتج عنه من رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة الرضا الوظيفي وأدائهم ومنه أداء العمل، وتأسيسا على هذه الأهمية نجد أن العديد من المنظرين اهتموا بهذه المسالة تُرجمت إلى تعدد الإسهامات النظرية، وهذا إن عكس أمرا ما فهو يعكس اختلاف زوايا معالجة موضوع الاتصال في المنظمة، كما يعكس أيضا اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها.

1-النظريات الكلاسيكية (التقليدية)

وينظر أصحاب هذه النظرية إلى الاتصال على أنه إرسال ونقل المعلومات والرسائل إلى مجموعة العمل، على شكل أوامر وتعليمات وفي اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، دون تغذية عكسية. سواء تلك المتعلقة بالعمل أو العامل أو الجانب الإنساني، ولعل هذا يرجع إلى أن مُنظِريها يركزون على نشر ثقافة التسيير الرسمي بدلا من التسيير الرسمي، ويظهر ذلك من خلال توجههم بالتركيز على هيكل منظمة التي تتوزع منه أنماط الاتصال، ويعتبرون أن مشاكل المنظمات ترجع إلى الارتجال في التسيير والعاطفة والانفعال، بدلا من الموضوعية والعقلانية في التسيير[1]، وهي نظريات ظهرت في أوائل القرن العشرين، وكان محور تفكير رُوَّادها يدور حول تقسيم العمل وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومن أبرز نظريات المدرسة الكلاسيكية:

1-1-نظرية الإدارة العلمية

نظرية الإدارة العلمية هي من أهم النظريات في مجال الإدارة وأقدمها، والتي اقترنت بالمهندس الأمريكي والعالم **فريدريك تايلور (FREDERICK Winslow Taylor)**، فهي إذن نظرية نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات من **1900-1920.** لهذا فهو بـــ:"**أبي الإدارة العلمية**" حتى من طرف مُنظري وعلماء الإدارة، ولد تايلور عام **1856** وتوفي عام **1915** وهو من عائلة ثرية

[1]سهيلة برقية، جهيدة شاوش إخوان، **التناول النظري للاتصال التنظيمي -عرض لأهم النظريات المفسرة**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(22)، العدد1، جامعة ورقلة، 2022، ص ص387-388.

منعه ضعف النظر من مواصلة المزيد من الدراسات وقد أظهر منذ مراهقته اهتماما بالكفاءة من خلال رغبته في تغيير قواعد لعبة البيسبول من أجل جعلها أكثر كفاءة وفاعلية، ثم دخل إحدى المصانع كمتدرب، ثم ارتقى خلال عمله صعوداً إلى جميع المستويات المهنية، من رئيس عمال ثم مهندس ثم مستشار تنظيمي، بفضل عمله الجاد وقدرته المنهجية في التسيير وقد أمضى معظم حياته المهنية في شركة **Midvale steel company**. نشر عدة مؤلفات منها: أطروحته حول الأحزمة**(1983)**، كتاب حول قطع الفولاذ **(1906)**، مذكرات حول الأجور بدوام جزئي وأخرى عن ادارة ورش العمل **(1903)**، وكتاب الإدارة العلمية **(1911)**[1].

وقد دعى تايلور إلى اعتماد وتبني الطريقة العلمية في الإدارة بدلا من الطريقة العشوائية أو تلك التي تعتمد على الحدس، وأشار إلى أن الجهد المقدم من طرف العاملين داخل المصنع هو نتيجة قوتهم الجسمانية، ولهذا على الإدارة أن تولي اهتماما كبيرا للاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم ويرى أن المحفز الأساسي للعامل في بذل الجهد في العمل هو العامل الاقتصادي والمقابل المادي الذي يحصل عليه، بالإضافة إلى ذلك فإن تايلور كان على قناعة كاملة أن العاملين بحاجة إلى الإشراف والمراقبة المستمرة والصارمة، لضمان السير السليم في عملية الإنتاج وعدم تقاعسهم في أداء مهامهم، وذلك بتطبيق أسلوب علمي في العمل[2].

لتتبلور آراؤه بعد ذلك في مجموعة من المبادئ عددها أربعة **(4)** مبادئ تنظيمية، تحكم العمل خاصة الإداري منه، وهي كالتالي[3]:

- **التقسيم الأفقي للعمل:** ويقصد به تجزئة العمل وتحديد أوقات التنفيذ، من أجل تحديد أفضل طريقة.

- **التقسيم العمودي للعمل:** ويهدف هذا المبدأ إلى التمييز بين فئات العمل، والذي أدى إلى الفصل بين أصحاب الياقة الزرقاء وأصحاب الياقة البيضاء كما يطلق عليهم في البيئة الصناعية، وهذا المبدأ يشجع على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- **الأجر مقابل الأداء:** على أساس أن المكافآت تقابل إنتاجية العمل، ويسعى هذا المبدأ إلى تطوير دوافع العمال للقيام بالمهام الموكلة إليهم، إضافة إلى توحيد المهام إلى أقصى درجة، حيث أراد

[1] JEAN-MICHEL Plane, **Management des organisations : théorie, concepts, performance**, 5ème Ed, Dunod, Paris, 2019, p9.

[2] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **المرجع السابق**، ص521.

[3] JEAN-MICHEL Plane**, Op.cit.**, p11.

تايلور من خلال تجاربه إلى تحديد الأجر على أساس القطعة، إذ من المفترض أن يكون هذا دافعاً للعمال الذين يُعتبرون أفراد عقلانيين هدفهم زيادة مكاسبهم من خلال زيادة جهدهم.

- **مراقبة العمل:** يرى تايلور أن انه من الضروري إنشاء نظام لمراقبة العمل، لِيَتم من خلاله رصد كل البوادر الفردية التي يقوم بها العامل، من أجل ذلك قامت المصانع بتعيين عمال مسؤولين عن تنفيذ النشاط الرقابي.

وتستند مبادئ تنظيم العمل هذه أساساً إلى فكرة أنّه من الممكن تطبيق منهج العلوم التجريبية على النشاط البشري، كون مسالة مراقبة وتصنيف النتائج وتحليلها والاستفادة منها، كأنها قوانين قابلة للتعميم، وتكمن هنا قوة النظام التايلوري، خاصة وأن تطوير المعرفة الصناعية لا يزال إلى غاية الآن ينتشر بهذه الطريقة. وعلى الرغم من أهمية العمل الذي قام به تايلور، بإدخال الأسلوب العلمي إلا أنّه قد وُجِهَت له العديد من الانتقادات من أهمها: أن تايلور ركز على عناصر الكفاية الإنتاجية في مقابل تعامل مع الفرد في المصنع كالآلة لها مهام محددة يقوم بها دون نقاش، فسلوك العامل بالنسبة له يجب أن يلائم متطلبات الوظيفة، وأغفل كل جانب إنساني. كما لم يتطرق إلى الحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية والتي حسبه تأخذ اتجاه واحد، وذلك بفصلها بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، فهي بذلك تخل بقطبي الاتصال، حيث جعلته يتمثل في المسير دون مشاركة المنفذ، الذي يتوجب عليه تنفيذ الأوامر دون تعديل أو مناقشة[1].

وهذا ما أثبتته الدراسات والواقع أيضا، حيث أن الاتصالات لها دور فعال في عملية القيادة والمراقبة، وأن الاتصالات المختلفة أفقية أو عمودية تسهل العمل، وكلما كانت الاتصالات رسمية ومتسلسلة، وكانت وفق مخطط واضح، كلما حققت المنظمة درجة عالية من الفعالية، وأن للاتصالات لها جانب إنساني وتساهم في تقوية العلاقات علاقات الاجتماعية بين أوساط العمال وتساعد على رفع أداء العمال.

2-1-نظرية التقسيمات الإدارية

هنري فايول (HENRY Fayol) هو أحد أهم الخبراء في مجال ريادة الأعمال وأشهرهم على المستوى العالمي، وهو مهندس فرنسي الأصل ولد سنة 1841، وهو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية تميز من خلال المهام التي أُسندت إليه، وكذا من خلال انجازاته. حيث عمل مديراً تنفيذيًا في شركة صناعية صغيرة، التي اكتسب من خلالها خبرة في مجال الإدارة الصناعية، ثم ككبير المهندسين في

[1] سهيلة برقية، جهيدة شاوش إخوان، **المرجع السابق**، ص388.

إحدى شركات الحديد والفحم خلال الفترة من **1888** إلى **1918**، والتي حقق من خلالها انجازاً كبيرا بإنقاذه الشركة من الإفلاس. وهو صاحب نظرية التقسيم الإداري أو التنظيم الإداري التي ركز فيها اهتمامه على الإدارة العليا في الشركة، بحكم عمله وخبرته والمهام التي كانت موكله إليه وهو صاحب كتاب "**الإدارة العامة والصناعية**"، حيث يختلف عن **تايلور** بأن هذا الأخير كان تركيزه على مستوى الورشة والخط الأول من المدراء، في حين أن **فايول** كان تركيزه على مستوى الإدارة، لذلك فقد سعى إلى تطبيق مبادئ عالمية، يمكن لأي مدير في أي منظمة مهما كان تصنيفها وطبيعتها تطبيقها بمرونة، فهي إذا ليست قواعد جامدة[1].

وفايول يعتقد أن مفهوم الإدارة كما أشرنا سابقا مفهوم عالمي وينطبق على كل أنواع المنظمات فحدد ستة وظائف إدارية، وهي في الأصل تصنيفات لنشاطات الإدارية وهي: فنية، تجارية، مالية، الأمن، المحاسبة والإدارة، حيث:

1. **التقنية:** تمثل إنتاج السلع.
2. **التجارية:** تمثل البيع والشراء وأنشط التبادل.
3. **المالية:** تمثل زيادة رأس المال واستخدامه.
4. **الأمن:** تمثل حماية الممتلكات والأشخاص.
5. **المحاسبة:** يقصد بها توثيق وتسجيل كل العمليات المالية والمحاسبية، وكل البيانات الخاصة بالمخزون والأرباح وإعداد الميزانية وتحليل بيانات إحصائيا.
6. **الإدارة:** تمثل التنسيق والمراقبة والتنظيم والتخطيط وقيادة الناس.

ولقد ركز فايول على مسألة معرفة كيفية الاستفادة من هذه المبادئ، ورأى أنه فن صعب يتطلب ذكاء وخبرة واتخاذ القرار الصائب إضافة إلى اللباقة في التعامل، وهي من أهم سمات المدير أو المسؤول. ويرى أنه لا يوجد عدد معين لمبادئ الإدارة بل إن أي قاعدة أو إجراء قد يساعد الهيئة الاعتبارية ويسهل عملها له مكانة بين مبادئ الإدارة[2].

أما الوظائف الإدارية فَتُقَسم حسب **فايول** إلى خمس مجموعات أساسية هي[3]:

---

[1] عمر مصطفى علي عثمان، **مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية بجامعة ضياء**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد4، 2018، ص15.

[2] JAY M. Shafritz, J. STEVEN Ott, YONG Suk Jang, **Classic of organization theory**, 3rdEd, Cengage learning, USA, 2016, p53.

[3] ŐZGÜR Őnday, **Classical To Modern Organization Theory**, Journal of Advance Management and Accounting Research, Vol(3), N°9, 2016, p36.

1.التخطيط: ويُقصد به وضع خطط قصد التنبؤ بالمستقبل، وتكون أسس علمية وتَتسم هذه الخطوط خطط بالشمولية التكامل، الاستمرارية، المرونة والدقة.

2.التنظيم: بهدف تأطير مختلف الموارد المتاحة واستغلالها استغلالا أمثالا، لتنفيذ الخطط للوصول للأهداف المحددة في مسبقًا.

3.القيادة وإصدار الأوامر: وتكون من طرف المدير أو المسؤول أو المشرف، ويكون دورهم هو الإرشاد والتوجيه نحو الهدف.

4.التنسيق: فكل النشاطات يجب أن تتم بانسجام وتكامل.

5.الرقابة: يجب أن تكون كل النشاطات متوافقة مع الخطط، وفي حالة وجود إجراء غير سليم يتم تصحيحه أن لزم الأمر.

لقد لاحظ **فايول** وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والفنية، حيث أنه كلما ارتقى الفرد في السلم الإداري، كلما كان من الضروري تمتعه بالكفاءة الإدارية على حساب الكفاءة الفنية، لذلك يعتبر أول من نادى بضرورة تدريس الإدارة. فالقدرة الإدارية يمكن تَنْمَيتها وتطويرها بنفس أسلوب تنمية وتطوير القدرة الفنية، فالإدارة حسب مفهوم **فايول** عملية تتضمن وظائف معينة ومحددة يتوجب على المدير أن يؤديها [1].

وفي هذا الإطار حدد فايول أربعة عشر**(14)** مبدأ، بناء على الوظائف الإدارية الخمسة **(5)** تسترشد بها الشركات في تنظيم العمليات الإدارية على مستواها، وهي[2]:

1.مبدأ تقسيم العمل (Division Of Work): الهدف من تقسيم العمل هو التخصص وإنتاج المزيد والأفضل بنفس الجهد، حيث يسمح للمدراء والعاملين كسب البراعة والدقة والضبط، ما يعني جهداً أقل وجودة أفضل، وتخفيض تكلفة بعض العمليات، وهو ينطبق على الوظائف الإدارية والفنية.

2.مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية (Authority And Responsablity): يقصد بالسلطة القدرة على إصدار الأوامر والحق في ذلك، أما المسؤولية فهي مقترنة بعقوبة والناجم عن التمتع بحق إصدار الأوامر، وتتماشى بضرورة مع ممارسة السلطة. والمسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة فحينما تُمارس السلطة تنشأ المسؤولية. والمؤكد أن الخوف من المسؤولية يشمل الكثير من المبادرات لهذا تتطلب وجود قائد يتمتع بالخبرة والخلق السليم.

[1] عمر مصطفى علي عثمان، **المرجع السابق**، ص16.

[2] ŐZGÜR Őnday, **Op.cit.**, p97-99.

3.مبدأ النظام(Discipline): الانضباط والالتزام في جوهره هو الطاعة والتطبيق وإتباع سلوك معين وإبداء علامات الاحترام، والتي يجب مراعاتها وفقا للاتفاقيات بين الشركة وعمالها، إذا ما كانت قد نوقشت بحرية أو تم قبولها دون مناقشة مسبقة، سواء كانت مستمدة من رغبة أطرافها أو من القوانين أو الأعراف، والتي تحدد بموجبها شكليات الانضباط والالتزام وعدم الإخلال بالأوامر حيث أن هذه الأمور ضرورية لسير عمل الشركة، وهي تستلزم وجود قائد قادر على فرض النظام[1].

4.مبدأ وحدة القيادة أو وحدة مصدر الأوامر (Unit Of Command): وقد تطرق كل من **دانيال وارن وآرثر بيديان وجون بريز(DANIEL A.wren & ARTHUR G.Bedeian & JOHN D.Breez)** إلى هذا المبدأ الذي يعني أن يُشرف على كل موظف أو عامل رئيس واحد، وأن يتلقى منه الأوامر والتعليمات ومختلف التوجيهات، في مقابل ذلك يرفع له تقرير عن كل نشاط يقوم به، ويبلغه بكل المستجدات، ذلك لأنه من غير الممكن أن يكون هناك شخصين لهما نفس الإحساس والرؤية ووجهات النظر، ونفس التصور والطريقة في تنفيذ أي مشروع[2].

5.مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية(Subordination of Individual Interests to the General Interest): لقد ربط كل من **وارن، بيديان وبريز،** بين تقسيم السلطة والقوة والمسؤولية والرقابة، ومبدأ السيادة، وجعلوها بنفس الدرجة ولم يفصلوا بينهما مثل ما قام به غيرهم من الذين تطرقوا لمبادئ الإدارة **لفايول،** غير أن أهمية هذا المبدأ تستلزم منا شرحه على حدى، فهو يعكس مدى قدرة التنظيم وسعيه إلى المحافظة على استقراره واستمراريته، وهو شيء طبيعي حيث أنه يجب تقديم مصلحة التنظيم على المصلحة الفردية للعمال، فالاهتمام بالمصلحة فرد أو مجموعة من الأفراد يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة[3].

6.وحدة التوجيه أو الهدف (Unity of Direction): أشار **عمر مصطفى علي عثمان** لهذا المبدأ ورأى أن في أي تنظيم ولكي تحافظ على استمراريته وتطوره، يجب أن تكون كل الجهود في اتجاه واحد ومن أجل تحقيق هدف واحد وأن يترأسها فرد واحد، وبإتباع خطة واحدة، فهذا المبدأ يهتم بعنصرين مهمين هما: النشاط والأفراد، ويقصد بالأفراد مجموعات العمل والوحدات المختلفة داخل

[1] DANIEL A. Wren, ARTHUR G. Bede Ian, **The Evolution of Management Thought**, 6thED, John Wiley & Sons, Inc., 2009, p218.
[2] DANIEL A.wren & ARTHUR G.Bedeian & JOHN D.Breez, **The foundations of Henri Fayol's administrative theory**, Management Decision, Vol(40), N°9, 2002, p912.
[3] DANIEL A.wren & ARTHUR G.Bedeian & JOHN D.Breez**, Ibid.,** p913.

المنظمة، التي يكون نشاطها موجها لتحقيق نفس الهدف. وهذا المبدأ يختلف عن مبدأ وحدة القيادة بأن هذا الأخير موجه فقط للأفراد العاملين في حين مبدأ التوجيه ينطبق على كل عمليات المؤسسة وأنشطتها وأفرادها[1].

7. مبدأ المركزية (Centralization): استكمالا لمبادئ الإدارة **لفايول**، يقصد بالمركزية تركيز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يد شخص واحد هو الرئيس، دون تفويض أي من السلطات لأي شخص آخر تحت سلطته، إلا في ظل ظروف خاصة وفي حدود تختلف درجتها من منظمة إلى أخرى، بناء على إجراءات لضمان الموازنة بين السلطة الفردية ودرجة تركيز السلطة وتوزيعها[2].

8. مبدأ الأجر العادل لمكافأة العاملين (Remuneration Of Personal): ويقصد بذلك أن تكون معدلات الأجور، وكذا طريقة دفعها عادلة وسليمة ومُرضية، ووفق **فايول** فإن هذه الإجراءات يجب أن يوافق عليها الموظفين وأرباب العمل على حد سواء، وهذا المبدأ له دور كبير في تقليل التوتر والاختلافات بين العمال والإدارة، ويخلق جو مريح وهادئ للعمل[3].

9. مبدأ تدرج السلطة (Scalar Chain): يتميز التنظيم بالتسلسل الهرمي للسلطة، والتي تعني مستويات الإشراف والقيادة بشكل هرمي من الأعلى إلى الأسفل، فيكون على شكل أوامر وتسمى قنوات الاتصال الرسمية. ومهمة الاتصالات الرسمية يقوم بها المدير أو الرئيس، إلا لضرورة العمل أين يمكن تجاوزها، فيقوم بها المشرف بعد الموافقة المسبقة من طرف الرئيس[4].

10. مبدأ الترتيب **(Order):** تم تفسير هذا المبدأ بطرق مختلفة فحسب كل من **(Uzuegbu & Nnadozie)**، فإن هذا المبدأ قد يقصد به النظام في تطبيق القواعد والقوانين، وقد يعني إعطاء كل مورد مكانه المناسب داخل التنظيم، ويعتقد البعض أنها تعيين الأفراد في الأماكن والوظائف المناسبة لهم، فنجد أن **فايول** قد قسم هذا المبدأ إلى قسمين: جزء منه مادي يُعنى بالآلات والمعدات والأدوات، التي يجب أن تكون في مكانها المناسب لاستغلالها استغلالاً امثلاً، وجزء آخر اجتماعي

[1] عمر مصطفى علي عثمان، **المرجع السابق**، ص17.

[2] JANNATUL Ferdous, **Organization Theories: From Classical Perspective**, International Journal of Business, Economics and Law, Vol(9), N°2, 2016, p4.

[3] RAYMOND Edwards, **An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of Management by Henri Fayol**, International Journal for Empirical Education and Research, Vol(1), N°1, 2018, p43.

[4] RAYMOND Edwards, **Ibid.,** p45.

يركز على الفرد أو العامل، الذي يجب أن يعين في المكان المناسب له ولمؤهلاته، لتحقيق الانسجام وتفادي هدر الوقت والمال[1].

11. مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد (Equity): ويقصد به تجنب جميع أشكال التحيز والتمييز، ومعاملة كل العاملين وتوجيههم على قدم المساواة، والالتزام بالموضوعية وبناء علاقات مهنية لا تقوم على المحاباة أو الصداقة. والهدف من هذا حصول التنظيم على ولاء موظفيها وانتمائهم لها، ويتحقق هذا المبدأ من خلال تطبيق نظام أجور ومكافآت عادل للجميع[2].

12.مبدأ استقرار العمالة (stability of tenure of personnel): يعتبر الثبات الوظيفي أهم العوامل التي تساهم في زيادة مردودية العامل داخل التنظيم، فهذا المبدأ يركز على أهمية استقرار العامل في عمله، بل إن المنظمات الناجحة في السوق هي تلك التي حققت درجات عالية من الاستقرار من جانب العمالة، ويؤكد **فايول** أن الوقت ضروري جدا لكي يعتاد الموظف على عمله وينجح في القيام به بشكل جيد، ولتقديم الخدمة اللازمة وخاصة أن تعويض العمال بعمال جدد تحتاج لوقت وتكلفه كبيرة في مقابل تحقيق فاعلية أقل. لهذا من المهم اختار العاملين المناسبين وتوفر وسائل الرضا لهم، للتقليل من معدل دوران العمال والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية وذوي التكوين والتدريب العالي. ومع ذلك لا يمكن إنكار انه لا مفر من إجراءات تغييرات على مستوى عمالها بسبب: العمر، المرض، التقاعد، الوفاة، وعدم قدرة بعض الموظفين على مواكبة التغيرات في محيط التنظيم، في حين أن بعضهم أصبحوا مناسبين لتولي مسؤوليات أكبر[3].

13. مبدأ حرية المبادرة (Initiative): يرى **فايول** أن المبادرة من سمات الشخص الذكي وتعني وجود خطة وضمان نجاحها، وهي تتطلب إعطاء فرصة للعاملين لتقديم مقترحات لرؤسائهم وتشجيع المبادرة على جميع مستويات السلم التنظيمي، والتي تزيد من حماسهم وطاقتهم. وتتطلب أيضا حرية التعبير عن مختلف المقترحات، والآراء، والأفكار، من مختلف الفئات، إذن هذا المبدأ يعتبر مصدراً هاماً لقوة الشركات ويتجلى ذلك أثناء الأوقات الصعبة وأثناء الأزمات[4].

14. مبدأ روح التعاون (Cooperation Spirit): وهي تجسيد للعلاقات الاجتماعية بين العاملين في مختلف الوحدات والمستويات، أين يؤكد هذا المبدأ على العمل الجماعي وروح الفريق، حيث

[1] C.P Uzuegbu, C.O Nnadozie, **Henry Fayol's 14 principles of management : Implications for libraries and information centres,** Journal of Information Science theory and practice, Vol(3), N°2, 2015, p67.
[2] JANNATUL Ferdous, **Op.cit.,** p4.
[3] JAY M. Shafritz, J. STEVEN Ott, YONG Suk Jang, **Op.cit.**, p p63-64.
[4] ŐZGÜR Őnday, **Op.cit.**, p p98-99.

ولتحقيق المنظمة أفضل النتائج يجب أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين عناصرها، فروح التعاون وفقا **لميريام ويبستر (MERRIAM Webster)**، هي الروح المشتركة الموجودة بين أعضاء المجموعة بما فيها الإدارة، فالموظفين ملزمون بتحقيق هدف مشترك اتجاه المنظمة، غير أن ذلك لا ينكر وجود صراع وخلاف بين البعض منهم وهذا طبيعي، ولكن يجب أن لا يؤثر ذلك على أهداف المنظمة، لهذا يتوجب على الإدارة تعزيز العمل الجماعي في المنظمات لأن هذا يمنح الثقة وينمي الإحساس في الانتماء للمنظمة[1].

إن نظرية **فايول** رغم أهميتها واستخداماتها، إلا أنه وُجهت لها عدة انتقادات كغيرها من النظريات خاصة أثناء تطبيقها في الواقع، ومن بين أهم هذه الانتقادات[2]:

– يرى العديد من الباحثين أن بعض مبادئ **فايول**، تصلح كشعارات لا أكثر حال تطبيقها.

–يتوقف تطبيق مبادئ **فايول** على المنظمة على طبيعتها، وظروفها وظروف البيئة الموجودة فيها.

–تحتاج بعض المبادئ إلى تعديل لكي تكون صالحة للتطبيق في الواقع.

– تتسم المبادئ السابقات الذكر بالجمود وعدم المرونة وإعطاء صلاحيات للرؤساء، وتساعدهم على فرض هيمنتهم وسيطرتهم على المرؤوسين.

–لا يمكن فصل المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المنظمة، والقضايا الإدارية الداخلية، لهذا فإن ذلك يؤدي إلى وجود خلافات واختلافات أثناء تطبيق هذه المبادئ في الواقع.

1-3-المدرسة الماركسية(البيروقراطية)

ترجع هذه النظرية إلى المفكر الألماني **ماكس فيبر (MAX Wiber)**، حيث اقترح مفهوم البيروقراطية في سياق يعتبر فيه ترشيد المجتمع أمراً لا مفر منه، والبيروقراطية هنا هي ظاهرة تأكيد "**ترشيد العالم**"، والذي عزَّزه مشروع الحداثة من خلال تطبيق المبادئ العامة للعقل على إدارة المشاكل البشرية، وتعزيز القدرة على الاستجابة للبيئات غير المستقرة وإدارة التعقيد، وباتخاذ إجراءات رشيدة تهدف إلى السيطرة على عدم اليقين، وقد طرح **فيبر** مفهومين للعقلانية هما[3]:

–**العقلانية الرسمية**: وتتعلق بالعلاقة بين الوسيلة وتحقيق الغايات من خلال إجراء حسابات دقيقة للوسائل والأهداف المسطرة.

[1] ACHINIVU Godwin, OKWU E. Handsome , WEY A. Ayomide , AKPAN E. Enobong , FASAN O. Johnson, **Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations**, Journal of Business and Management, Vol(19), N°10, 2017, p82.

[2] عمر مصطفى علي عثمان، المرجع السابق، ص19.

[3] HANS-PETER Müller, SIGMUND Steffen, **Max Weber-Handbuch Leben – Werk – Wirkung,** JB Metzler, 2020, p p139-144.

-**العقلانية الحقيقية:** وتتعلق بالهيمنة المطابقة للواقع، من خلال مفاهيم دقيقة ومجردة، ووقائع فعلية.

وقد تطور مفهوم البيروقراطية مع الاقتصاد المالي المعاصر مع تطور الدولة، حيث قدم **فيبر** ما يسمى "**بالأنموذج المثالي**" للتنظيم البيروقراطي، **وفيبر** كان يعتقد أن البيروقراطية هي الطريقة الأكثر فعالية لإنشاء منظمة أو إدارة، حيث أن البيروقراطية هي من تضمن المساواة بين الجميع ويتحدد عن طريقها مهام ووظائف كل موظف بوضوح[1].

وتعرف البيروقراطية على أنّها "هيكل تنظيمي يتميز بالعديد من القواعد والعمليات والإجراءات والمتطلبات، مكاتب، تقسيم دقيق للعمل والمسؤولية، تسلسل هرمي واضح، تفاعلات مهنية "غير شخصية بين الموظفين"، ووفقا للنظرية البيروقراطية فإن هذا النوع من الهيكلة لا غنى عنه في المنظمات الكبيرة لأداء المهام، خاصة مع وجود العديد من الموظفين، ومع وجود ثلاث **(3)** سلطات هي: تقليدية، كاريزمية وقانونية، حي تمثل هذه الأخيرة البيروقراطية[2].

بالنسبة **لفيبر** تتميز البيروقراطية الثالثة بمجموعة من الخصائص، هي[3]:

1.تقسيم العمل والتخصص في توزيع المهام: حيث تمنح لكل شاغل وظيفة، السلطة اللازمة لأداء هذه المهام.

2.الاعتماد على القواعد والأنظمة: حيث تُؤدى كل مهمة وفقا لنظام من القواعد المجردة تساعد على ضمان توحيد أداء المهام.

3.التسلسل الهرمي للسلطة: بحيث يتم ترتيب الموظفين وسلطاتهم وفقا لمبدأ التسلسل الهرمي الواضح يخضع فيه كل موظفين لسيطرة موظف أعلى منه.

4.عدم الشخصنة في علاقات العمل: بحيث يتم المحافظة على التعامل الرسمي اتجاه المرؤوسين بحيث العلاقة بين المديرين والموظفين تكون لاعتبارات عقلانية على الأساس اتخاذ القرارات وليس المحسوبية والتحيز.

5.التوجيه في التوظيف: والذي يكون على أساس المؤهلات وإعطاء الترقيات على أساس الأداء في الوظيفة، وضمان الحماية من الفصل التعسفي، والذي يؤدي إلى مستوى عالي من الولاء.

---

[1] SANDRO Serpa, CARLOS Miguel Ferreira, **The concept of bureaucracy by max wiber**, International Journal of Social Science Studies, Vol(7), N° 2, 2019, p11-12.

[2] RAJENDER Kumar, **Bureaucratic Theory by Max Weber–A Review Study**, Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education, Vol(12), N°23, 2016, p213.

[3] FRED C.Lunenburg, **Organizational Structure and Design**, Journal of Educational Leadership and Policy Studies, Vol(1), N°1, 2017, p22.

ويرى فيبر أن تطوير الشكل الحديث للتنظيم في جميع القطاعات، يتماشى مع تطوير الإدارة البيروقراطية وتوسعها، فالإدارة البيروقراطية تراعي توفر الظروف المتساوية، ومن منظور رسمي وتقني وهو النوع الأكثر عقلانية، والمصدر الرئيسي لتفوقها ودور المعرفة التقنية التي تطورت من خلال التكنولوجيا الحديثة، خاصة في مجال الأساليب الاقتصادية لإنتاج السلع، فهي تتجسد بشكل أساسي من خلال ممارسة الهيمنة على أساس المعرفة، وهي السمة التي تجعلها عقلانية على وجه التحديد. إن المنظمات البيروقراطية تستغل المعرفة لكي تصبح أكثر قوة وثقة وأصبحت تتمتع في نشاطها بالدقة، السرعة، الوضوح والحد من خسائر وتكاليف المواد وأجور الموظفين، إلى المستوى الأمثل فالبيروقراطية كما يقول **فيبر** مجردة من إنسانيتها، حيث تمكنت من القضاء على المشاعر ومختلف الانفعالات وكل العناصر الشخصية وغير العقلانية والعاطفية، التي لا يمكن التحكم فيها، وهذه هي الطبيعة المحددة للبيروقراطية التي تم الإشادة بها[1]. ويذهب كل من **GERCINA Alves De Oliveira** و **FERNANDO Henrique Protetti**، في نفس الاتجاه في دراستهم على التأكيد على مبادئ وأسس البيروقراطية لدى **فيبر**، حيث ترى **(Alves De Oliveira)** في وصف وتحليل أساسيات التنظيم البيروقراطي أن **فيبر** طور عمله بالتركيز على ثلاث(3) جوانب أساسية، وهي[2]:

1. قبول الأفكار التي تقوم عليها السلطة القانونية الرشيدة.

2. التنظيم الأساسي اللازم لممارسة السلطة القانونية (الهيكل).

3. ممارسة السلطة القانونية العقلانية في الإدارة وهي ما تسمى بالبيروقراطية.

أما **(Protetti)**، فإنه يرى وأنه لفهم البيروقراطية جيدا يجب فهم السياق التاريخي الذي أتت فيه والذي ارتبط بتوحيد ألمانيا بقيادة **بسمارك(Bismark)**، والتغيرات والإصلاحات الإدارية والاقتصادية التي تبناها على الصعيد الداخلي، والتي فشلت وسببت في دخول ألمانيا في أزمة وضعف خاصة وأنها تأخرت في السباق الامبريالي والرأسمالية التنافسية، في هذا السياق **فيبر** كان يرى أن دراسة العقلانية البيروقراطية المعاصرة موازية للعقلانية الرأسمالية، وكان واعيا بقوة البيروقراطية ويدرك خطرها لهذا فقد دعى البرلمان خاصة إلى فرض سيطرته. وقد ركز على

[1] SANDRO Serpa, CARLOS Miguel Ferreira, **Op.cit.,** p13-15.

[2] GERCINA Alves De Oliveira, **Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira**, Revista de Administração Pública, Vol(4), N°2, 1970, p48.

بعض المفاهيم كالهيمنة بوصفها حالة خاصة للسلطة وخاصة الهيمنة العقلانية التي تقوم على الشرعية أو شرعية الأنظمة القانونية وحق القيادة[1].

لقد وُجهت للنظرية البيروقراطية **لفيبر** العديد من الانتقادات، منها تلك التي اعترف بها ضمنيا من خلال تجربته الشخصية مع البيروقراطية الألمانية أثناء عمله كمدير لمستشفى العسكري، حيث كانت بيروقراطية **ماكس فيبر** مرتبطة بدولة برلمانية قيد الإنشاء، وكان في حقيقة الأمر يشكك في وجود حلول واقعية تسمح بالجمع بين الكفاءة والشرعية، بل يعترف في وجود تجاوزات محتمله قد يمارسها التنظيم[2]. فمهما كانت التفوق التقني الذي نادت به البيروقراطية، إلى أنها تبقى من خلق البشر والبشر بطبيعتهم يسعون إلى الوصول إلى مناصب أعلى، مهما كانت الوسيلة. هذا الشغف قد يُظهر اختلالات في أداء المنظمة البيروقراطية ليس هذا فحسب، بل إن البعد غير الرسمي في المنظمات هو الأكثر انتشارا لأنه أكثر مرونة وقابلية للتعديل، ولهذا فالعقلانية المثلى والواقع مختلفان تماما[3]. من جانب آخر لاحظ كل من **بارسونز وجولدنر(Persons & Gouldner)** أن **فيبر** في رأيه حول تأسيس المنظمات على سلطة قانونية عقلانية قد أهمل مفهوم آخر، وهو الصلاحيات التي تنتج عن شغل المنصب القانوني من طرف أشخاص أكفاء، لكن قد يحدث أن يكون الرؤساء لا يتمتعون بالكفاءة والمعرفة والمهارة المطلوبة، بل هناك دراسة وجدت في فحص **150** منظمة أنه لا علاقة بين السمات البيروقراطية للمنظمة والصفات العقلانية. وهناك من المنظرين الحاليين يعتقدون بأن السابقين منهم أخطأوا في تقدير آراء **فيبر**، لأنها بالغت في طابع الرسمي الذي قد يحول إلى طابع شكلي فقط، فالسلطة المركزة في القمة وخط الاتصال الذي يسير في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، قد يسبب في سجن العامل في المستوى التحتي في المنظمة دون إمكانية بروزه[4].

إن بيروقراطية **فيبر** بالرغم من أنها تعد "**أنموذجًا مثاليًا**"، قد يصلح لكل أنواع التنظيمات كونه رافض للممارسات الإدارية غير الشرعية وغير القانونية، إلا أنها تتميز بدرجة عالية من الروتين وتتطلب العديد من الإجراءات والوثائق والهياكل الكثيرة. وهو ما يسبب بطء التواصل بسبب طبقاتها الهرمية المتعددة، بسبب اعتمادها على الامتثال التنظيمي الصارم للموظفين، وهو ما يقيدهم

[1] FERNANDO Henrique Protetti, **A burocracia na sociologia da dominação de Max Weber: contribuições à pesquisa educacional,** Em Tese, Vol(18), N°1, 2021, p p253-277.
[2] ANDREAS Anter, BRUHNS Hinnerk, DURAN Patrice, **Max Weber et la bureaucratie**, Trivium, n°7, 2010, p6.
[3] SANDRO Serpa, CARLOS Miguel Ferreira, **Op.cit.,** p15.
[4] AKTER Tarmin, ISLAM Rafinul, **An Analysis of Bureaucratic Theory by Max Weber**, American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Vol(5), N°1, 2021, p p378-379.

للتواصل إلى أفكار جديدة مبتكرة، وهو ما يؤثر على علاقتهم مع بعضهم، ومن جهة أخرى يؤثر على إحساسهم بالولاء للمنظمة التي يعملون، وهو ما أظهرته الأبحاث اللاحقة لنظرية العلاقات الإنسانية[1].

2-المداخل السلوكية

-نظرية العلاقات الإنسانية

ترجع أصول حركة العلاقات الإنسانية وتطورها ودرجة مساهمتها في علم الاجتماع الصناعي خاصة، بفضل أعمال **إلتون مايو (GEORGE Elton Mayo)** ، والتي أتت كنتيجة لمجموعة من التجارب التي قام بها هو وزملاؤه في مصانع **وسترن إلكتريك (Western Elictric)** في **هاوثورن (Hawthorne)**، أما ظهورها فيعود إلى نظام عمل المصانع بعد الثورة الصناعية في القرنين **18** و **19**، والتي أدت إلى تغييرات واضحة في مختلف جوانب الحياة اليومية للأفراد في أوروبا، حيث كان أسلوب المصانع قائماً على توظيف أشخاص، واستخدام القوة والإكرام والتخويف واعتماد أسلوب الإدارة الأبوية، كما يقول **هودجات (Hodgetts)**، في مقابل ذلك كان العمال لا يعملون فقط بموجب ترتيب رسمي، بل يخضعون لإشراف ورقابة الآخرين وليس لهم الحق في إبداء أرائهم أو المشاركة في اتخاذ القرارات، سواء تلك التي تؤثر عليهم أو التي تؤثر على كيفية عملهم. ولم يكن يتم تقدير جهودهم بشكل كاف، وهو الشيء الذي أدى إلى ظهور مشاكل على المستوى المصانع كالتغيب، التخريب، التأثير على حجم الإنتاج ونوعه، الصراعات بين العمال بسبب زيادة الوعي الطبقي ...إلخ. إن هذه الأمور بمجملها ساهمت في ظهور محاولات نظرية مختلفة، لتحقيق تنظيم أكثر فعالية للعمال والعمل على حد سواء، إحدى هذه النظريات نظرية العلاقات الإنسانية، والتي جاء بسبب أوجه القصور في نظرية الإدارة العلمية **لتايلور**[2].

ترتبط نظرية العلاقات الإنسانية بالسلوك الإنساني، فَوَفِقاً **لإلتون مايو** الإنسان ليس آلة ميكانيكية بل بشر يحتاجون إلى بيئة مناسبة يعملون فيها، كما يرغبون أن يكونوا مستقلين في نشاطاتهم، وقد تركزت أسس النظرية، على أهمية التفاعلات بين الجماعات الداخلية وكذا

[1] RAJENDER Kumar, **Op.cit.**, p214.
[2] SAMUEL Ayodeji Omolawal, **Human Relations Theory : Implications For Effective Human Resource Management**, Ilorin Journal of Human Resource Management (IJHRM), Vol(5), N°1, 2021, p2.

المجموعات غير الرسمية كمحدد للرضا عن حال العمل، وعلاقته بزيادة الإنتاج، كما أعطت الأهمية أيضا للقيم والأخلاق والتعبير عن الآراء[1].

حيث يقول سلاطنية في هذا الصدد، أن حركة العلاقات الإنسانية ترى أن العمال هم[2]:

"أشخاص ناضجون لديهم القدرة على التصرف... كما يميلون إلى الاستقلال والرقابة الذاتية... لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون... بل يجب أن ننظر إلى العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات... وبناء على هذا فقط قدمت النظرية الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في سلوك التنظيمي كالآتي: القيادة، الاتصالات والمشاركة".

فتظهر من خلال ما سبق مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، وهي:

– أن للاتصال تأثير كبير على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنظمة، والديناميكية الداخلية للجماعات، وهو ما يؤثر على رضا ودافعية الأفراد أثناء تأدية عملهم.

– لا تتوقف العلاقات بين العاملين فيما بينهم، بل إن العلاقات مع الرؤساء ومرؤوسيهم ذات أثر كبير على إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال، خاصة إذا ما كانت على شكل مقابلات شخصية.

فنظرية العلاقات الإنسانية تبرز بدقة ووضوح، الحاجة إلى التواصل الفعال في مكان العمل لما له من تأثير على توثيق العلاقات بين العاملين، ولتحقيق هدف مشترك، وكذا تبادل المعلومات اللازمة للسير الحسن للعمل. فالاتصال أساس للإدارة الفعالة والذي يجب الاعتماد عليه سواء بأسلوب القنوات الرسمية أو غير الرسمية، وكخلاصة إن التواصل الكافي مع العاملين يجب أن يكون في القضايا التي تؤثر عليهم شخصيا، وأيضا فيما يخص المسائل التي تؤثر على عملهم، من خلال توفير هياكل للاتصالات الصاعدة[3]، وتطوير قنوات الاتصال بين مختلف المستويات في المنظمة، وإشراك المرؤوسين في صنع القرار مع التركيز على التعاون بين المجموعات. فالمعنى لهذه النظرية كما يقول **أوديوني (Odionye)**، هو كلما تكرر التفاعل بين مجموعات العمل كلما زاد الميل إلى التعاون مع بعضها البعض. إن هذه النظرية ترتبط أيضا بدراسة **برنارد شيستر (BERNARD Chester)**، تحت عنوان "**وظائف السلطة التنفيذية**" والتي أقرت بنظام قائم على الإنسان، أي إمكانيات العامل داخل التنظيم، ومركزية الاتصال في عملية التنظيم والتسيير، حيث لفت الانتباه إلى التواصل والتعاون والتنظيم غير الرسمي أكثر من التنظيم الرسمي، وهي التي

[1] PRIYANKA Mohanty, SOMNATH Dey, **Difference between Classical & Human Relations Theory of Public Administration with reference to the impact of foundational Political theories,** international journal for multidisciplinary research(IJFMR), Vol(5), N°2, 2023, p6

[2] بلقاسم سلاطنية، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد5، 2004، ص3.

[3] SAMUEL Ayodeji Omolawal**, Op.cit.**, p7.

تؤدي إلى نتيجة مفادها الشعور بالانتماء، ثم إن الاهتمام بالعاملين وبرضاهم يقلل من حدة الصراع داخل التنظيم ويزيد من الإنتاجية[1].

بالرغم من ايجابيات نظرية العلاقات الإنسانية، خاصة ما تعلق بالجانب الإنساني والاهتمام بالفرد وجعله محور العمليات التنظيمية في المنظمة، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، خاصة الجانب النفسي الذي أعطته الأهمية الأكبر، أكثر من الجانب التقني والهيكلي، كما أنه استند إلى أن حل المشاكل التنظيمية قابلة للحل من خلال العلاقات الإنسانية، وهو أمر غير منطقي من الناحية العملية، فكان تركيز النظرية على العنصر البشري، وأهمل باقي العناصر. وكأن العلاقات بين العاملين داخل التنظيم مثالية، وأن كل القرارات تؤخذ جماعة بالإجماع وينفي كل احتمال لوجود صراع.

وهي الأفكار التي روج إليها **دوغلاس غريغور (DOUGLAS Mac Gregor)** تحت مسميات نظرية **(X)** و**(Y)**، التي جاءت كلها تعبير عن الطبيعة البشرية، حيث أن الإنسان بطبيعته يميل إلى الكسل ولا يحب العمل، كما أنه يحب الاعتماد على الآخرين في حياته العادية، ولذلك فهو يحتاج إلى رقابة صارمة ومباشرة لدفعه للعمل، وأن ما يدفعه للعمل هو الحافز المادي، الذي يحصل عليه مقابل قيامه بمهمة ما داخل التنظيم كما تطرق إليها بالتفصيل **(GARY E. Overvold)**[2].

3-النظريات الحديثة

إن التغييرات التي طرأت على المنظمات، سواء بفعل تغير البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية خاصة مع التطورات الحديثة التي مسَّت كل عناصر المنظمة كمًّا ونوعا، بفعل النظام الاقتصادي العالمي، وتطور وسائل الإنتاج والمستوى العلمي الذي توصلت إليه البحوث العلمية. ظهرت بوادر لمرحلة جديدة من الفكر الإداري، من خلال عدة دراسات اهتمت بموضوع الاتصال في المنظمة أهمها:

3-1-نظرية النظم (Systems Theory)

بدأت نظرية النظم في ظهور منتصف الخمسينات من القرن الماضي، حين كانت النظريات الكلاسيكية في أوج ذروتها، حيث نشر عالم الأحياء الكندي **لودفينج فان بيرتلانفي (LUDWING**

[1] BUNMI I. Omodan, CIAS T. Tsotetsi, BEKITHEMBA Dube, **Analysis of human relations theory of management : A quest to re-enact people's management towards peace in university system**, SA Journal of Human Resource Management, N°18, 2020, p6.

[2] GARY E. Overvold, **The Imperative of Organizational Harmony: A Critique of Contemporary Human Relations Theory**, Journal of Business Ethics, Vol. 6, No. 7, 1987, p559-565.

Von Bertalanffy)، لأول مرة نظرية النظام العام التي افترضت أن السمات الموجودة في الأنظمة البيولوجية، يمكن تطبيقها على أي نظام. وانطلق من فكرة أن مفهوم "**الأنظمة**" كمفهوم من عصري في تلك الفترة، انتشر وفرض نفسه على رأس قائمة المفاهيم العصرية، من الدور المهيمن له في ميدان المشاريع الصناعية، إلى مواضيع علمية خالصة، أين أصبح يخصص لها منشورات، أبحاث مؤتمرات وندوات دراسية، كل هذا أدى إلى ظهور مهن ووظائف لم تكون معروفة، تخضع لأنظمة، مثل: تصميم الأنظمة، هندسة الأنظمة، تحليل الأنظمة.... إلخ. أين تطرق **(Bertalanffy** لهذه الأفكار وأسس نظرية النظم ومنطلقاته بالتفصيل في مؤلفه[1].

ثم نشرت فكرة التطبيق الفعلي للنظرية على المنظمات في كتاب **كاتز وكاهن (DANIEL Katz & ROBERT Kahn)** تحت عنوان "**علم النفس الاجتماعي للمنظمات–1966**"، أين تم استبدال الاستعارة القديمة للمنظمات كآلة إلى كائن حي بيولوجي، حيث مثلما لا يمكن للكائن الحي البقاء على قيد الحياة، إلا من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة به، وهو نفس الشيء في المنظمة التي لا يمكن لها الاستمرار بمفردها، إلا باعتبارها نظام مفتوح على البيئة المحيطة بها. إضافة إلى تطبيق بعض المبادئ الأخرى، حيث اعتبر الكائن الحي خليط متمايز من الأجزاء مرتبة ومترابطة، تعتمد على بعضها البعض للعمل بشكل صحيح، أين يتمتع النظام بخاصية الشمولية، فالفكرة في نظرية الأنظمة بأن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وهو ما يسمح بتصحيح الانحرافات ونشر المعلومات فيما يخص الاتصال الداخلي بالمنظمة، وهذا لمساعدة الأجزاء الأخرى للعمل بشكل أفضل، بالإضافة إلى الاتصال الداخلي فإن الكائن الحي يتطلب التبادل مع البيئة الخارجية –متمثلة في الموارد–، للاستمرار والنمو باعتباره نظاما مفتوحا، على أن تكون هذه الموارد متنوعة وكافية لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما يطلق عليه في نظرية النظم بـــ:"الاتصال الخارجي"[2].

2-3–المقاربات النقدية الحديثة

من أهم المقاربات النقدية الحديثة لدراسة الاتصال نجد أعمال مدرسة فرانكفورت، أين يرى باحثوها أن الاتصال يستخدم للتلاعب على الآخرين والسيطرة عليهم، من خلال تسويف الأفكار ووجهات النظر، فيتحكم بذلك القوي في الضعيف. وهي المقاربة التي تطورت في تسعينات القرن

[1] LUDWIG Von Bertalanffy, **General System Theory: Foundations, Development, Applications,**George Braziller Inc., USA, 1968, p8.

[2] JESSICA Wendorf Muhamad, Tyler R. Harrison, Fan Yang, **Organizational communication : Theory and practice**, An integrated approach to communication theory and research, 3rd Ed, 2019, p362.

العشرين حيث أصبحت إيديولوجية العصر النقدية للاتصال، من خلال أعمال كل من **بريتون وسفيز**، ومع التطور الذي مس وسائل الإعلام والاتصال، امتدت هذه المقاربة إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، التي تعتبر العنصر المادي المتمثل في الربح الذي هو أساس اهتمامها وهدفها الأول. فأصبحت وظيفة الاتصال داخل المنظمة يخضع في المقام الأول لاعتبارات العنصر المادي، ألا وهو الربح أو الخسارة، حيث يستخدم هيكلها وتنظيمها في سبيل تحقيق هذا الهدف [1]. بالرغم من منطلقات الواقعية للمقاربات النظرية، إلا أن الملاحظ على المؤسسات الاقتصادية هو المرونة أثناء عملها، والذي تسعى من خلاله مواكبة التغيرات الخاصة في بيئتها الداخلية والخارجية خاصة ما تعلق بالبعد الاجتماعي، نظراً لأنها ملزمة بقوانين وتشريعات واتفاقيات تحت طائلة المسؤولية الأخلاقية والقانونية والاجتماعية اتجاه العمال.

3-3-مساهمات بيتر دراكر (PETER Drucker)

لقد كانت نظرة **دراكر** للاتصال مختلفة إلى حد كبير عن سابقيه، فكان ما قدمه من مبادئ وعناصر متقدم جدا، حيث ادخل الجوانب النفسية والاجتماعية في عملية الاتصال، وهي النظرة التي تلقى اهتماما خاصا من طرف المتخصصين في موضوع الاتصال وفي مختلف المنظمات، فجاء تناول **دراكر** لعملية الاتصال من جوانب أربعة، هي[2]:

-**الاتصال كنوع من الإدراك الحسي:** ويرتكز على عده عناصر منها:

1. أن الاتصال لا يكون إلا بوجود طرف ثاني يؤكد التواصل، وإن لم يَكُن فلن يتحقق الاتصال.

2. يعد الإحساس بالأشياء منطقيا بالنظر إليها كلية، وليس بأجزائها الفردية التي لا يمكن إدراكها إلا إذا كانت واضحة، لهذا من المهم أن يكون المرسل على اطلاع بإمكانيات المستقبل.

3. لا يمكن للإنسان أن يتخطى ما يستطيع إدراكه، لهذا على الإنسان مخاطبة الناس كل حسب تجربته الخاصة، وعلى ذلك عليه أن يستعير العبارات والكلمات المناسبة كل حسب إمكانياته.

- **الاتصال كنوع من التوقعات:** كقاعدة عامة نحن ندرك ما نتوقعه، ونرى لحد بعيد ما نتوقع رؤيته ونسمع أيضا ما نتوقع سماعه، أما الأمور الغير متوقعة فهي ليست مهمة ولا يتم استقبالها، فالاتصال له دور مهم في تحويل الاتجاهات وتغييرها، بما يتطابق مع ثقافة المؤسسة لهذا فقبل

[1] بشار حزي، **المرجع السابق**، ص97.

[2] PETER Drucker, **Technology, management and society**, Routledge, USA, 2012, p4-11.

إجراء الاتصال يجب معرفة ما يتوقع المتلقي سماعه ورؤيته، ومنه استفادة الاتصال من توقعاته وإلا سيحدث العكس ويحصل ابتعاد ونفور.

- **الاتصال كنوع من الشمول:** يعتبر **دراكر** التحول نوعا من الدعامة، فالاتصال الجيد في رأيه هو الذي ينتج عنه فهم مقاصد المرسل، وتعزيزها من طرف المستخدم، وبالتالي يساهم في دعم وتجاوب المستقبل معه، فقوة وفعالية الاتصالات تزداد كلما كانت متناسبة مع قيم وأهداف وطموح مستقبل الاتصال، وهذا لا يتحقق طبعا إلا كما رأينا في أول عنصر-الإدراك-أين يدرك المستقبل الرسالة ويتجاوب مع عناصرها.

- **اختلاف الاتصال عن المعلومات:** إلى حد كبير لكنهما مترابطان، فرغم اختلاف مفهوم الاتصال والمعلومات إلا أنهما يعتمدان على بعضهما البعض، فالاتصال في أساسه يتضمن معلومات، وكلما توافقت الاتصالات مع إدراك أطراف الاتصال، كلما كانت المعلومات قيمة وعلى درجة من الأهمية ففي هذا الصدد يقول **دراكر:** "عندما يكون الاتصال تصورا تكون المعلومات منطقية".

3-4-نظرية الهيكلة أو التشكيل البنائي (Structuration Theory)

التي طبقت في أعمال **جيدنز (GIDDENS)** لأول مرة على الاتصال التنظيمي سنوات الثمانينات **(1979، 1984، 1987، 1990، 1991)**، حيث استند **جيدنز** في صياغة نظريته عن التشكيل البنائي إلى روافد فكرية ومرجعية مختلفة منها نظرية الفعل الاجتماعي، التفاعلية الرمزية الظاهراتية، الإثنوميتودولوجيا[1]. ثم تطورت بشكل عام في دراسات الاتصال والتنظيم بشكل خاص وتتمثل المبادئ الأساسية وتطبيقاتها في الاتصالات التنظيمية، في العناصر التالية[2] :

1. النظام، الممارسة، الهيكل: بحيث تميز نظرية الهيكلة بين الأنظمة والخصائص الهيكلية لكل تنظيم، وتشمل الممارسة كل أشكال التفاعل، سواء تلك التي تحدث على المستوى الجزئي أو المتوسط كمجموعات العمل أو التفاعل على مستوى الوحدات الكلية كالنظم المشتركة بين المجتمعات. لكنها تركز بشكل خاص على أنظمة الممارسات البشرية كحل المشكلات أو إدارة المشاريع أو الإنتاج ...الخ.

[1] حسام الدين محمود فياض، **نظرية التشكيل البنائي لدى أنتوني جيدنز -محاولة للتوفيق بين البنية والفعل في فهم المجتمع الإنساني (دراسة تحليلية – نقدية)**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (4)، العدد7، 2020، ص40.

[2] LINDA Putnam, DENNIS K Mumby, **The Sage handbook of organizational communication : advances in theory, research, and methods**, 3rdEd, Los Angeles : SAGE, 2014, p p 75-80.

2.الوكالة (الوكلاء): ويعتمد الوكلاء على هياكلهم الشرعية الداخلية لتحديد حدود السلوك المقبول والسلوكيات التي يتم العقاب عليها، وهم يعتمدون أيضا على هياكلهم الداخلية للهيمنة ولممارسة السلطة وممارسة النفوذ.

3.أبعاد ونماذج الهيكلة: يفرق **جيدينز** بين نوعين من الهيكلة: بين وكالة الأفراد (لصنع اختياراتهم الخاصة) والهياكل الاجتماعية (القواعد والروتين). ويميز بين ثلاثة أبعاد لازدواجية الهيكل: هي التواصل والسلطة والعقوبات.

4. الهيئات والإجراءات، والقواعد.

5.الوسطية/ التناقض: يعتمد الوكلاء على هياكل متعددة لأي ممارسة أو نشاط، ويمكن لهذه الهياكل أن تتوسط أو تتعارض مع بعضها البعض.

6.الزمان والمكان.

7. الاتصال.

ويميز نظرية الهيكلة أربع **(4)** عمليات فرعية، تؤكد من خلالها قوة الاتصال الذي قد يكون بحد ذاته تنظيما، وليس فقط ميزة مرتبطة بالبشر، وهي[1]:

1. الاتصال الذي يدمج الأشخاص كأعضاء في التنظيم.

2.الاتصال يساهم في هيكلة المنظمة.

3. الاتصال يضع سياقا لعلاقات معينة (تنسيق النشاطات).

4. الاتصال يضع المنظمة في وضع أعلى في النظم الاجتماعية (تحديد موقع المنظمة).

3-5-نظريات الاتصال:

تتميز نظريات التنظيم الحديثة، بدراسة شبكات الاتصال في النظام، وينظر إليه في هذه الحالة كوسيلة مهمة في التسيير، كمنشط ومحرك للعمل، وكذلك كجهاز للرقابة والتنسيق بين مختلف عناصر التنظيم خاصة على مستوى اتخاذ القرار، وكوسيلة لنقل المعلومات واستلامها سواء داخل التنظيم أو خارجه.

فنظريات الاتصال ترى أن تحقيق المؤسسة لفعاليتها، مرتبط بصدق ونوعية المعلومة التي تدور داخل التنظيم وفي كل مستوياته، ومتوقف كذلك بقنوات الاتصال التي تربط بين مختلف العناصر، مشكلا بذلك نموذج متماسك يساهم في تحقيق درجة عالية من الانسجام بين هياكل التنظيم

[1] LINDA Putnam, DENNIS K Mumby, **Ibid.**, p80.

وعناصره، ويسهل عمل كل من الرؤساء في التحكم في التنظيم والقيادة والإشراف والكفاءة والفعالية...الخ[1].

خامسا: معوقات الاتصال في المؤسسة

معوقات الاتصال داخل المؤسسة من المواضيع الأساسية والمهمة لأي منظمة، لهذا من المهم جدا منحها الاهتمام الكافي، لما لها من تأثيرات سلبية وايجابية على نموها واستمرارها، والاتصال في المنظمة تواجهه بعض المعوقات التي قد تحد من فعاليته، ومنه التأثير على خطط المنظمة وأهدافها، نذكر أهمها فيما يلي:

1-المعوقات التنظيمية

ويقصد بها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكل ما يدخل ضمنه من العلاقات بين الفروع والأقسام، والسلطات والمسؤوليات والمهام، وخطوط الاتصال بين العاملين... إلخ. ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى[2]:

- معوقات في البناء الهرمي للتنظيم.
- معوقات تعدد تخصصات العمل.
- صعوبات في اتخاذ الإجراءات الرسمية خاصة مع كبر حجم التنظيم.
- صعوبات في تعدد المستويات الإدارية.

2-معوقات اجتماعية وثقافية وبيئية

يتأثر الأفراد العاملين بالمنظمة، بتنشئتهم الاجتماعية وبيئتهم الاجتماعية، سواء في حياتهم اليومية خارج التنظيم أو داخل التنظيم، وتتمثل هذه المعوقات خاصة في: التباعد الاجتماعي والاختلافات الثقافية أما البيئية فتظهر في عدم توفر الوسائل الضرورية للعمل كالتهوية، الضوضاء، ضيق المرافق وأماكن العمل ...الخ. وهي المعوقات التي قد تسبب للعاملين صعوبة في التكيف مع المتغيرات البيئية داخل المنظمة[3].

---

[1]عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص98.

[2]حنين محمد شعيب، **العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك الإبداعي في ضوء الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد(53)، العدد 3، 2023، ص ص 374-375.

[3]علي حامد هارون حامد، **معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفة تحليلية**، مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد9، 2020، ص ص83-84.

3-المعوقات النفسية

ويقصد بها تلك التي تؤثر على توجهات العاملين وآرائهم، وميولاتهم، ويرجع هذا إلى الفروق الفردية بينهم ومنه اختلاف فهمهم لعملية الاتصال وإدراكهم لها، وهي[1]:

- تباين إدراك الرسالة وفهمهم بين العاملين.
- الإدراك الانتقائي أو ميول مستقبل الرسالة لما يتناسب له فقط.
- الانطواء وعدم المخالطة.
- اختلاف اللغة والمستوى التعليمي.
- الانفعالات وردات الفعل.
- انتقاء المعلومة المرسلة خاصة في الاتصالات الصاعدة.

[1] حنين محمد شعيب، **المرجع السابق**، ص376-377.

خلاصة:

يظهر مما سبق أنه وبالرغم من تعدد مفاهيم الاتصال والاتصال الداخلي، وعدم وجود مفهوم واحد واضح وشامل، وهذا يظهر من خلال أنماطه وسائله وأنواعه المختلفة، ويظهر كذلك من خلال تعدد نماذجه والنظريات التي تناولته. إلا أن المتفق عليه هو أنه عملية لنقل المعلومات والبيانات والأفكار، وذلك لتحقيق هدف محدد مسبقا، فالاتصال إذن يحتل مكانة مهمة داخل المؤسسة وهو أحد أبنيتها الأساسية، ومعيارا لنجاحها وتطورها وفعاليتها، ليس هذا فحسب بل إنه يساهم في خلق علاقات اجتماعية بين الفئات السوسيومهنية داخل المؤسسة ويعزز من الروح المعنوية بينهم، ويعزز أيضا الولاء والرضا اتجاهها، ومنها الرفع من أداء العاملين بها ويخفف من حدة الصراع في بيئة العمل، إضافة إلى دوره البارز في عملية التسيير فهو يُبقي عناصر المنظمة المختلفة على اطلاع بما يحدث داخلها، وهو ما تأكد من خلال نظريات الاتصال التنظيمي المختلفة.

الفصل الثالث:

مقاربة نظرية حول الفعالية التنظيمية للمؤسسة

الفصل الثالث

مقاربة نظرية حول الفعالية التنظيمية للمؤسسة

تمهيد

أولا: مفهوم الفعالية التنظيمية

1- التعاريف التقليدية

2- التعاريف النظامية

3- التعاريف المعاصرة

ثانيا: الفعالية التنظيمية والفاعلية التنظيمية

ثالثا: تمظهرات الفعالية التنظيمية

1- الفعالية التنظيمية في المجال الاقتصادي

2- الفعالية التنظيمية في المجال الاجتماعي

3- الفعالية التنظيمية في المجال التنظيمي

رابعا: الفعالية التنظيمية: خصائصها ومعايير قياسها

1- خصائص للفعالية التنظيمية

2- معايير قياس الفعالية التنظيمية

خامسا: المداخل النظرية الفعالية التنظيمية

1- المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية

2- المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية

سادسا: تباين مداخل الفعالية التنظيمية

1- أسباب تباين مداخل الفعالية التنظيمية

2- محددات اختيار المدخل المناسب للفعالية التنظيمية

3- خصائص المنظمات الفعالة

خلاصة

تمهيد

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل العلماء والمنظرين، وحتى المهتمين بنظريات المنظمة، حيث يعتبر من المفاهيم المعقدة والصعبة التحديد والقياس، ولعل هذا يعود إلى العديد من الأسباب أهمها ارتباطه بالمنظمة، الذي يعتبر في حد ذاته موضوعا معقدا، بسبب اختلاف أنماطها وأشكالها ونشاطها، وكذا اختلاف الجوانب والميادين المهتمة بالموضوع، كما أن مفهوم الفعالية التنظيمية تأثر بالخلفيات النظرية والمدارس التي ينتمي إليها المفكرين والباحثين في هذا الموضوع. أما السبب الآخر فيعود إلى تعدد وجهات النظر حول ضبط مؤشرات ومداخل قياسها، وذلك بسبب أن فعالية التنظيم أو المنظمة قد تظهر في العديد من الجوانب والمظاهر، حيث أن الجدل مازال قائما حول تحديد مفهوم دقيق له، خاصة وأن هذا المفهوم وكغيره من المفاهيم قد تطور عبر الزمن وأخذ عدة أبعاد، إضافة إلى ذلك فإن تحديد مفهوم الفعالية من جهة قد تتلاقى مع العديد من المفاهيم المشابهة، وهذا ما اكتشفناه من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال ومنها الكفاءة، الأداء، الفاعلية والنجاعة.

أولا: مفهوم الفعالية التنظيمية

هناك إجماع تام حول أهمية الفعالية التنظيمية كمعيار أساسي تتحدد من خلاله مكانة المؤسسة، تطورها ومدى إمكانية استمرارها، فهي إذن انعكاس لصحة المؤسسة وهياكلها، إلا أن الخلاف القائم كان ومازال حول مفهوم دقيق لها وكذا مداخل قياسها، والتي سنورد من خلال هذا الفصل مجموعة من التعاريف ونحاول في الوقت ذاته تحليلها وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهم، فهو إذن له معاني مختلفة ومتعددة بتعدد الزوايا التي ينظر إليها الباحث.

1-التعاريف التقليدية

يرى **دافت (Daft 1998)** أن مفهوم الفعالية التنظيمية، مفهوم واسع النطاق ويصعب قياسه في المنظمات، كونه مرتبط بالعديد من المتغيرات على المستويين الإداري والتنظيمي، لهذا فقد قدم مقاربتين لقياس الفعالية التنظيمية، وهما: المقاربات التقليدية (تعاريف تقليدية، تعاريف نظامية) والمقاربات المعاصرة[1]، والتي على أساسها تنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية. فمن جملة التعاريف التقليدية للفعالية التنظيمية، نورد ما يلي:

يعتبر **برنارد(BARNARD)** أول من قدم محاولة للتعريف بالفعالية التنظيمية، معتمدا على الهدف كمعيار للفعالية، حيث يرى أن:" فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله "[2]. وأنه لا يكفي أن يكون هناك هيكلا ومجموعة من الأفراد فقط، لكي تنجح المنظمة، بل الأهم من ذلك هو وجود أهداف، واستراتيجية وسلطة. **وبرنارد** من المنظرين الذين اعترفوا بوجود فرق بين الأهداف الشخصية للأفراد والأهداف التنظيمية، وهو أساس التفرقة بين مفهومي الفعالية والفاعلية حسبه، لهذا فإنه يعتبر أن تحقيق المنظمة للفاعلية هو نتيجة لفاعلية وكفاءة الأفراد[3].

---

[1] EDWINAH Amah, **Adaptability and Organizational Effectiveness: A Study Of the Nigerian Banking Industry,** International Journal of Business and Management Tomorrow, Vol(2), N°3, 2012, p3.

[2] فضيلة منصوري، **المرجع السابق**، ص142.

[3] SRDAN Nikezić, MILENKO Dželetović , DRAGAN Vučinić, **Chester Barnard: Organisational Management Code for the 21st Century**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, N° 221, 2016, p128

وموضوع الفعالية التنظيمية مرتبط بـــ:" قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخات من إنشائه، وهذا المفهوم بسيط ساد في الخمسينيات من القرن الماضي وكان مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية التنظيمية"[1].

كما يعرفها **برنارد مارتوري (BERNARD Martory)**، بأنها "درجة تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، من طرف المنظمة".[2]

كما عرفها **كير شوف (KIRCHOFF B.A)**، بأنها "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها"[3]. ويرى آخرون أن الفعالية هي "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، أو أهداف أكثر من أهدافها"[4].

أما **كوستا(COSTA)** فيعرفها الفعالية التنظيمية بأنها "درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها"[5].

ويرى **اتزيوني (ETZIONI)** أن الفعالية التنظيمية "الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها"[6]. والهدف التنظيمي هو الحالة المرغوبة التي تحاول المنظمة تحقيقها.

من خلال التعريفات السابقة، نجد أن مفهوم الفعالية التنظيمية يعكس في معناها الواسع تحقيق الأهداف فالمنظمة تتسم بالفعالية متى حققت أهدافها، والعكس صحيح. وعادة ما يستخدم المهتمين بتعريف الفعالية من حيث تحقيق الهدف مصطلحات تأخذ نفس المعنى، وهي: الغرض، الغاية، المهمة، المقصد، المسعى. ونُشير هنا إلى أنه وُجهت العديد من الانتقادات إلى هذه المفاهيم، باعتبار أنه لا يمكن أن تتوافق أهداف التنظيم وأهداف الأفراد المكونين لها دائما، إضافة إلى عدم تحديد ووضوح طبيعة الأهداف ومداها الزمني، وهو ما نلاحظه من خلال التطرق لمختلف تعريفات الفعالية.

---

[1] مؤيد سعيد سالم، **نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005، الأردن، ص41.

[2] ياسين جليد، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد(8)، العدد1، 2022، ص914.

[3] نور الدين تاوريرت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2005/2006، ص145.

[4] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، دار الفجر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص20.

[5] FATIMA Bouhellal, MOHAMMED Kercbouche, **La qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle**, European Scientific Journal, Vol(11), N°23,201 5, p427.

[6] زكية جيجيق، **أثر الحوكمة في فعالية التنظيمية –دراسة حالة مؤسسة مشري لأنابيب الهيدروليك**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد(6) العدد1، 2019، ص119.

2-التعاريف النظامية

الأدبيات الموجودة حول الفعالية التنظيمية تتميز بأنها واسعة النطاق ومتنوعة الآراء، وأثبتت عدم وجود أي تقارب في فهم الفعالية التنظيمية، حيث أشار في هذا الصدد **جورجوبولوس وتانينباوم 1957 (Georgopoulos and Tannenbaum)** في وصف الفعالية التنظيمية بأنها "الأكثر تعقيداً والأقل معالجة"[1]، فمع مرور الوقت ظهرت محاولات لتحديد مفهومها، سُميت هذه المفاهيم بـــ: «النظامية"، نذكرها فيما يلي:

يعرفها **كان وكاتز (KAHN & KATZ)**، على أنها " مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة، من خلال استخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم ''. ويخضع الأداء باستمرار للحاجة إلى التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، ليس بتحديث وسائل العمل فقط، ولكن بمواكبة التغييرات في بيئة العمل، ومنها ظروف عمل جميع فئات الموظفين، فالفعالية بالنسبة لهما يجب أن تفسر بمدى تحقيق التنظيم ككل لأهدافه باعتباره نظاما اجتماعيا، ولا تفسر بالفعالية كهدف بحد ذاته[2].

بالنسبة لـــ: **ستيرز** فإن مفهوم الفعالية التنظيمية، من المفاهيم التي يتكرر ورودها في الأدبيات المتعلقة بالمنظمات، إلا أنها تبقى فهما بدائياً فقط، مقارنة لما هو عليه في الواقع وفعليا، وهذا راجع لعدم الاهتمام به وقلة المحاولات لشرحه، سواء من الناحية النظرية أو التجريبية[3]، رغم أهميته كسمة مرغوبة وضرورية في المنظمات، ومع ذلك قدم **ستيرز وماهوني (STEERS & MAHONEY)** تعريفا يرونه الأكثر دقة وشمولا ، فالفعالية بالنسبة لهما هي " الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع"[4].

[1] NIDHI Sharma, REETESH K. Singh, **A unified model of organizational effectiveness**, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, vol(6), N°2, 2019, p114.
[2] DANIEL Katz, ROBERT L. Kahn ,**Organisation Des Rapports Humains Et Motivations Ouvrières**, Hom. Et Tech. , N°169 , 1959, P16.
[3] RICHARD M. Steers, **Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness**, Administrative Science Quarterly, Vol(20), N° 4, 1975, p546.
[4] WIDAD Hairout, **The stakeholder approach applied to organizational performance measuring systems** Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°12 : Special JIREF & CCA, 2020, p225.

أما **سيشور ويوشتمان (SEASHORC & YUCHTMAN)** فقد انتقدا المفاهيم السائدة حول الفعالية التنظيمية المبنية على الأهداف، فهي حسبهم ناقصة، وتثير العديد من المشاكل المنهجية والمفاهيمية، لأنه لا يمكن في أي من الأحوال أن تتوافق أهداف الأشخاص مع أهداف المنظمة، لهذا اقترحا تعريفا مستمد من نموذج النظم، وعرفاها بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، في سبيل اقتناء الموارد النادرة، التي تمكنها من أداء وظائفها"[1].

ويعرفها **كاست وروزانزوي (KAST & RESENZWEI)**، على أنها " القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، والحصة السوقية، ورضا الزبائن، وتنمية الموارد وتحقيق النمو"[2]. ويبدو واضحا من التعريف أنهما ينظران إلى المنظمة رؤية شاملة باعتبارها نظاما مفتوحا، ويؤيدان الفرضية القائلة بأن الطريقة الوحيدة لدراسة المنظمة هي مراقبتها كنظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية مترابطة وثابتة التفاعل فيما بينها[3].

حيث يظهر من خلال تعريف السابقة أن مفهوم الفعالية التنظيمية، مرتبط بالعلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، فالمنظمة مزيج من ثلاث عمليات متصلة: هي الموارد ثم عملية تحويل الموارد (المعالجة) وأخيراً عملية تسليم المخرجات.

3-التعاريف المعاصرة

يعرف **(BENNINGS & GOODMAN)** الفعالية التنظيمية، على أنها " النجاح في التعامل مع القيود المطلوبة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق لمجموعة المعايير المحددة لأهدافها المنشودة"[4]. وحسبهم تكون المنظمة فعالة إذا كانت الأهداف المحققة تعادل الأهداف المنشودة من قبل كل عنصر من مكوناتها.

---

[1] EPHRAIM Yuchtman , STANLEY E. Seashore, **A System Resource Approach to Organizational Effectiveness,** American Sociological Review, Vol(32), N°6, 1967, p891.

[2] عبد السلام ابو قحق، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص93.

[3] KAST Premont E. , JAMES E. Rosenzweig, **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach,** New York, McGraw-Hill Inc., 1985, p109.

[4] أحمد داودي، **الفعالية التنظيمية**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2020، عمان، ص12.

ويعرف **ميلز (MILES)** بأنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع، لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، الزبائن، موردون ومنافسون ...الخ[1].

كما تطرق **ميلز وكيلي (MILES & KEELY)** إلى الفعالية التنظيمية، على أنها درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية، وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة والمتعاملين ... الخ[2]. حيث يركز هذا التعريف على المرونة التي يجب أن تتميز بها المنظمة للتأقلم مع البيئة الخارجية، وفي نفس الوقت التأقلم أيضا مع البيئة الداخلية من خلال تلبية متطلبات باقي عناصر المنظمة المكونة لها كالعاملين والزبائن والوكلاء.

أما **ألفار(ALVAR)** فيعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها[3]. وهنا **ألفار** فرق بين الأهداف التنظيمية المحددة مسبقا والأهداف التنظيمية المحققة، فهو يرى من خلال التعريف، أنه بإمكان المنظمة الاستمرار والتطور، دون الحاجة لتحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، ويبدو أن هذا التعريف ينطبق على نوع معين من المنظمات وليس كلها.

ويعرفها كل **(MORIN SAVOIE &BEAUDIN)**، أنها حكم صادر من قبل مكونات متعددة على منتجات أو مخرجات المنظمة، وعلى آثارها وعملياتها، والعناصر المبينة في هذا التعريف، هي في الواقع أربع مجموعات للمصالح في المنظمة وهي[4]:

- المستثمرون (الدائنون، المساهمون، الموردون ...)
- المنتجون (المدراء، المسيرون، الموظفون)

[1] FATIMA Bouhellal، MOHAMMED Kercbouche، **Op.cit.**، p428.

[2] نادية أمينة كاري، بن عمر عواج، **الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي**، مجلة آفاق علمية، جامعة تمنراست، المجلد(13) العدد5، 2021، ص247.

[3] عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، **الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد(12)، العدد 2، 2020، ص548.

[4] STEVE Blouin, **L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle**, Interations université de sherbrooke, Vol(4), N°2, 2000, p207.

- الزبائن أو العملاء (الموزعون، المستهلكون)
- الهيئات التنظيمية (الهيئات الحكومية، الجمعيات)

واقترحوا تصورا متكاملا للفعالية التنظيمية، يستند إلى أربعة أبعاد هي: قيمة الموارد البشرية، الكفاءة الاقتصادية، شرعية منظمة اتجاه المجموعات الخارجية، واستمرارية المنظمة أو الاستدامة.

كما عرف **(GEORGO Poulos B.S & TANNENBAUM A.S)** الفعالية بأنها النطاق الذي يمكن للتنظيم كنظام اجتماعي، من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة، من أجل تحقيق أهدافها[1].

في حين يعرفها **طرف شوقي** بأنها " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على انجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد، والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره"[2]. والمتمعن لهذا التعريف يلاحظ أنه أضاف عنصرين آخرين، هما: الإشراف (أو القيادة)، والإنتاجية، فالقائد الناجح هو الذي يحقق مع مجموعة العمل إنتاجية عالية، مقارنة بباقي المجموعات بغض النظر عن السلبيات الناتجة عن ذلك.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم الفعالية التنظيمية قد تطور، ولم يبقى مرتبط فقط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولا لضمان نموها وبقائها. بل إن هذه التعاريف أعطت مفهوما واسعا، ومتعدد الجوانب، خاصة مع الاختلاف في نمط وحجم طبيعة المنظمة، بل تتعدى إلى تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ولقد قدم الباحث الفرنسي **آلان جاد (ALAIN Ged)**، دراسة مقارنة دولية مع زميله **سيلفيو موناري (SILVIO Munari)**، انطلاقاً من أن مفهوم الفعالية هو الأساس لنظريات وممارسات الإدارة، وهو

---

[1] عادل السيد الجندي، **الالتزام التنظيمي لأساتذة الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية: دراسة ميدانية، دراسات تربوية ونفسية**، كلية التربية بالزقازيق، المجلد(18)، العدد 43،2003، ص104.

[2] رابح العايب، **مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، المجلد(15) العدد2، 2004، ص133.

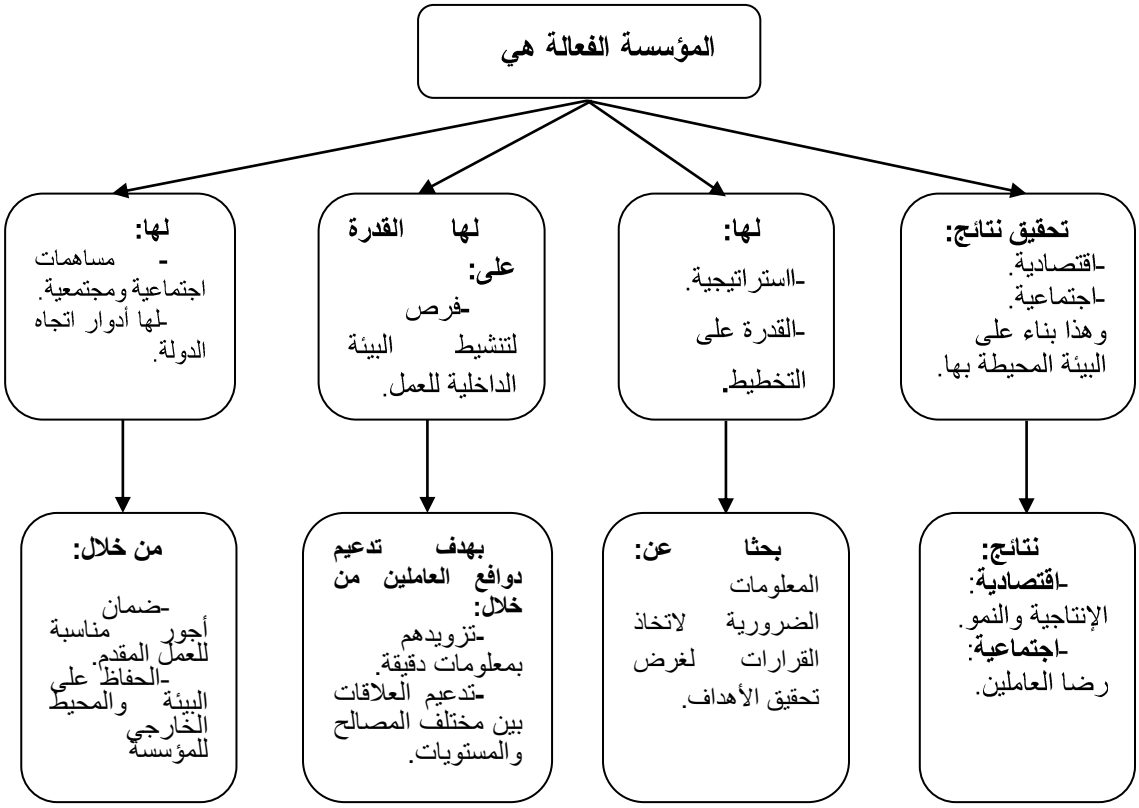
المرجعية لتقييم سلوك ووضع التنظيم، وبالرغم من ذلك لا يوجد تعريف موحد للفعالية التنظيمية، بل ويمكن ملاحظة هذه الاختلافات الكبيرة في طريقة قياسها، لهذا كان هدفهم من هذه الدراسة استخلاص تعريف مستمد من نموذج واحد، يستند إلى معايير الفعالية من منظور الإدارة. وهي الدراسة التي استُكملت بمقارنة دولية تهدف إلى معرفة درجة توافق الآراء بين مختلف مستويات الإدارة في: سويسرا وفرنسا وإيطاليا، فيما يتعلق ببعد الفعالية[1].

وهي في الأساس ليس الدراسة الأولى من هذا النوع بالنسبة **لآلان جاد**، فقد سبق له وأن أجرى دراسة مقارنة دولية **(1983)**، شملت أيضا نفس الدول، لتحديد الأسس والمعايير التي تم الارتكاز عليها لتعريف الفعالية، وهذا لمعرفة فيما إذا كان هناك إجماع دولي حول أبعادها ونماذجها. ولهذا قام بطرح مجموعة من الأسئلة تمحورت حول تأثير السياق الثقافي على إدراكات مسيري المنظمات فيما يتعلق بمفهوم الفعالية التنظيمية. خاصة وأن فعالية التنظيم كانت تقاس بمؤشر واحد هو: الإنتاجية ثم بعدها الربحية، ثم أصبحت تقاس بالنتائج المالية التي تحققها، وهي الوضعية التي تعكس البعد الاقتصادي للفعالية. إلا أنه ومع التطورات التي شهدتها المنظمات على مختلف المستويات، أدت إلى تغير النظرة نحو دورها، وأصبح مُدركا بعدة أبعاد بعدما كان مرتبط ببعد واحد [2].

وقد توصل **آلان جاد** في دراسته إلى نتائج أثبتت اختلاف الرؤى حول مفهوم الفعالية التنظيمية، واعتبر أن تعريف السويسريين هو الأكثر شمولا، لأنه يجمع بين التعريفين: الفرنسي والايطالي مع اقترابه أكثر للتعريف الفرنسي، والنتائج ممثلة فيما يلي:

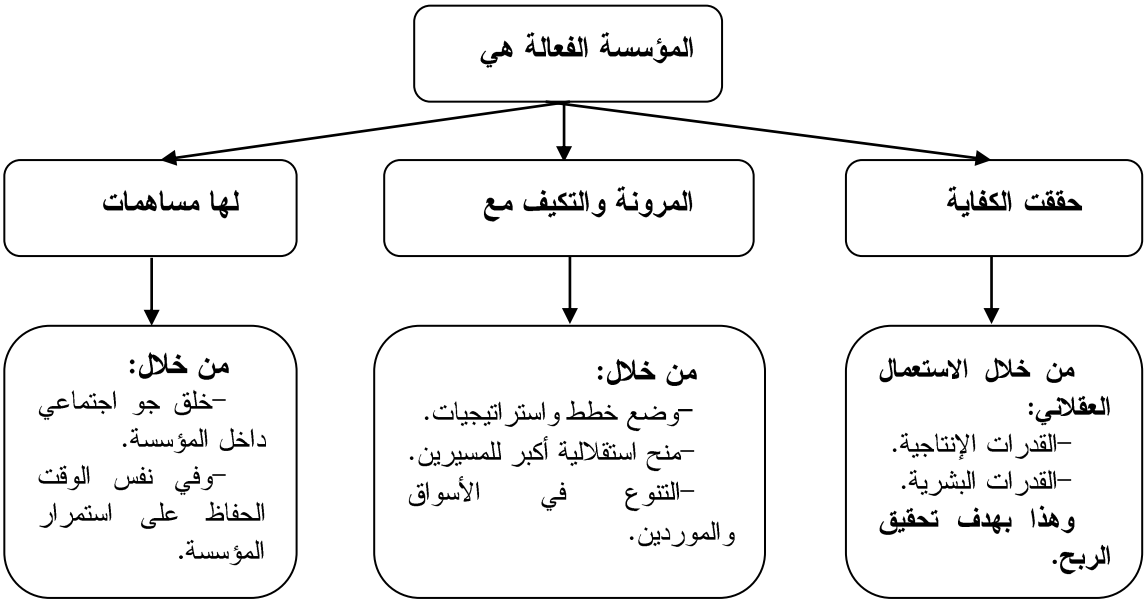
[1] SILVIO Munari, ALAIN Ged, **La perception de l'efficacité par les dirigeants Suisses: Comparaisons avec la France et l'Italie**, Die Unternehmung, Vol(40), N°4, 1986, p298.

[2] ALAIN Ged, **Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité**, in Revue Française de gestion, N°42, 1983, p18-25.



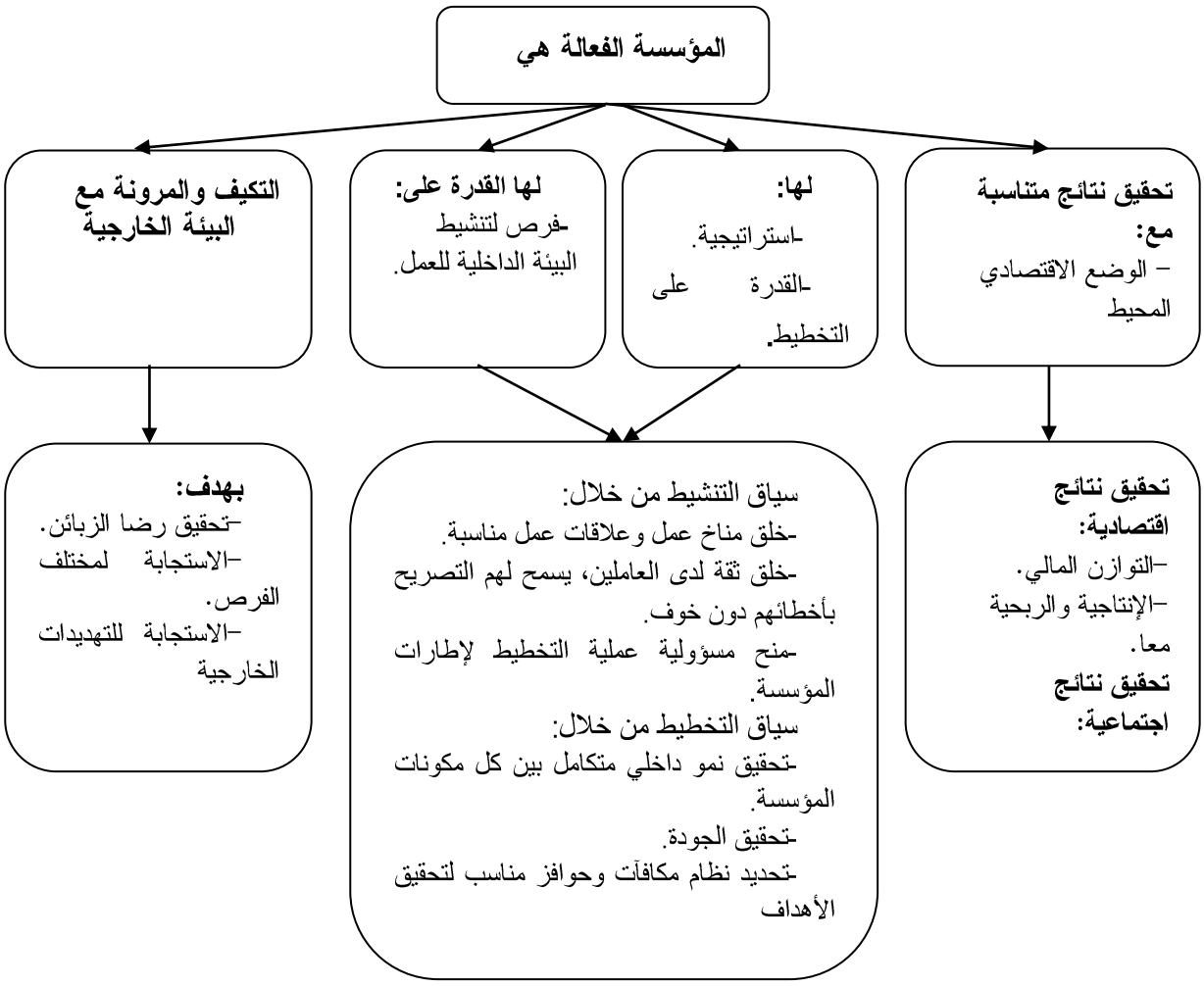
الشكل رقم (20): مفهوم الفعالية التنظيمية حسب المسيرين الفرنسيين **(ترجمة الطالبة)**

ALAIN Ged, **Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité,** p22



الشكل رقم (21): مفهوم الفعالية التنظيمية حسب المسيرين الإيطاليين **(ترجمة الطالبة)**

ALAIN Ged, **Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité,** p24



الشكل رقم (22): مفهوم الفعالية التنظيمية حسب المسيرين السويسريين **(ترجمة الطالبة)**

ALAIN Ged, **Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité,** p23

وعلى اختلاف التعريفات السابقة للفعالية التنظيمية، يتضح لنا أن هناك من ركز في تحديد المفهوم على مدخل الأهداف باعتبار أن المنظمة تظهر فعاليتها في مدى تحقيقها لأهدافها، وهناك من ركز على مدخل البيئة وأن المالكين، المسيرين والموظفين والعملاء، الذين هم عناصر البيئة المكونة للتنظيم، يؤثرون فيه ويتأثرون به. أما المنظمة وفقا للمدخل المقارن، فإنها تُظهر فعاليتها مقارنة بالمنظمات المشابهة لها[1]. إن هذه النماذج أظهرت عدم توافق الآراء بشأن تحديد مفهومها وقياسها، والذي أدى ببعض المنظرين إلى اعتبارها مفهوم مجرد لا يمكن تعريفها ولا قياسها، لكن حسب رأينا فإن التركيز على تعريف واحد أو مدخل واحد، ليس كافي لتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية المرتبطة بالمنظمة

[1] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **المرجع السابق**، ص19.

والتنظيم، الذي يعتبر في حد ذاته مفهوم معقد، بل يمكن من خلال التعاريف السابقة تكوين مفهوم واسع وواضح، مُلم بكافة المداخل، ويناسب كل جوانب الموضوع ويشمل كل أبعاد الفعالية التنظيمية.

ثانيا: الفعالية التنظيمية والفاعلية التنظيمية

يتشابه مفهوم الفعالية التنظيمية والفاعلية التنظيمية، حيث أن البعض من الباحثين يستخدم مفهوم الفاعلية التنظيمية كمرادف للفعالية، حيث بالرغم من تعدد الدراسات العلمية في هذا المجال إلا أنها لم تتمكن من توضيح هذا اللبس، وهذا يرجع للعديد من الأسباب أهمها ارتباط هذا المفهوم بالمنظمة الذي هو من المفاهيم المعقدة، حيث اختلفت الآراء حوله، نظرا لتعدد المنظمات واختلافها من حيث الطبيعة والحجم والنشاط والأهداف، ومنه صعوبة تحديد درجة فعاليتها، وتحديد مؤشرات قياس فعاليتها، أما السبب الآخر فهو اختلاف المدارس و الميادين التي ينتمي إليها الفقهاء والمفكرين المهتمين بموضوع الفعالية التنظيمية. وهذا ما لاحظناه من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع، غير أنه نظريا وميدانيا يوجد اختلاف بين المفهومين.

ولتحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية، يجب أولا تحديد معنى الفاعلية، فقد ورد في التقرير البحثي **للجنة الإنتاجية الحكومية الأسترالية (The Australian Government Productivity Commission 2013)** أن مفهوم الفاعلية له ثلاثة أبعاد: وهي الفاعلية الإنتاجية والتخصيصية والديناميكية. حيث الفاعلية الإنتاجية تمثل ما تنتجه المنظمة من سلع وخدمات بأقل تكلفة. فالفاعلية الإنتاجية تتضمن المدى الذي يكون فيه من الممكن تقنياً تقليل أي نوع من المدخلات دون تقليل الناتج، ودون زيادة أي مدخلات جديدة. وتتعلق فاعلية التخصيص بضمان حصول المجتمع على أكبر عائد (عائد) من موارده النادرة. ويقصد بالفاعلية الديناميكية تخصيص الموارد بمرور الوقت، بما في ذلك المخصصات الموجهة لتحسين الفاعلية الاقتصادية وتوليد المزيد من الموارد[1]. فهي بهذا المعنى يقصد بها النسبة بين كمية المدخلات والمخرجات التي تسمح بتحقيق أفضل نتيجة ممكنة لمنظمة ما في نشاطاتها.

[1] ALLY Ramathan kibirge, TWAHA kaawaase, STELLA A.eduan, MUHEREZA T.franklin, **" Organizational efficiency: a review of the literature "**, African journal of educational research and revelopment (AJERD), Vol(12), N°1, 2019, p1.

ويرى **غودمان وبينين (Goodman & Pennings)** أن مفهوم الفعالية والفاعلية متشابهان، ويختلفان في كون الأولى يركز على المخرجات، بينما تركز الفاعلية على نسبة المخرجات (النتائج) مقارنة بالمدخلات (الموارد)، كما أن الباحثين يميلون أكثر إلى استخدام "الفعالية التنظيمية" بدلا من "الفاعلية التنظيمية"، لأن الفاعلية تحمل دلالات سلبية[1].

أما الفاعلية التنظيمية فتعرف على أنها "الطاقة والجهد والإرادة، التي يتم بذلها في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، ويمكن التعبير عنها بـــ: الإنتاجية، فعند تحليل العلاقة بين مفهومي الفعالية التنظيمية والفاعلية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية مفهوم أوسع وأشمل نطاقا من مفهوم الفاعلية[2].

فالفاعلية هي إجابة على الأسئلة التالية: ماهي الموارد (المادية والبشرية والمالية...) التي تمت تعبئتها بالفعل؟ وهل تتماشى النتائج المتحصل عليها مع الموارد المعبأة؟ هل يمكن تحقيق نفس النتائج بتكلفة اقل؟ أما الفعالية فهي إجابة على الأسئلة التالية: إلى أي مدى تتوافق النتائج المتحصل عليها مع الأهداف الموضوعة والآثار المتوقعة؟ كيف يمكننا تحسين الآثار والسلبيات الملاحظة؟

وتعتبر الفعالية والفاعلية من المعايير السبعة التي وضعها **سينك (SINK)**، للحكم على أداء المنظمة وهي: الفعالية، الفاعلية، الجودة، الرضا، الربحية، جودة الحياة العملية، والابتكار[3]. ويستخدم كذلك مفهوم الفعالية والفاعلية كمرادف لمفهوم الأداء وأحيانا المخرجات المحققة أو النتائج المحققة، لهذا كان من المهم تحديد هذه المفاهيم بدقة والتمييز بينها. **فـــفيلارمو(VILLARMOIS)** يرى بأنه يمكن تعريف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف حتى وإن استلزم الأمر تخصيص موارد إضافية[4].

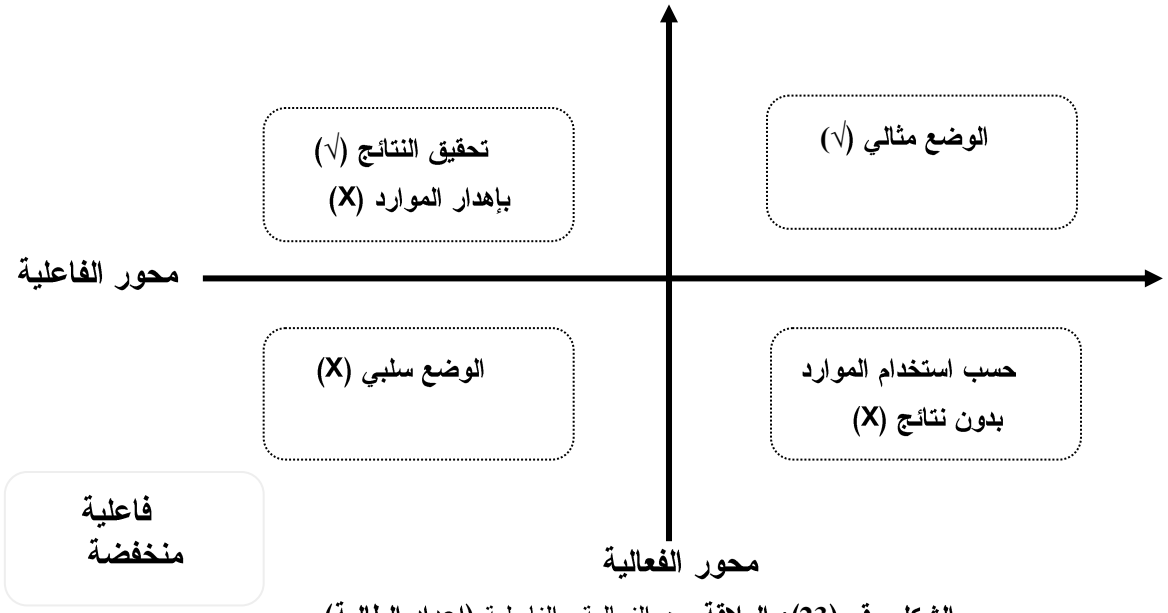
[1] JOHANNES M Pennings, PAUL S. Goodman, **Toward a framework of organizational effectiveness** Graduate School of Industrial Administration, Carnegie-Mellon University, 1976, p20.
[2] FATIMA Bouhellal, MOHAMMED Kercbouche, **Op.cit.**, p428.
[3] SCOTT D.Sink, **Productivity measurement and evaluation : what is avaible ?, National productivity review** 1984, Vol(3), N°3, p267.
[4] STEPHAN Jacquet, **Management de la performance : des concepts aux outils**, Revue membre du CREG 2011 p3.

أما الفاعلية فتعكس مفهوم الاقتصاد **Optimisation**، فحسب **داركر (PETER Durker)** تعني القيام بالأشياء الصحيحة، في حين الفعالية تعني القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة، ومنه فإن الفاعلية تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح[1].

فداركر (Durker) يرى بأن الفعالية التنظيمية هي أداء الأشياء بالطريقة الصحيحة في الوقت المناسب، بينما الفاعلية تشير إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، وهذا بمقارنة المخرجات نسبة للمدخلات، حيث يجب أن تكون التكلفة أو الموارد منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات، ويقصد بالموارد: الأفراد، الأموال، المباني، الأراضي، الآلات، الخامات ... الخ. أما العلاقة بين المفهومين فهي علاقة إرتباطية إلا أن الفعالية أعم وأشمل من الفاعلية.

والفعالية بهذا المعنى إذن هي امتثال لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، بينما تعني الفاعلية احترام قيد الموارد أي الوسائل المتاحة، ومفهوما الفاعلية والفعالية لهما أهمية بالغة كونهما يمثلان انعكاسا لوضع وأداء المنظمات، وبالتالي يمكن القول بأنه من المهم أن يكون أداء المنظمة فعالا وذات فاعلية في ظل ظروف ووضع معين، فمهما كان أداؤها فهو يبقى نسبي ويعتمد على السياق أو البيئة التي تتواجد فيها المنظمة.

[1]توفيق حمايمي، مفيدة بن عثمان، **استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) لقياس الكفاءة النسبية للعينة من مؤسسات بورصة الدار البيضاء**، مجلات دراسات اقتصادية، جامعة زيان عشور، الجلفة، المجلد (21)، العدد1، 2021، ص 437.



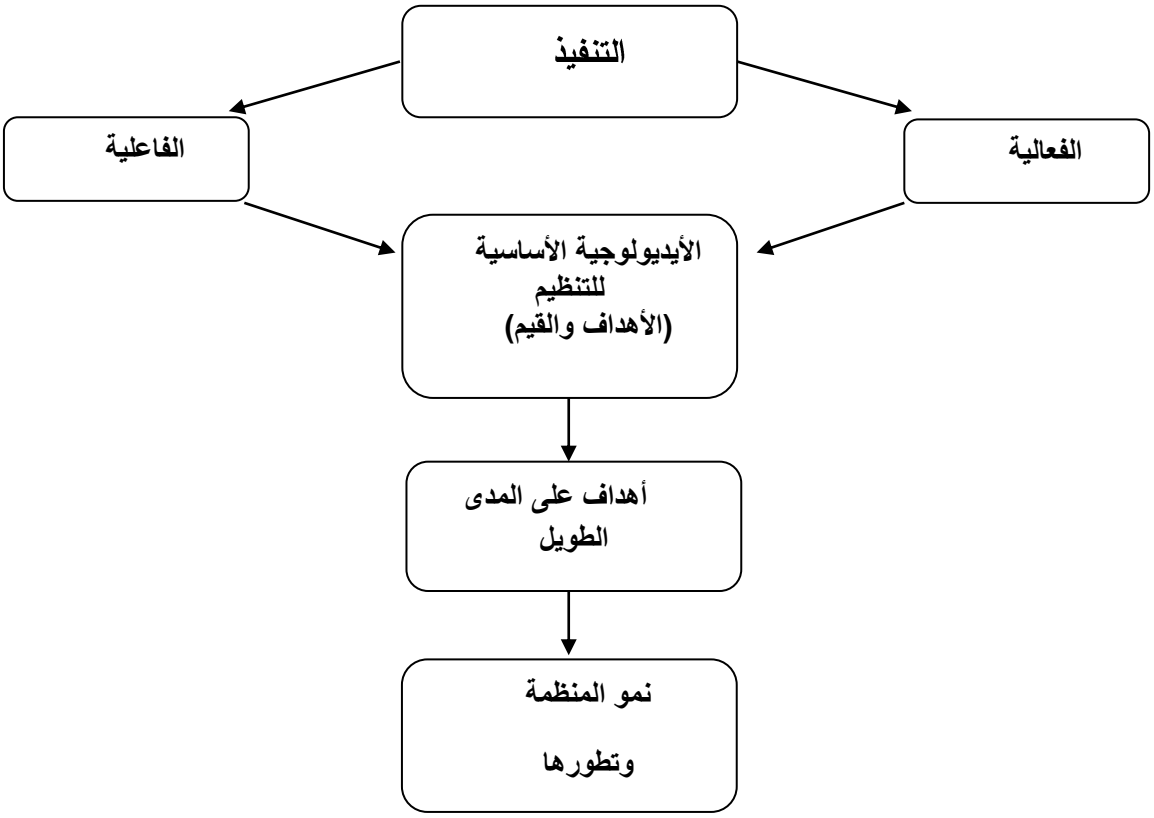
الشكل رقم (23): العلاقة بين الفعالية والفاعلية **(إعداد الطالبة)**

ووفقا **برنارد (barnard)**، فإن الفعالية والفاعلية افتراضات متفق عليها بالإجماع ولا رجعة فيها باعتبارهما سمتين وميزتين مرتبطتين بالمنظمات الرسمية، وكما قلنا سابقا فقد ميز **برنارد** بين الأهداف الفردية والتنظيمية باستخدام مصطلحي الفعالية والفاعلية[1]:

-فالفعالية تستخدم للتعبير عن تحقيق أهداف التنظيم مهما كانت الإمكانيات المستخدمة لذلك.

-والفاعلية تستخدم للتعبير عن تحقيق تلك الأهداف، والتي لا يمكن إلا للأفراد العاملين بالمنظمة تأكيد صحتها أو عدم صحتها. فهي إذن مرتبطة بكفاءة الأفراد.

[1] SRDAN Nikezić, MILENKO Dželetović, DRAGAN Vučinić, **Op.cit**, p139.



الشكل رقم(24): رؤية برنارد شيستر للمنظمات. **(ترجمة الطالبة)**

SRDAN Nikezić, MILENKO Dželetović, DRAGAN Vučinić, **Chester Barnard: Organisational Management Code for the 21st Century**, p128

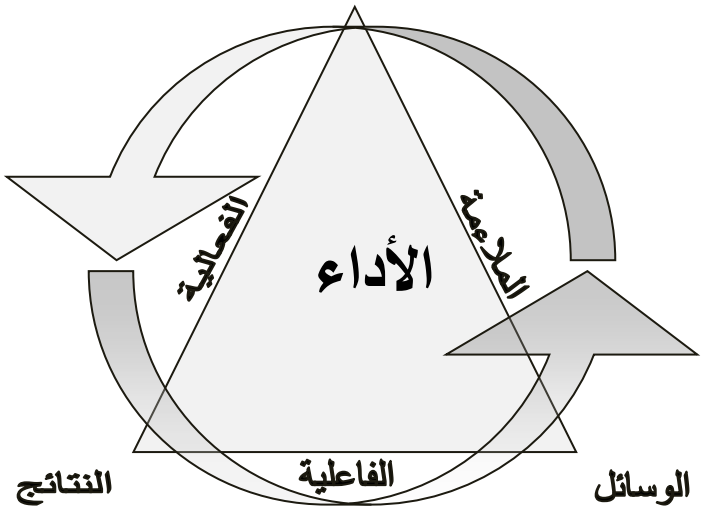
وقد أشار **جيلبرت (Gilbert 1980)**، إلى العلاقة بين مفهومي الفاعلية والفعالية، من خلال نموذج عرف باسم: "**نموذج جيلبرت**" –الشكل رقم**(25)** –، فهو يرى بأن أداء المنظمة يجمع بين ثلاث مفاهيم هي: الفعالية، الفاعلية والملاءمة، والتي بدورها تعرف بثلاث مفاهيم أخرى هي: الوسائل، النتائج والأهداف، يقابلها ثلاث (3) محاور هي[1]:

• **محور النتائج –الأهداف:** يحدد مفهوم الفعالية على أنها استخدام الوسائل للحصول على نتائج في إطار أهداف ثابتة، أي تحقيق الأهداف.

[1] NILS C. Soguel, "**La budgétisation au service de la performance avant et après la nouvelle gestion publique"**, working paper de l'IDHEAP, 2008, p2.

• **محور الوسائل –النتائج:** تحدد مفهوم الفاعلية بأنها النسبة بين النواتج ومجموع الموارد المستخدمة في نشاط ما، أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

• **محور الوسائل –الأهداف:** وتحدد مفهوم الملاءمة وهي النسبة بين الوسائل المستخدمة والأهداف المراد تحقيقها، أي تخصيص الموارد الجيدة.



الشكل رقم (25): نموذج جيلبرت **1980 (ترجمة الطالبة)**

NILS C. Soguel, "**La budgétisation au service de la performance avant et après la nouvelle gestion publique**", p2.

ثالثا: تمظهرات الفعالية التنظيمية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الفعالية التنظيمية، نلاحظ أنها تأخذ عدة صور، وهي:

1-الفعالية التنظيمية في المجال الاقتصادي

وهي تلك التي تُعتمد من قبل مسيري المنظمة ومسؤوليها، وتأخذ الأشكال التالية[1]:

- درجة تحقيق المنظمة لأهدافها.
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط أو سوق المنافسة، ومستوى نموها وتطورها.

[1] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص 13.

- نوعية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

وهذا انطلاقا من مبدأ أن المنظمات أيًّا كان طبيعتها أو شكلها أو حجمها، تقوم على مبدأ الرشد وعلى أساس العقلانية، وهذا يعني أنه يُنظر إليها من زاوية البعد المادي، من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات، فالهدف هو تقليل التكلفة وتعظيم النواتج[1]. لهذا فهي تتطلب توفر مجموعة من العوامل لتحقيق هذه الأهداف، والحفاظ على مستوى ومكانة المؤسسة في سوق النشاط، وهي: التخصص وتقسيم العمل، الهيكل التنظيمي الرسمي، هرمية السلطة، الإشراف أو القيادة ... الخ.

2-الفعالية التنظيمية في المجال الاجتماعي

وهي الصورة التي تعكس العلاقة بين الأجراء العاملين في المؤسسة، باعتبارهم أطراف فاعلة، وعنصر أساسي في تكوين المنظمة، وليس فقط عنصر ضمن عوامل الإنتاج، حيث تظهر في[2]:

- المناخ الاجتماعي وظروف العمل السائدة داخل المؤسسة.
- طبيعة العلاقات السوسيومهنية بين الأجراء داخل المؤسسة.
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة، سواء المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة أو مساهمات المؤسسة في الأعمال الخيرية مثلا، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى.

فالفعالية التنظيمية ليست بعدا ماديا فقط، بل نتاج تفاعل بين الموارد البشرية للمؤسسة وجهودهم وتوزيع لطاقاتهم، لهذا من المهم جدا الإشارة إلى أهمية الحوافز والمكافآت، أثر العلاقات الاجتماعية بين مختلف المستويات الهرمية، التوجيه والإشراف، وكذا مساهمة الأفراد في العمل الاجتماعي والخيري داخل المؤسسة وخارجها، في تعزيز إحساسهم بالانتماء وبقيمتهم كعناصر مهمة في المؤسسة.

3-الفعالية التنظيمية في المجال التنظيمي

[1] JEAN LOUIS Beaugrand, **L'organisation du travail et la fonction humaine dans l'entreprise**, Editions Liaisons, (Diagnostic d'entreprise), Paris, 1995, p18-19.

[2] مختار عيواج، أحميدة ملكية، **الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها-دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصر-**، الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، المجلد(2)، العدد 1،2017، ص272.

والتي ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتأخذ الصور التالية[1]:

- **احترام الهيكلة الرسمية:** التي تعكس إرادة الإدارة العامة للمؤسسة وسلطتها، من خلال تحديد معالم التنظيم ككل، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الهيكلة الرسمية تختلف عن الهيكلة الفعلية، التي تنتج عن تفاعل الهيكلة الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشا داخل المؤسسة.
- **العلاقات بين المصالح:** لكل مصلحة أدوار ومهام تقوم بها، ولها أهدافها تحققها بطريقة عمل خاصة بها، حيث يمكن أن يؤدي هذا الأمر إلى بروز صراعات داخل التنظيم.
- **نوعية انتقال المعلومات:** حيث يؤثر نمط انتقال المعلومة (أفقي، عمودي مثلا)، على عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- **مرونة الهيكلة:** والتي نقصد بها قدرة التنظيم على التكيف، مع مختلف تغيرات البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

رابعا: الفعالية التنظيمية، خصائصها ومعايير قياسها

1-خصائص الفعالية التنظيمية

ارتبطت فعالية التنظيم بتحقيق الأهداف، ثم تطورت بعد ذلك إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها لضمان نموها واستمرارها، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن التنظيمات لها خصائص معينة، تختلف حسب درجة ومستوى تحقيقها للفعالية، وأهم هذه الخصائص:

- توفير السلامة المهنية بتوفير ظروف العمل المناسبة.
- المناخ الاجتماعي الفعال لتحفيز الأفراد على العمل بطواعية وفعالية.
- الاستغلال الأمثل والفعال لقدرات الأفراد بإيجاد الأساليب المناسبة.
- تحديد الأهداف بدقة: حيث يجب أن تكون الأهداف محددة ومعلومة من طرف الأفراد والمسيرين، مع توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

[1] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص14.

- توفر المعيار الموضوعي: خارطة تنظيمية، طرق عمل، توجيهات، توزيع مراكز اتخاذ القرار والتي يجب أن تكون فعالة بعيدا عن رغبات الأشخاص.
- وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية الضرورية لتوجيه طاقاتهم وزيادة الأداء.
- تشجيع العلاقات الإنسانية بين الأفراد وروح التعاون.
- قياس مستوى الإنجاز بسرعة، والكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الوضع.
- سعي التنظيم إلى التطور وذلك من خلال البحث عن الجديد في مجال نشاط المؤسسة، وتشجيع الابتكار والاكتشاف وروح المغامرة.

إن الخصائص السابقة الذكر لها أهمية بالغة في تحديد فعالية التنظيم وصحته، غير أن ذلك يبقى مرهون بخصوصية كل تنظيم: طبيعته، أهدافه، نشاطه، حجمه وعلاقته مع بيئته التي يمارس فيها نشاطه.

هناك آراء أخرى ترى بأن الفعالية التنظيمية تفسر بمجموعة من الخصائص، هي:

-**السببية:** للفعالية خاصية السببية، فلا يمكن الحكم على فعالية منظمة بصورة مطلقة، ذلك أن المعلومات المتوفرة حول المنظمة، تتضمن مقارنة أو مفارقة بين وضعين أو أكثر، ويمكن تفسيرها حسب سياق زمني أو مكاني معين، لهذا فمفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها، والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي تم تقويم فعالية المنظمة فيها.

-**التراكمية:** ويعني هذا أن فعالية التنظيم من بين الظواهر التي لها استمرار على مدى الزمان.

-**التعقيد والتركيب:** الفعالية التنظيمية مفهوم مركب ومعقد، لارتباطه بالمنظمة الذي هو في حد ذاته مفهوم معقد، فهو مركب مفاهيمي متعدد المعاني والأبعاد والمؤشرات والدلالات، ومن الصعب دراسته من زاوية واحدة بل ومغالطة منهجية ومنطقية.

2-معايير قياس الفعالية التنظيمية

كما سبقنا وتطرقنا، فإن ما يخلق التمايز والاختلاف بين المنظمات هو طبيعتها، حجمها، نشاطها وأهدافها، لهذا فقد كان لزاما وللتأكد من مدى فعاليتها إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعاليتها، حيث توصل الباحث **كامبل (Campbell. P)** إلى إيجاد ثلاثين **(30)** مُؤشراً. وهي[1]:

- **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين الذين هم على علاقة بالمؤسسة.
- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة، أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف:** بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة، أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **الربحية:** هي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة:** ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **حوادث العمل:** تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- **النمو:** نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة، وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب:** الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- **دوران العمل:** يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي:** يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **التحفيز والدافعية:** تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

[1] عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي، خنيش يوسف، **تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري-دراسة نظرية-**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد(1)، العدد1 ،2017، ص201.

- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة:** التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات:** من خلال التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغييرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- **درجة الاستقرار** التي تميز المؤسسة، وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- **الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها:** من خلال عملية التخطيط.
- **تمتع المؤسسة بالشرعية:** والقبول من قبل المجتمع، من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك:** وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل: تفويض السلطة، توقعات الآراء ...الخ.
- **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المداخلات.
- **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم:** والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- **إدارة المعلومات والاتصال:** والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- **الاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة.**
- **الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستماع الدائم والقرب والحصول على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.
- **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية، والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

- **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد لكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون لمواجهة الطوارئ ".
- **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقدمون به من أعمال.
- **مدى المشاركة** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- **برامج التكوين والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول، بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- **التركيز على الانجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

إن هذا العدد المعتبر لمعايير قياس الفعالية التنظيمية يعكس وجهات النظر المختلفة لهذا المفهوم، ويؤكد عدم وجود اتفاق حول تعريف واحد، دقيق وشامل، لكن يمكن ومن خلال هذه المؤشرات اعتبارها نقطة انطلاق لدراسات ميدانية، واستخدامها كمقاييس للتأكد من فعالية منظمة ما من عدمها.

كما يمكن تقديم أربعة عشر(14) معيار للفعالية، هي:

1. بلوغ الأهداف.
2. تحقيق الأرباح.
3. خفض التكاليف.
4. المسؤوليات الاجتماعية.
5. الاستخدام الكفء للموارد.
6. إنتاج الساعة والخدمة.
7. أعدادها وأصنافها.
8. درجة رضا المستهلكين.

9. درجة الأداء الفني والإداري.
10. مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة.
11. انتظام العمالة.
12. عمر المنظمة.
13. استقرار الأعمال.
14. تكامل جهود العاملين.

وفي دراسة قام بها **ماهوني (MAHONEY)**، للتعرف على مدى ارتباط **114** معيارا، من المعايير الجزئية للفعالية التنظيمية بالفعالية الكلية للمنظمات في **283** وحدة تنظيمية، اتضح وجود **24** معيارا يرتبط بالفعالية الكلية، وهي:

1. المرونة.
2. التطوير.
3. التماسك.
4. القيادة الديمقراطية.
5. الصدق.
6. الانتقاء الفعال.
7. تنويع المسؤوليات.
8. التفويض.
9. القوة التفاوضية.
10. التأكيد على النتائج.
11. تنمية الهيئات الإدارية.
12. التنسيق.
13. اللامركزية.
14. قبول وفهم السياسات.

15. الصراع البسيط.
16. التخطيط الشخصي.
17. المساعدة.
18. التخطيط.
19. التعاون.
20. الإنتاجية.
21. الاتصالات.
22. دوران العمل.
23. المبادأة.
24. الرقابة الارتباط الكلي.

كما اقترح **كابلاو** نموذجا، لتقييم فعالية المنظمات، والذي يظهر أنه مختلف عن النماذج التي سبقته، حيث يرتكز على أربعة عناصر، هي[1]:

1.الاستقرار: ونقصد به قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

2.التكامل: ويعني له قدرة المنظمة على تفادي الصراعات بين أفرادها، عن طريق توفير درجة من الاتصالات وخلق علاقات بينهم، بهدف ربطهم ببعضهم البعض.

3. رغبة العاملين: ويقصد بها إرادة العاملين بالمؤسسة الاستمرار في خدمتها، وضمن فريق عملها، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على نجاح المنظمة في إشباع حاجات العاملين لديها.

4. التحصيل: وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها.

[1]صالح بن نوار، **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج لعتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC**، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متنوري قسنطينة، 2005/2004، ص290.

خامسا: المداخل النظرية الفعالية التنظيمية

تتعدد معايير قياس الفعالية وتختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك يعود لعدة أسباب، باعتبار اختلاف التنظيم بحد ذاته، وأن لكل تنظيم فعاليته بناء على معطيات معينة (طبيعة النشاط، البيئة التي ينشط فيها، جودة الموارد البشري ...الخ)، وهو ما جعل من الصعوبة تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، كما سبق وتطرقنا، وعدم الاتفاق على مفهوم واحد مضبوط ودقيق، بل أحيانا الاختلاف حول المفهوم. فالفعالية التنظيمية مفهوم غامض ويتوقف تحديده من طرف الباحثين كل حسب المدخل الذي استخدمه، فهي إذن مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد[1].

وتقسم مداخل دراسة الفعالية التنظيمية إلى نوعين وهما: المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة.

1-المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية (Contingency Or Tradional Approaches)

حيث ركزت هذه المداخل على مدى قدرة المنظمة على قيامها بالعمليات التالية[2]:

- الحصول على الموارد أو المدخلات الضرورية للعملية الإنتاجية.
- القيام بعملية المعالجة: ويقصد بها التفاعل بين مختلف الموارد.
- تحقيق النتائج أو المخرجات: ويقصد بها تحقيق الأهداف المرجوة.

وتتمثل هذه المداخل في:

1-1-مدخل الهدف (Goal Approach)

بروز هذا المدخل كان نهاية الخمسينيات من القرن الماضي، فكانت الطريقة التقليدية لدراسة وقياس فعالية منظمة، هو مدى تحقيقها لأهدافها المعلنة التشغيلية منها والرسمية.[1]

---

[1] عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص548.

[2] عبد الوهاب سويسي، **تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، المجلد(12)، العدد2 2008، ص63.

وهو من أهم المداخل وأكثرهم منطقية واستخداما لتقييم وقياس فعالية المنظمة، ذلك لأن المنظمة موجودة وتعمل من أجل تحقيق أهداف محددة من المخرجات والأرباح أو رضا الزبون وغيره، وهو نموذج بسيط وواضح[2]، ومناسب في حالة ما إذا كانت أهداف المؤسسة واضحة ومحددة من خلال فترة زمنية محددة[3].

وبما أن الفعالية محددة بدرجة تحقيق الأهداف، فإن مفهوم الهدف هنا يحظى بأهمية بالغة، حيث يعرف **(ETZIONI)** الهدف التنظيمي بأنه "الحالة المرغوبة التي تحاول المنظمة تحقيقها ..."، فهناك منظمات ذات هدف واحد ومنظمات متعددة الأهداف[4].

وينطلق هذا المدخل من افتراضين هما:

- لكل منظمة هدف محدد تسعى إليه.
- إمكانية تحقيق هذا الهدف ومنه إمكانية قياس مدى النجاح في تحقيقها.

وتجدر الإشارة هنا إلا أن الاختلاف بين المؤسسات وأهدافها أمر حتمي، وهنا يشير **(ETZIONI)** بين ثلاث أنواع أو مجموعات من الأهداف هي[5]:

1. أهداف اقتصادية: بالنسبة للمؤسسات الخدماتية والمؤسسات الإنتاجية.
2. أهداف تتصل بالنظام والضبط: والتي تهتم بضبط السلوك العام للأفراد والجماعات مثل: المؤسسات العقابية وكذا مؤسسات الصحة العقلية التي تهتم بضبط وتقويم السلوك الإنحرافي.
3. أهداف اجتماعية وثقافية: وتدخل ضمن هذه المجموعة المؤسسات التعليمية والتربوية والمراكز الثقافية، التي تسعى إلى نشر القيم الاجتماعية والثقافية.

---

[1] محمد محمد حسن آل ياسين، **تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي-دراسة تطبيقية على عينية من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية-**، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد(2)، العدد27، 2018، ص56.

[2] ROBBINS Stephen P, "**Organization theory: structure, design and applications**", prentice Hall, Inc. New Jersy,1990, p50.

[3] صبيحة قاسم، حميد على أحمد، **متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال -دراسة تطبيقية-**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد(7)، العدد21، 2021، ص128.

[4] JAMES L.Price, **The study of organizational effectiveness**, The sociological quarterly 13,1972, p3.

[5] عبد الوهاب سويسي، **تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، المرجع السابق**، ص66.

وتحليلا لهذا المدخل فإنه يبدوا للوهلة الأولى مدخلا بسيطا، حيث تظهر ملامح بساطته من خلال تعريف الفعالية التنظيمية، وهي درجة أو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما التعقيد فهي السمة التي ترتبط بالهدف بحد ذاته، ذلك لأن المؤسسات لها أهداف متعددة ومتضاربة في بعض الأحيان، باعتبار أن المنظمة تتكون من مجموعة من العناصر، والتي قد تختلف أهدافها، لهذا فقد كانت الإجابة على بعض الأسئلة على بساطتها صعبة ومعقدة وعلى سبيل المثال: أهداف من؟ هل يقصد بالأهداف تلك الأهداف القصيرة المدى أو الطويلة المدى؟ هل هي الأهداف الرسمية للمؤسسة أو الأهداف الفعلية؟ هل تقاس فعالية المنظمة بتحقيق أهم الأهداف أو الأهداف كلها أو أكثر من هدف؟ وكل إجابة عن هذا السؤال تؤدي إلى سؤال آخر وهو معيار الأهمية النسبية للأهداف.

للإجابة على هذه الأسئلة يمكن الاستناد إلى بعض المفكرين والمهتمين بموضوع الفعالية التنظيمية على نحو يهتم بالجانب الاقتصادي، من خلال بعض المؤشرات مثل عائد الاستثمار، والحصة السوقية، والقيمة السوقية للأسهم، ومؤشرات النمو[1].

وتقاس فعالية المنظمات وفقا لهذا المدخل من خلال المؤشرات التالية[2]:

1. مدى ما تحققه المنظمة من أنشطة للمجتمع، ومدى تأثيرها على حالة المجتمع.

2. مدى استجابة المنظمة لحاجات المستفيدين من خدماتها.

3. مدى استجابة المنظمة للتوجيهات التي تحددها الهيئة المشرفة عليها، سواء ما تعلق بالمهام أو الأهداف، ويظهر ذلك من خلال التقدير الذي يحظى به أفراد المنظمة لدى هذه الجهات.

4.درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الرسمية والتنفيذية التي التزمت بها.

5.درجة تحقيق المنظمة للأهداف التي تفرضها الظروف الطارئة ضمانا لبقائها وحفاظا على استقرارها.

[1] RICHARD L. Daft**," Organization theory and design ",** west publishing co, 4th Ed, USA, 1992, p48.

[2] عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص550.

وقد أشار الباحثين: **كوشان، كامينغ وهوبر (Kochan & Cummings & Huber)**، إلى أن التمايز الهيكلي في المنظمات له علاقة بتنوع الأهداف واختلافها، نظرا لأنه لكل منظمة هيكلها التنظيمي، ومنه فالتعددية وعدم الكفاية تعتبر بديهيات مؤسسية[1].

وتظهر مؤشرات الأهداف أيضا كمعيار لتقييم مستوى أداء المنظمة وفعاليتها، من حيث الأرباح أو الوحدات المنتجة، درجة الرضا الوظيفي، مستوى الابتكار وعدد شكاوى العملاء[2].

وفي هذا الصدد، يمكن توجيه بعض الانتقادات لمدخل الأهداف، من خلال المعطيات التي تم التطرق إليها سابقا، والتي أشرنا لبعضها من خلال تحليل هذا المدخل، والتي تظهر في العناصر التالية:

1.عدم وجود معيار واحد لتحديد نوع الأهداف أو عددها، والتي يمكن الاعتماد عليها في قياس الفعالية التنظيمية، أهي الأهداف الرسمية (الأهداف العامة المقررة، التقارير السنوية، بيانات عامة من قبل كبار المدراء)، أو أهداف تشغيلية (ماذا تحاول المنظمة انجازه في الحقيقة). [3]

2.تعدد أهداف المنظمة، وفي بعض الأحيان تعارضها مع أهداف أخرى (مثل: الأهداف الجديدة أو تلك التي تفرضها الظروف الطارئة)، ومع أهداف منظمات أخرى مشابهة لها، مما يجعل الفعالية التنظيمية باستخدام مؤشر واحد غير كاف وغير مقبول، كما أن بعض المنظمات التي لا تستهدف الربح يصعب قياس أهدافها بشكل كمي.[4]

إضافة إلى ذلك، قد تتغير أهداف المنظمة بمرور الوقت، لاسيما أهدافها التنفيذية القصيرة الأجل التي قد تنتج عن تفاعلات المنظمة مع بيئتها، أو من التغيرات الداخلية أو من الضغوط الخارجية، لهذا يصبح من الصعب قياس الفعالية التنظيمية باستخدام مدخل الهدف، وأيضا في حالة أن كانت أهداف المنظمة غير واضحة وغير مستقرة ومتعارضة مع بعضها البعض[5].

---

[1]FATIMA Bouhellal, MOHAMMED Kercbouche**, Op.cit**, p429.

[2]RICHARD L.Daft, **Organization theory and Design**, 10th Ed, South-western cengage learning Ohio, Mason USA, 2008, p65.

[3]RAHIM M.Afzalur, **Managing conflict in organizations**,3rdEd, Quorums Books, Westport Connecticut, USA, 2001, p99.

[4] عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص550.

[5] HOSSEIN Eydi, **Organizational effectiveness models**, Review and apply in non –profit sporting organizations American journal of economics, finance and management, Vol (1), N°5, 2015, p461.

وكنتيجة يمكن ملاحظة من خلال التعريفات المختلفة للفعالية التنظيمية حسب مدخل الهدف، وجود عدم تعريف دقيق شامل لهذا المفهوم، ما يعكس عدم الإجماع والاتفاق أيضا حول الوسائل التي تقاس بها درجة تحقيق الأهداف.

1-2-مدخل موارد النظام (System Ressource Approach)

جاء هذا النموذج نتيجة القصور الموجود في نموذج الهدف، وظهر في ستينيات القرن الماضي كرد فعل لنموذج الهدف، الذي يقتصر على تحقيق الأهداف فقط لقياس فعالية المنظمة[1].

فهو إذن أحد البدائل لمدخل الهدف، حيث ووفقا لهذا النهج فإن قدرة الشركة على الحصول على موارد نادرة وقيمة في بيئتها، هي " قدرة مطلقة أو نسبية"، لاستغلال البيئة التي تعمل فيها الشركة، وتحصل فيها على ما تحتاجه من متطلبات مختلفة لعملية الإنتاج.[2]

و اقترح **يوختمان وسيشور** (**Yuchtman & Seashore 1967**) هذا المدخل، وحظي باهتمام واسع النطاق في أدبيات الفعالية التنظيمية، وخلافا لمدخل تحقيق الأهداف انصب تركيزه على المدخلات (الموارد) وليس المخرجات(النتائج)، فهو يعني قدرة المنظمة على الحصول على مركز تفاوضي مفيد في بيئته، للحصول على الموارد اللازمة، ويقصد الباحثين من عبارة **"مركز تفاوضي"**، استبعاد أي هدف محدد أو وظيفة محددة للمنظمة، باعتباره معياراً نهائيا للفعالية التنظيمية، وبدلا من ذلك فإنَّه يشير إلى قدرة المنظمة بصفة عامة كنظام الحصول على الموارد[3].

إلا أن هذا المدخل لا يغفل أهمية الأهداف، غير أنه يؤكد على الوسائل اللازمة التحقيق النتائج، وذلك من خلال الموارد، ويستند في ذلك إلى أن مفهوم المنظمة هو كلٌّ واحد، وأن المداخلات وعملية التحويل أو المعالجة أو المخرجات هي أجزاء من الكلّ وليست مستقلة[4]. وهو يشبه لحد كبير نظرة

---

[1] صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، **المرجع السابق**، ص128.

[2] FATIMA BOUHELLAL, MOHAMMED Kerbouche**, Op.cit**, p429.

[3] RAHIM M.Afzalur, **Op.cit**, p66.

[4] JEAN François Henri, **Performance measurement and organizational effectiveness : bridging the gap**, Managerial Finance, 2004, Vol(30), N°6, p98.

البنائية الوظيفية، خاصة ما تعلق ببعض أسس هذا النهج القائم على أن أي جزء من أنشطة المنظمة له تأثير على جميع الأجزاء الأخرى[1].

فإذن يركز هذا المدخل على الحصول على الموارد اللازمة، وكذا الحفاظ على علاقة متوازنة مع البيئة التي تنشط فيها، وهما أمران أساسيان لتطبيق هذا النموذج، وهو ما ذهب إليه كاميرون **(Cameron)** حين عرف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة والمطلوبة من بيئتها الخارجية "[2].

وهما المبدأين الذين نعتمد عليهما في دراسة الفعالية في ظل هذا المدخل، حيث لا يكفي أن تتحصل المنظمة على مواردها فقط، بل تتحدد فعاليتها بقدرتها على استغلال الفرص المتاحة من البيئة التي تمارس فيها نشاطها، وكذا قدرتها في الحصول على أعلى عائد من مواردها (مدخلاتها).

لقد قام الباحثان (**Yuchtman & Seashore**) بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي كالتالي[3]:

-**قمة الهرم:** تحتوي على مجموعة المعايير المثالية، والتي تُقيم فقط عبر الزمن، ومثال على ذلك الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة.

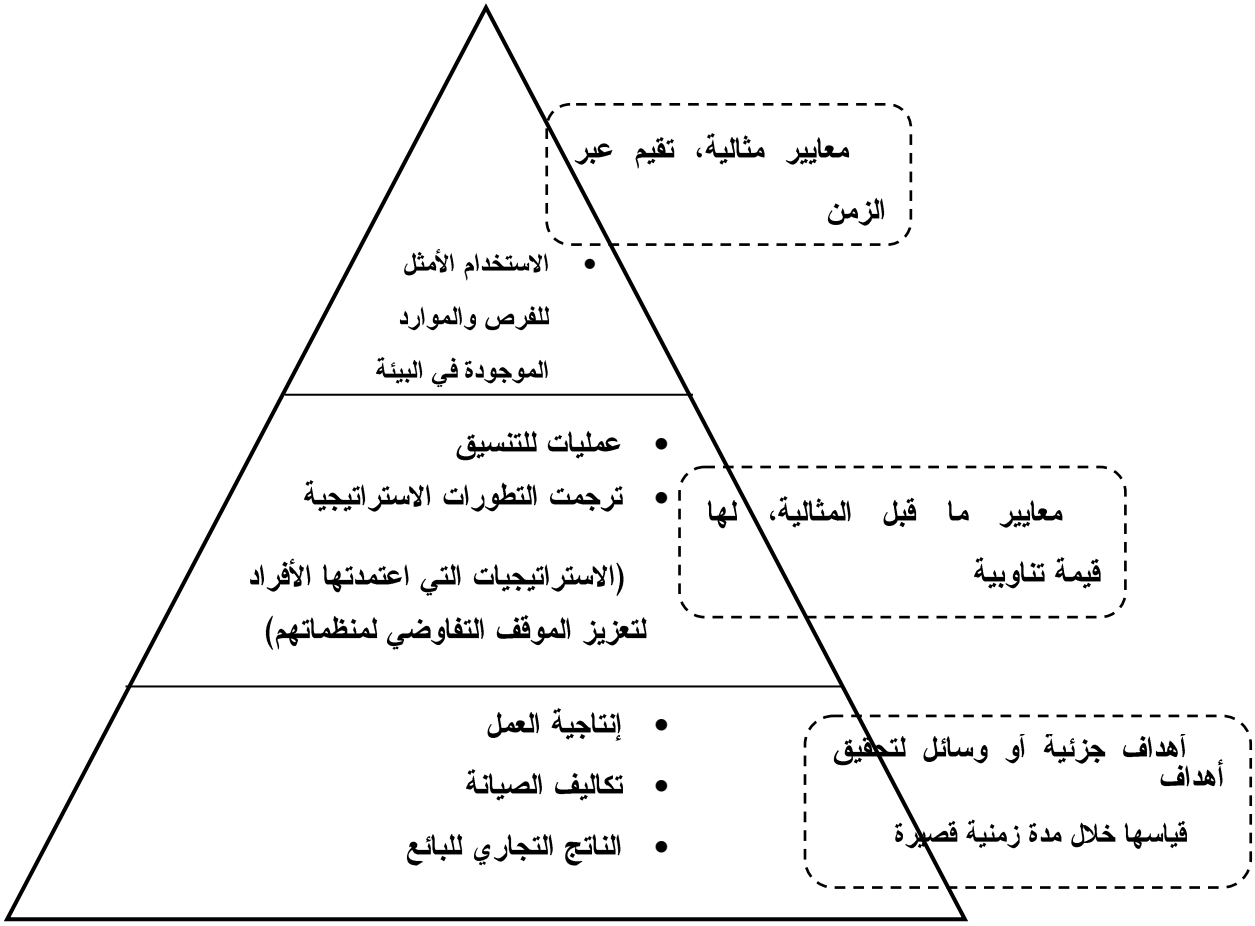
-**وسط الهرم:** ويحتوي على المعايير قبل المثالية، وعددها قليل نوعا ما، ولها قيمة تناوبية فيما بينها، ومستقلة عن بعضها البعض من الناحية العملية، على الرغم من أنها قد ترتبط مع بعضها في الأداء، ومثال على ذلك عمليات التنسيق وترجمة التصورات الاستراتيجية، وهذه المعايير ترتبط بقياس المخرجات.

[1] GITI Ashraf, SUHAIDA bte Abd Kadir, **"A review on the models of organizational effectiveness: a look at Cameron's model in higher education",** International Education Studies, Vol.(5), N°2, 2012 p81.

[2] KIM Cameron, **Critical questions in assessing organizational effectiveness**, Organizational dynamic American management associations, Amacon, USA, 1980, p67.

[3] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص 29.

-قاعدة الهرم: هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد، تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف، وهي مرتبطة بالعمليات التنظيمية داخل المنظمة، وقياسها يكون خلال مدة زمنية قصيرة ومثال ذلك إنتاجية العامل أو تكاليف الصيانة أو الناتج التجاري للبائع.



الشكل رقم (26): مقاييس للفعالية التنظيمية حسب (Yuchtman & Seashore) **(إعداد الطالبة)**

وبناء على ما سبق، قدم الباحثان تعريفا للفعالية التنظيمية، الذي[1]:

- يأخذ المنظمة نفسها إطارا مرجعيا محوريا، وليس ككيان خارجي أو مجموعة من الأفراد.
- يرتكز على العلاقة بين المنظمة وبيئتها.

[1] EPHRAIM Yuchtman, STANLEY E.Seachor, **Op.cit**, p897.

- يمكن تطبيقه على أنواع مختلفة في المنظمات المعقدة.
- يوفر مجالا واسعا للتفرد والتنوع والتغيير فيما يتعلق بالعمليات المحددة، لتقييم الفعالية والتي تصلح للتطبيق على أي نوع من المنظمات.
- يقدم معيارا لتحديد متغيرات الأداء ذات صلة بالفعالية التنظيمية وباختبار هذه المتغيرات بالاستخدام التجريبي.

وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية بالنسبة لهذا المدخل، يعتمد على مجموعة من المؤشرات تركز معظمها، على مدى قدرة المنظمة الحصول على مواردها التي تحتاجها في نشاطها، وهي[1]:

- القوة التفاوضية للمنظمة (أو الموقف التفاوضي).
- قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغييرات التي يحدث في بيئتها التي تنشط فيها (المرونة).
- إمكانيات المورد البشري للمنظمة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل، وحل المشاكل التي تواجهها.

أما بالنسبة للانتقادات التي وجهت لهذا المدخل فهي عديدة، حي أُعْتُبر مدخلا يقدم نظرة محدودة حول الفعالية التنظيمية، خاصة من طرف **هال(Hall) وآخرين**، لأن اكتساب الموارد أو الاستحواذ عليها لا يحدث هكذا فقط، بل لأن المنظمة تحاول تحقيق أهداف وغايات من خلال استخدام هذه الموارد، وهنا يمكن القول أن مدخلي تحقيق الأهداف واستخدام الموارد متكاملين، ومنه كان يجب أن يأخذ مفهوم الفعالية التنظيمية في الاعتبار أهداف المنظمة وأيضا الموارد والعمليات التي من خلالها تحقق أهدافها[2].

من جهة أخرى فإن التركيز على الجانب الكمّي (مدخلات/مخرجات) للحكم على فعالية التنظيم وأدائه غير كافي، خاصة في بداياتها الأولى فمن الصعب الحكم على مؤسسة مع بداية نشاطها أو حتى

[1] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص30.

[2] RAHIM M.Afzalur, **Op.cit**, p69.

إذا ما تعلق الأمر باستثمار أو استغلال أفكار واكتشافات جديدة، نظرا لأن تأثيرها قد يأخذ وقتا طويلا وقد يحتاج الأمر للمزيد من التمويل والمساهمات والدعم[1].

ويضيف **أحمد داودي** أن تحليل المؤشرات السابقة يؤدي إلى نتيجة، مفادها أن مدخل موارد النظام يتماشى وبشكل خاص مع المنظمات التي لا تهدف تحقيق أرباح: كالجامعات والمستشفيات، والتي يصعب قياس فعاليتها من خلال مخرجاتها، وإنما يتم تركيز على قدرتها على الحصول على احتياجاتها الضرورية (كحملة التمويل مثلا)[2].

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه المدخل، إلا أن ذلك لا ينقص من أهميته وأنه نال اهتمام واسع النطاق في أدبيات الفعالية التنظيمية، وأن فائدته تظهر في تطبيقه على المنظمات التي تكون العلاقة بين مداخلاتها ومخرجاتها على علاقة مباشرة، كالبنوك وشركات التامين، فهو إذن مناسب لنوع من المنظمات فقط[3].

1-3-مدخل العمليات (Internal Process Approach)

من بين مفكري هذا المدخل نجد **بينيس (Bennis)**، **ليكرت (Likert)** **وأرجريس (Argyris)**، والفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي تكامل المنظمة ومواردها البشرية، مما يؤدي إلى جودة إدارة العمليات الداخلية[4].

فهذا المدخل يرى أن دراسة الفعالية التنظيمية تكون من خلال كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة، التي تتطلب الاهتمام بالعمليات التي تقوم بها المنظمة وتفضيلاتها واحتياجاتها واتخاذ القرارات بها، بالإضافة إلى عمليات التطوير التنظيمي داخلها[5]. فهو إذن يولي اهتماماً بالغًا لعملية التحول داخل

[1] JAMES W Altschuld, HENRY Y Zheng, "**Assessing the effectiveness of research organizations**" Evaluation Review, Vol(19), N°2, 1995, p210.

[2] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص30.

[3] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **المرجع السابق**، ص28.

[4] FATIMA Bouhellal, MOHAMMED Kerbouche, **Op.cit,** p430.

[5] خالد بوشارب بولوداني، عبد الوهاب عقون، **المرجع السابق**، ص109.

المنظمة (**Transformation Process**)، ويركز بشكل كبير على مدى استخدام الموارد رسمياً سواء لتقديم خدمات أو إنتاج السلع[1].

فهو إذن يركز على صحة وكفاءة المنظمة داخليا، أي على الآليات الداخلية للمنظمة ومدى فعاليتها في استخدام مواردها الذي سوف ينعكس على مظاهر صحة المنظمة، بمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المنظمة، حيث يوصف هذا التفاعل بأنه عملية تقنية اجتماعية نفسية[2].

وهذا من خلال قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية، حيث تتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية كالمرونة والصحة التنظيمية، وآليات داخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع، تدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي[3]. وهذا المدخل لا يأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية.

ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية، من خلال هذا المدخل ما يلي[4]:

- الكفاءة التشغيلية ونقصد بها استخدام الحد الأدنى من الموارد لتحقيق النتائج المطلوبة.
- شبكة اتصال واضحة تركز على الاتصال الأفقي والعمودي.
- تطور إمكانيات العاملين وارتفاع دافعيتهم[5].

ونشير إلى أن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية، باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة. كما نشير أيضا إلى تسجيل بعض القصور في هذا المدخل، خاصة وأنه لم يحظ بنفس الاهتمام والتطبيق مثل مدخلي الهدف وموارد النظام[6].

---

[1] JOHN R. Schermerhorn & JAMES G. Hunt & RICHARD Osborn N. Osborn**, "Core concepts of organizational behavior",** John Wiley & Sons Inc., 2004, p7-8.

[2] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص30.

[3] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **نفس المرجع**، ص27.

[4] عبد الوهاب سويسي، **تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، المرجع السابق**، ص65.

[5] RICHARD L .Daft**, Op.cit**, p77.

[6] GLUNK Ursula, CELESTA P.M.Wilderom**, Organizational effectiveness : corporate performance ? Why and how to research traditions need to be merged,** Tilburg organization, few research memorandum, 1996, Vol(715) p8.

فهذا المدخل يركز على المنظمة باعتبارها نظام مغلق، دون الاهتمام بدور وتأثير البيئة الخارجية[1] فهو يعكس رؤية محدودة للمنظمات، ويتجاهل العلاقة بين العمليات الداخلية والمخرجات، وكذا البيئة الخارجية[2]. وهي ليست الانتقادات الوحيدة التي تعرض لها المدخل، فهناك أيضا:

- صعوبة قياس العمليات التنظيمية وإخضاعها للتحكم[3].
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- عدم دقة البيانات حول العمليات وارتفاع تكلفتها[4].
- قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية، كوجود صراع بين الأفراد أو حالة السكون، وهذا يشير إلى عدم الكفاءة في العمليات الداخلية[5].

كما أن مدخل العمليات الداخلية مثل مورد النظام، لا يمكن أن يُسْفر على مؤشرات صحيحة لقياس الفعالية التنظيمية، لكن يمكن التنبؤ من خلالها فقط، وأنه لا يمكن تطبيقه إلا على بعض المنظمات التي يصعب فيها تقييم النتائج التنظيمية تقييما دقيقا[6].

في حين يرى **بلقاسم سلاطنية وآخرون**، أن هذا المدخل يصلح في المنظمات ذات العمليات المحدودة وغير المعقدة، والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصنع.

[1] عبد الوهاب سويسي، **نفس المرجع**، ص65.

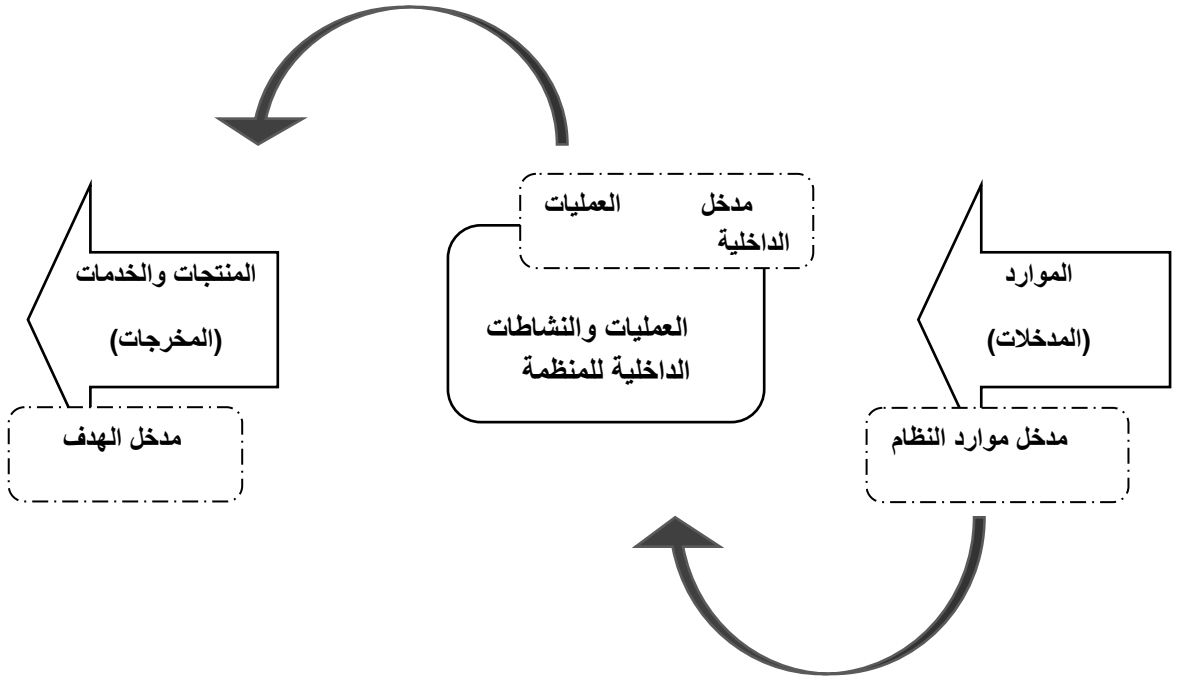
[2] RAHIM M.Afzalur**, Op.cit**, p67.

[3] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **المرجع السابق**، ص27.

[4] عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص552.

[5] KIM Cameron, **Op.cit**, p69.

[6] GLUNK Ursula, CELESTA P.M.Wilderom**, Op.cit**, p9.



الشكل رقم (27): المداخل التقليدية لقياس الفعالية التنظيمية (إعداد **الطالبة)** وبالاعتماد على:
RICHARD L.Daft, **Organization theory and Design**, 10th Ed, p76.

1-المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية

جاءت هذه المداخل نتيجة القصور الذي ميز المداخل التقليدية، خاصة وأنها ركزت على جزئيات معينة للمنظمة: إمّا الأهداف أو العمليات أو الموارد، فظهرت الدراسات المعاصرة لتقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات من عدمها، حيث اعتمدت هذه المداخل على دمج العديد من المؤشرات، في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية، وهي مداخل أكثر واقعية لأنها تعترف بتعدد أهداف وعمليات المنظمة وكذا تعدد الأطراف الذين تتعامل معهم المنظمة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية (مداخل تكاملية) وتتمثل في:

1-2-مدخل أصحاب المصلحة (Stratigical Constitution Approach)

تختلف نماذج قياس الفعالية التنظيمية من مرحلة زمنية إلى أخرى، ومن الصعوبة إيجاد نموذج واحد يفي بالغرض وهو ما أكده كيم **كامرون (KIM Cameron)**[1]، حيث يرى أن هناك العديد من النماذج، من أهمها نموذج أصحاب المصلحة، ظهر هذا النموذج في السبعينيات من القرن الماضي، نتيجة لتحليلات أكثر تطورا للبيئات الخارجية للمنظمات. ويشار إلى هذا المدخل بعدة مصطلحات مثل: رضا المشاركين، أطراف التعامل، الجماعات الاستراتيجية أو مدخل البيئة، وهو مدخل يهتم بمدى قدرة المنظمة على تلبيه احتياجات وتوقعات الجماعات الاستراتيجية (أصحاب المصلحة)، وكذا تحقيق توازن مُرْض فيما بينها[2].

حيث تتكون الجماعات الاستراتيجية من مجموعة الأفراد مثل: المالكين، العمال، العملاء أو الزبائن الموردين والهيئات الحكومية التي لديها بعض المصالح في المنظمة. ويعتمد هذا النموذج على افتراض أن المنظمة ستكون فعالة، إذا كانت قادرة على تلبية احتياجات مختلف هذه الفئات[3]، كما أشار إلى ذلك **شيرميرهورن وآخرون (Schermerhorn & Al)** بحيث يرون أن نجاح المؤسسة يتمثل في توزيع الأرباح على المساهمين في الشركة، وتسوية النزاعات التي قد تخلق بين عناصر المؤسسة، وهذا من خلال عدة عناصر هي: ضمان الاتفاق المرضي لجميع الأطراف، الانسجام، التفاوض، تعزيز العلاقات بين الأطراف، وأخيرا الكفاءة، وهي العناصر التي تساهم في تحقيق فعالية المؤسسة[4]. غير أنه تعرض للانتقاد هو الآخر على الرغم من أنه يعطي صورة أوسع للفعالية من المداخل الثلاثة السابقة، لأنه يقدم نظرة جزئية عن الفعالية التنظيمية للمنظمة، باعتبار أنها قد تكون فعالة حتى وإن فشلت في تلبية احتياجات جميع الفئات المستهدفة.

فيُنْظر إذن للفعالية التنظيمية من خلال هذا المدخل على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئته الداخلية والخارجية، وما تحتوي من تغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية. أين تتم دراسة الفعالية من أبعاد

[1] KIM Cameron, "**A study of organizational effectiveness and its predictors**", Management Science, Vol(32) N°1, 1986, p87.
[2] RAHIM M.Afzalur, **Op.cit**, p67.
[3] نعيمة رجيمي، عرابة الحاج ابن محمود، **التمكين الإداري وأثره على الفاعلية التنظيمية-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمّة لخضر، الوادي، المجلد(11)، العدد1، 2021، ص455.
[4] JOHN R. Schermerhorn, JAMES G. Hunt, RICHARD Osborn N. Osborn, **Op.cit**, p135-137.

متعددة نظرا لتعدد متطلبات البيئة (كالإدارة، العاملين، المستفيدين أو العملاء المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم ومدخلاته).

ويفترض هذا المدخل أن المنظمة هي مجموعة من الجهات أو الفئات أو العناصر الداخلية والخارجية تتنافس حول مجموعة المصالح والأهداف والقيود. والمنظمة الفاعلة هي المنظمة التي تنجح في تحقيق وإشباع رغبات جميع الأطراف ذات المصالح، فهي إذن تؤثر وتتأثر بها.[1] ويؤكد **روبين** (**Robbin**) على قابلية المنظمة على إشباع المنتفعين أو أصحاب المصالح، لأنها تحتاجهم لدعم استمرارها وبقائها. وبسبب تعدد أصحاب المصالح (المنتفعين) وتعارض مصالحهم، غالبا ما يُثار تساءل حول أولوية الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة لإرضائه وتحقيق أهدافه، وهنا قدم المدخل أكثر من نموذج يساعد على الإجابة على هذا التساؤل والمنظمة تختار النموذج الذي يناسب وظروفها[2]، وهي:

– **النموذج النسبي:** ويري ضرورة أن تمنح المنظمة أوزانا متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، وبالتالي كل أصحاب المصالح لهم نفس الأهمية النسبية.

– **نموذج القوة:** يرى هذا النموذج أنه يتوجب على المؤسسة، أن تحدد أقوى الأطراف التعامل، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا، أما معيار تحديد الطرف الأقوى فيكون بناء على درجة تأثيرها بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، وبالتالي إرضاؤه أولى من إرضاء الأطراف الأخرى.

– **نموذج العدالة الاجتماعية:** عكس نموذج القوة، ووفقا لهذا النموذج على المنظمة أن تبحث على أضعف طرف رضا ثم تحاول إشباع أهدافه واحتياجاته أولا، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، ففي حالة عدم ورود أي شكوى هذا يعني رضا الأطراف عن المنظمة، أما في حالة وجودها فيتوجب على المنظمة معالجة أسبابها، حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

[1] JEAN François Henri, **Op.cit,** p 98.

[2] عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص 553.

- **النموذج التطوري:** ويفترض هذا النموذج أن أهمية الأطراف أصحاب المصالح ومكانتهم، تتغير بمرور الزمن كما تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ومثال على ذلك أنه في مرحلة نشأة المنظمة يكون أهم طرف هم مستهلكون، وعندما تتمكن المنظمة من إثبات وجودها قد يتحول مركز الأهمية إلى الموردين أو العمال.

من جهة أخرى يتميز هذا النهج ببعض المميزات التي تجعله مختلفا عن باقي المناهج، ومنها نظرته للفعالية على أنها مزيج من الفعالية التنظيمية والفعالية الاجتماعية، هذه الأخيرة التي لم يتطرق إليها في النماذج التقليدية، فنموذج أصحاب المصالح، يهتم بمختلف عناصر المنظمة سواء من البيئة الخارجية للمؤسسة أو داخلها، ليس هذا فحسب، بل إن هذا النموذج يعترف بعدم إمكانية تحقيق رضا كل الأطراف، فاستناداً له تشير الفعالية إلى تحقيق الحد الأدنى من رضا الجماعات الاستراتيجية المرتبطين بطريقة ما بالمؤسسة، من: مستخدمي الخدمات أو المنتجات، الموردين، مسيرين، الداعمين الرئيسيين للمنظمة... وغيرهم[1].

إن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة، يطرح مجموعة من المشاكل أو لنقل مجموعة من الانتقادات يمكن التطرق إليها من خلال النقاط التالية:

– عدم التطابق في أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة يؤدي إلى التأثير على الفعالية تنظيمية خاصة إذا لم يتم إدراك الأهداف إدراكا جيدا من طرف العمال، سواء الأهداف الإجرائية منها أو الرسمية[2].

– رغم اتساع هذا المدخل لشموله بيئة التنظيم وتركيزه على البيئة الداخلية (العمال والإدارة) والبيئة الخارجية (العملاء، مؤسسات أخرى...)، إلا أنه أهمل وجود أطراف وجوانب تنظيمية أخرى خارج المنظمة يتأثرون بها ويؤثرون فيها، ومثال ذلك المدخلات والعمليات[3].

– الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل أو مصالحهم)، تهمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة وهذا يعتبر تجاهل جزء من الحقيقة التنظيمية[4].

---

[1] GITI Ashraf, SUHAIDA Bte Abd Kadir, **Op.cit**, p81.

[2] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص422

[3] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **المرجع السابق**، ص31.

[4] عبد الوهاب سويسي، **تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، المرجع السابق**، ص73.

– عدم تفتح هذا المدخل على محيط المنظمة، وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العولمة والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية[1]، ولمواجهتها جاءت النماذج السابقة الذكر ليتناسب كل نموذج منها مع ظروف وطبيعة عمل المؤسسة.

مما سبق نشير إلى أن **كامرون (Cameron)** يرى أن كل مدخل من المداخل السابقة، قد يكون مناسباً في حالات معينة، وهي[2]:

- إذا كانت أهداف المنظمة واضحة محددة زمنيا، وقابلة للقياس (مدخل تحقيق الأهداف).
- توجد علاقة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها (مدخل مورد للنظام).
- توجد علاقة واضحة بين العمليات التنظيمية والأداء (العملية داخلية).
- لما تكون الجماعات الاستراتيجية لها تأثير قوي على المنظمة، وهذه الأخيرة تستجيب لمطالبها (مدخل الجماعات الاستراتيجية).

2-2-مدخل القيم المتنافسة (Competing Values Approach)

ظهر هذا المدخل عام **1983** على يد كل من **كوين وروهربوغ (Quinn & Rohrbough)** وهو يشكل توليفة وامتداد للنماذج السابقة، من خلال أربع نماذج للفعالية هي: الهدف العقلاني والعملية الداخلية والنظام المفتوح والعلاقات الإنسانية[3]، ويسمى كذلك بالنموذج المكاني، فهو كما قلنا محاولة لتحقيق قدر من التوفيق بين المداخل السابقة لدراسة الفعالية التنظيمية: مدخل الأهداف، مدخل العمليات ومدخل موارد النظام، يهدف الخروج بمدخل شامل، لهذا فالبعض لا يعتبره مدخلا جديدا[4].

واستخدم **كوين وروهربوغ** تقييمات الخبراء حول معايير الفعالية التنظيمية، التي نشرها **كامبل(Campbell)**، حيث تم تصنيفهم إلى ثلاث أبعاد مع القيم المنافسة، وهي[5]:

---

[1] عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص554.

[2] KIM Cameron, **The effectiveness of ineffectiveness: a new Approach to assessing patterns of organizational effectiveness,** National center for higher education management systems, Boulder, Colo, WASHINGTON, 1982, p68.

[3] JEAN François Henri, **Op.cit,** p98.

[4] خالد بوشارب بولوداني، عبد الوهاب عقون، **المرجع السابق**، ص109.

[5] TIANYUAN Yu, NENG Quan Wu, "**Review of study on the competing values framework**", International Journal of Business and Management, Vol(4), N° 7, 2009, p37.

– التركيز التنظيمي: وهذا بالانتقال من التركيز الداخلي الجزئي على رفاه الناس وتنميتهم في المنظمة إلى التركيز الكُلّي الخارجي.

– الهيكل التنظيمي، ويقصد به الانتقال من التركيز على الاستقرار إلى التركيز على المرونة.

– التمييز بين الوسائل والغايات، أو العمليات والنتائج.

ثم قام بدمج البعدين الأول والثاني في أربعة وجهات نظري مختلفة، هي[1]:

– منظور الهدف العقلاني أو الرشيد (التأكيد على العوامل الخارجية والسيطرة).

– منظور النظام المفتوح (مع التركيز على العوامل الخارجية والمرونة).

– مدخل العلاقات الإنسانية (مع التركيز على العوامل الداخلية والمرونة).

– مدخل العملية الداخلية (مع التركيز على العوامل الداخلية والمراقبة).

في كل الحالات السابقة يمكن أن ترتبط معايير الفعالية التنظيمية إمّا بالوسائل أو الغايات وهو البعد الثالث حسب تصنيف **كوين وروهربوغ**.

وحسب ما سبق ذكره فإن مدخل القيم المتنافسة، يقوم على أساس أن ظاهرة الفعالية التنظيمية تأخذ صور مختلفة، حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي، وأن تقييمها يختلف بين فرد وآخر، مثل: بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية ...، فيمكن القول إذن أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم الأفراد ورغباتهم، وعليه تعتبر ظاهرة متعددة المجالات، وهذا ما أكده **كامبل** في دراسته باعتماده على **30** معيارا لقياسها[2].

فعلاقة القيم بفعالية المؤسسة، تنبع من حقيقة تعدد الجهات التي يجب أن تساهم بشكل مباشر في صياغة السياسات، واتخاذ قرارات المؤسسة وتنفيذها، وتقييم وقياس أثرها وفعاليتها، فكل الأطراف سواء داخل أو خارج المؤسسة لديها معايير يفترض أن تُكَوّن عليه أهداف ووسائل أداء المؤسسة[3].

وهذا ما أكده **دافت (DAFT)** في كتابه "**Organization Theory and Design**" حيث يرى أن مدخل القيم المتنافسة، يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستخدمة من قبل المدراء والباحثين وأنه قدم إطارا متكاملا للعمل، من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالفعالية التنظيمية،

[1] URSULA Gluk**, Organizational effectiveness : corporate performance**, Celeste P.M.Wilderom, 1996, p11.

[2] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص43.

[3] نعيمة رجيمي، عرابة الحاج ابن محمود، **المرجع السابق**، ص454.

ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بها. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج قد استمد قوته خاصة من مشاركة مجموعة من العلماء والخبراء أمثال **كوين وروهربورغ**[1].

وبناء على نماذج دراسة الفعالية التنظيمية السابقة، فان بناء نموذج القيم المتنافسة، كان من منطلق تمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة، وهما[2]:

المجموعة الأولى (المؤسسة/الأفراد)

بالنسبة للمؤسسة تعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية، والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات، أما بالنسبة للأفراد فيعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل.

المجموعة الثانية (المرونة/الجمود)

وتمثل قيما ترتبط بالهيكل التنظيمي المؤسسة، حيث تعكس المرونة قدرة المؤسسة على التكيف والتغير من مرحلة لأخرى والقدرة على الإبداع. بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

فالقيم المتنافسة هي: التركيز التنظيمي والهيكل التنظيمي، الأولى تتعلق بما إذا كانت القيم ترتكز على القضايا الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، حيث أن التركيز الداخلي هو أحد الشواغل المتعلقة بكفاءة الموظفين من جهة، وبرفاههم من جهة أخرى. أما التركيز الخارجي، فهو يتعلق برفاهية المنظمة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية.

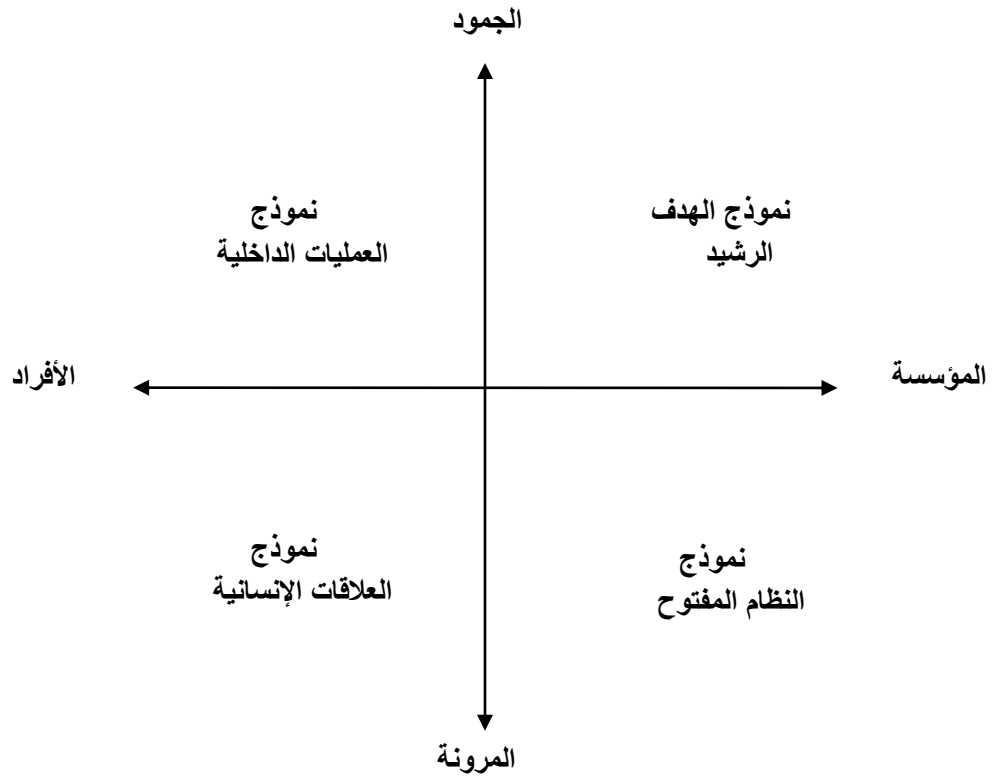
وبالنسبة للبعد الهيكلي فإنه يركز على الاستقرار والمرونة الذي يهيمن على التنظيم، فالاستقرار في أي منظمة يعني الاهتمام بالكفاءة والسيطرة من أعلى إلى أسفل، أما المرونة فتعني التعلم والتغيير، مع التأكيد على الجمع بين هاتين القيمتين في نموذج مداخل القيم المتنافسة[3]. وهو ما يبينه الشكل التالي:

---

[1] DEOKRO Lee, "**Competing models of effectiveness in research centers and institutes in the Florida state university system: a data envelopment analysis**", degree of Doctor of Philosophy Florida State University Libraries, 2004**,** P23-24.

[2] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص43-44.

[3] B.E.A Oghojafar, F.I Muo, S.A Aduloju, **Organizational effectiveness : whom and what do we believe ?**, Advances in management & Applied economics, Vol(2), N°4, 2012, p99.



الشكل رقم (28): مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة.

عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة**، ص75.

بناء على الشكل السابق، يمكن تقديم خصائص كل نموذج كالتالي[1]:

الهدف الرشيد (التخطيط): وتظهر خصائصه في تحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج.

العمليات الداخلية: تحقيق السيطرة والاستقرار من خلال نظم الاتصال وتوفر المعلومات الجيدة.

العلاقات الإنسانية: تنمية وتطوير المهارات الخاصة بالأفراد ورفع مستوى الرضا من خلال التكوين[2].

[1] JEAN François Henri, **Op.cit**, p98.

[2] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص45.

النموذج	الخصائص
نموذج العلاقات الإنسانية	ينظر للفعالية التنظيمية من خلال الروح المعنوية (كوسيلة)، وتنمية الموارد البشرية (وهي الغاية)، ويقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية للموظفين ومدى انتمائهم وإخلاصهم وتفانيهم في القيام بأعمالهم، حيث تتأثر بمدى اهتمام المنظمة بمتطلباتهم وتعكس رغبتها لإشباع حاجاتهم من المادية والمعنوية. أما تنمية الموارد البشرية فهي تتطلب توجه المنظمة، إلى توفير التدريب والمهارات والقدرات اللازمة لموظفيها من أجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
نموذج النظم المفتوحة	ينظر للفعالية التنظيمية من خلال درجة مرونة المنظمة (والتي هي وسيلة) وقدرتها على تحصيل الموارد (وهي الغاية). حيث يقصد بالموارد قدرة المنظمة على إجراء تغييرات في أنظمتها الداخلية، بما يتناسب مع متطلبات بيئتها الخارجية. ويقصد بتحصيل الموارد القدرة على زيادة الدعم الخارجي، وتوزيع ونمو حجم قوة العمل أو عدد الموظفين والذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة حجم العمل المؤدى.
نموذج الهدف الرشيد	ينظر إلى هذا النموذج من خلال وضع الخطط والأهداف (من خلال الوسيلة) وتحقيق الكفاءة والإنتاجية (تحقيق الغاية)، حيث يجب أن تكون أهداف المنظمة واضحة ومفهومة لجميع موظفيها وعملائها. أما الكفاءة والإنتاجية فتنظر إلى الفعالية التنظيمية من حجم العمل المؤدى ونسبة المخرجات مقارنة المدخلات.
نموذج العمليات الداخلية	يقوم على افتراض ينص على أن توفر المعلومات تؤدي إلى الاستقرار، ويُقصد بالمعلومات تسهيل قنوات الاتصال وتدفق المعلومات حول الأمور المختلفة التي تؤثر على قيام الموظفين بأعمالهم، أمّا الاستقرار فيعني الإحساس بالنظام وسلامته واستمرارية تنفيذ العمليات المختلفة في المنظمة.

الجدول رقم (03): نماذج قياس الفعالية التنظيمية لمدخل القيم المتنافسة [1]

[1] عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص554.

والملاحظ من خلال النماذج الأربعة تعارض القيم التنظيمية، وعلى الإدارة أن تحتفظ لنفسها بمكانة وسط بين هذه النماذج، فنجد أن كل نموذج يعارض النموذج الذي يقابله، فمثلا نموذج العلاقات الإنسانية يعارض نموذج الأهداف الرشيدة، ذلك أن الاهتمام البالغ بالعلاقات الإنسانية، قد تجعل الإدارة تتجاهل أهداف وخطط المنظمة الرشيدة. كما نجد أن الاهتمام بالبيئة الخارجية قد يجعل الإدارة تهمل العمليات الداخلية، لهذا فالتوازن ضروري لهذه القيم المتنافسة[1].

أما بالنسبة لفوائد هذا المدخل فإن الباحثين يرون أنه قدم مساهمتين أساسيتين هما[2]:

1. استطاع أن يوحد بين المفاهيم المختلفة للفعالية التنظيمية بمنظور واحد.
2. وجه اهتماما مهما إلى أن معايير الفعالية هي قيم الإدارة، وعلى المديرين تقدير أي من القيم يرغبون في تبنيها، وأيٌّ منها يُعطى تركيزا أقل، حيث أن قيم المنافسة الأربعة تتواجد في الوقت نفسه، ولكنها لا تتمتع بالأسبقية نفسها.

غير أن هذا المدخل تعرض لانتقادات عديدة كغيره من المداخل، حيث اعتبره البعض أنه ليس مدخلا أصيلا بل هو بالأحرى تنظيم لمداخل الفعالية التنظيمية السابق، وأن طبيعة الأهداف وكيفية قياسها صعبة التحديد، لهذا يعتبر هذا المدخل تاريخي لحد كبير[3]. كما ويعد في معظم تصوراته نموذجا نظريا يحتاج إلى اختبار فرضياته عمليا، ليمكن التأكد من قدرته كنموذج للتحليل التنظيمي، وعلى معالجة كثير من المشاكل التنظيمية التي يدعي النموذج القدرة على احتوائها، ولكن يمكن القول مبدئيا بأن هذا النموذج يتمتع بخصائص تحليلية، تجعله جديراً بالدراسة والتحليل ومتابعة ما يستجد من دراسات حوله[4].

وتجدر الإشارة إلى أهمية الوسائل ودورها في انجاز الأهداف، وأن عدم التركيز على الوسائل قد يعني أهمية أقل لإنجاز الأهداف[5]. ويرتبط تقييم الفعالية أيضا بالقيم الشخصية للفرد وتفضيلاته ورغباته

---

[1] عبد الوهاب سويسي، **تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، المرجع السابق**، ص76.

[2] عبد الستار حمي، فوزية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص555.

[3] URSNLA Glunk, **Op.cit**, p12.

[4] عبد الستار حمي، فوزية ترزولت عمروني، **نفس المرجع**، ص555.

[5] منير عبوي زيد، **الاتجاهات الحدية في المنظمات الإدارية**، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص36.

فتظهر بمظهر شخصي وفق هذا المدخل، ومنه فإن تقويم الفعالية قد يشير إلى قيم هؤلاء الأفراد وليس الفعالية التنظيمية بذاتها[1].

أنموذج الأنظمة المفتوحة	**أنموذج العلاقات الإنسانية**
-قيم الأهداف: النمو، الحصول على الموارد. -الأهداف الفرعية: المرونة، الاستعداد، التقييم الخارجي.	-قيم الأهداف: تطوير الموارد البشرية. -الأهداف الفرعية: الاختبار، الروح المعنوية التدريب الداخلي.
أنموذج الأهداف الرشيدة	**أنموذج العمليات الداخلية**
-قيم الأهداف: الإنتاجية، الكفاءة، الربحية. -الأهداف الفرعية: التخطيط، وضع الأهداف.	- قيم الأهداف: الثبات، التوازن. - الأهداف الفرعية: إدارة المعلومات والاتصالات.

الجدول رقم (03): نماذج قياس الفعالية التنظيمية لمدخل القيم المتنافسة

نبراس ناجي رزوقي، **تأثير استراتيجية تقويم الأداء في الفاعلية التنظيمية**، دار التعلم الجامعي، الاسكندرية، 2020، ص87.

2-3-نموذج الشرعية(Legitimacy Model) ونموذج عدم الفعالية (Ineffectiveness Model):

أشار **كامرون وآخرون (Cameron & al)** إلى نموذجين آخرين هما: نموذج الشرعية ونموذج عدم الفعالية، فهما نموذجين حديثين نوعا ما مقارنة بالنماذج التقليدية السالفة الذكر، حيث يُعتبر نموذج الشرعية بقاء المنظمة الهدف الرئيسي والنهائي، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تسعى المنظمة إلى تحقيق الشرعية مع جمهورها، لضمان استمرارها في سوق العمل وتجنب زوالها. والشرعية من هذا المنظور هو القيام بالأشياء الصحيحة والموافقة للتنظيمات والتشريعات[2].

[1] عبد الستار حمي، فوزية ترزولت عمروني، **نفس المرجع**، ص555.

[2] DAVID A. Whetten, KIM S. Cameron, **"Characteristics of effective organizations",** National Inst. of Education (ED), Washington, 1984, p4.

أما نموذج عدم الفعالية، فهو عكس النماذج الأخرى لأنه يركز على العيوب والنقائص في المنظمة، التي تؤثر سلبا على فعاليتها، بدلا من التركيز على المؤشرات الايجابية منها. فتكون المنظمة فعالة متى استطاعت التخلص من العيوب والسلبيات، وقدم **كامرون (Cameron1984)** هذا النموذج لاستخدامه في حالات خاصة، وهي متى تعذر تحديد معايير الفعالية كونها غير واضحة، أو متى أرادت المنظمة استخدام استراتيجيات جديدة لتحسين فعاليتها، فهو إذن يمنح للمسيرين للمنظمة ومسؤوليها تشخيص العيوب والتغلب على المشاكل ومواطن الضعف التنظيمية. حيث تشير العديد من الدلائل بأن الفعالية التنظيمية للمنظمة تتحقق أكثر، إذا ما تم معرفة العيوب مما هو عليه لو تم التركيز على النجاحات المحققة، كما أن هذا النموذج يساهم في فهم أداء المنظمة جيدا، وفي إطار هذا النموذج تعرف الفعالية التنظيمية كما يلي: " تكون المنظمة فعالة بقدر ما تكون خالية من خصائص عدم الفعالية "[1].

من خلال العرض السابق للمداخل النظرية للفعالية التنظيمية، والتي بالرغم من أنها مداخل تعد رائدة ولها أهمية كبيرة في التعرف على أبعاد فعالية التنظيم، من حيث أن المداخل التي سبق عرضها تتفق جميعها في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة، إلا أننا نلاحظ عدم وجود مدخل معين حاز على رضا وقبول جميع العلماء والباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية، كما نشير أيضا إلى بعض الملاحظات حول جودتها وكيفية الاستفادة منها، وذلك من خلال:

1. تركيز كل مدخل على بعد واحد، والنظر للفعالية التنظيمية نظرة جُزئية، مما يجعل المداخل السابقة لا تعطي القياس الحقيقي للفعالية التنظيمية[2].

2. تنفرد هذه المداخل بمؤشرات مختلفة للحكم على مدى فعالية المنظمة، مما يجعل تبني أي منها منفردا مجازفة منهجية ومخاطرة مفاهيمية شائكة، فحسب رأي **سعيد علي الشواف** أن الفعالية التنظيمية هي "مركب مفاهيم متعددة الجوانب ومختلف المعاني، لذلك لابد من التعامل معه من هذا المنطلق"، أي لابد أن تُقبل التعدد في المداخل المنهجية والفلسفية، ونعتبرها ظاهرة ايجابية وأن لا مبرر لرفضها لمجرد أنها لا تتفق فيما بينها[3]، وهو ما يوافقه **سلاطنية وآخرون**[1] حيث يرون أن توحيد مداخل دراسة

[1] KIM Cameron, **The effectiveness of ineffectiveness: a new approach to assessing patterns of organizational, Op.cit**., p15.

[2] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **المرجع السابق**، ص31.

[3] عبد الستار حمي، فوزية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص31.

الفعالية السابقة مطلوبة لدراسة الفعالية التنظيمية في أي منظمة بهدف الوصول إلى نتائج ايجابية. ويأخذ هذا المدخل الجديد بعين الاعتبار جميع أبعاد الفعالية التنظيمية وهي: المدخلات، المخرجات، العمليات والبيئة (التغذية العكسية)، ويسمى هذا المدخل بمدخل **النظام** حيث يمثل:

- مدخل الهدف ⟵ المخرجات.
- مدخل موارد النظام ⟵ المدخلات.
- مدخل الأنشطة ⟵ العمليات.
- مدخل البيئة ⟵ التغذية العكسية

3.كما لابد من دراسة الفعالية من خلال الجانب أو الجوانب التي تتناسب مع مجال دراسة الفعالية (حسب كل منظمة). فكل مدخل من المداخل السابقة يعتبر مناسبا لأنواع معينة من المنظمات وغير مناسب لأخرى ويصلح ضمن ظروف معينة ولا يصلح في ظروف أخرى، ولهذا اختلفت مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية حسب كل مدخل، والذي أدى بدوره إلى تعرض كل المداخل السابقة لانتقادات مما يشوبها من نقاط ضعف[2].

سادسا: تباين واختلاف مداخل الفعالية التنظيمية

1-أسباب تباين واختلاف مداخل الفعالية التنظيمية

يتضح لنا من خلال تناول مداخل الفعالية التنظيمية، أن هناك تباين واختلاف حول اعتماد مدخل واحد من المداخل السابقة، ومنه الاختلاف في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية، وهذا الاختلاف يعود لعدة أسباب أهمها:

– اختلاف المنظمات التي تشملها الدراسات، من حيث الطبيعة النشاط والتقنيات المستخدمة، حجم ودرجة التقييد، درجة المركزية وغيرها، وكل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية، لذلك فان كل مدخل أو معيار يصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية مثلا لا يكون مناسبا لمؤسسة صحية أو صناعية ... الخ[3].

---

[1]بلقاسم سلاطنية وآخرون، **المرجع السابق**، ص31.
[2]عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة، المرجع السابق**، ص112.
[3]بلقاسم سلاطنية وآخرون، **نفس المرجع**، ص37.

– خلفية الباحث القائم بالدراسة ومجال تركيزه، والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (تيار كلاسيكي أو تيار حديث)[1].

– تفاوت المنظمات من حيث مراحل النمو والتطور (دورة حياة المؤسسة)، فنجد منظمات تتشابه في النشاط لكن تتفاوت في مراحل النمو والتطور، ومنه فإن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير مرحلة أخرى، لاختلاف الخصائص التنظيمية والبيئية[2].

– يعود الاختلاف للمنظمة نفسها، فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف من قسم إلى آخر وباختلاف المستويات التنظيمية، وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية واختيار المدخل الملائم للدراسة، يختلف أيضا من قسم إلى أخر، الأمر الذي يستدعي ضرورة استخدام جملة معايير في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية[3].

– اختلاف الجهات التي تتعامل معها المنظمة (البيئة) التي لها مصالح معهم، والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (مُلاّك، زبائن، موردين، بنوك ...)، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمرا ضروريا للحفاظ على صورة متوازنة للفعالية التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات مختلف الأطراف وكذا أهداف المؤسسة، ومنه فإن التوازن بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها مؤشر لفعالية التنظيمية[4].

2-محددات اختيار المدخل المناسب

إن اختيار المدخل المناسب لقياس الفاعلية التنظيمية يتوقف على مجموعة من الاعتبارات أهمها[5]:

2-1-تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة

فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس النفوذ في وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

2-2-قابلية الأهداف للقياس الكمي

---

[1] أحمد داودي، **المرجع السابق**، ص46.
[2] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **المرجع السابق**، ص37.
[3] عبد الستار حمي، فوزية ترزولت عمروني، **المرجع السابق**، ص556.
[4] أحمد داودي، **نفس المرجع**، ص47.
[5] عبد الستار حمي، فوزية ترزولت عمروني، **نفس المرجع**، ص558.

فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي، كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فهدف الربح مثلا يعتبر أكثر الأهداف استخداما في قياس فعالية منظمات الأعمال، وذلك لوجود مقاييس مستقرة، لقياس مدى ربحية المنظمة وبالتالي الحكم على فعاليتها.

2-3-الظروف البيئية

فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصل بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لنشاطهـــا، غالبا ما تتجه لقياس فعاليته باستخدام موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة، قد تصبح الكفاءة أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

3-خصائص المنظمات الفعالة

تم الإشارة لخصائص الفعالية التنظيمية سابقا، من خلال تناول المؤشرات الفعالية التنظيمية ومنها زيادة الإنتاجية، الرضا، كفاءة استخدام الموارد، التكيف إلى غير ذلك. كما سنعرض هنا ثماني (8) خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من **روبرت وترمان وتوم بيترز (ROBERT Waterman & TOM Peters)**، **وهي**[1]:

1. التأكيد على الانجاز.
2. الاهتمام بالعملاء وتفاهم حاجاتهم.
3. درجه الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
4. زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
5. تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
6. وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
7. بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
8. اختصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

[1] SU MI Dahlgaard-Park, JEANS J.Dahlgaard, **In Search of Excellence - Past, Present and Future**, Kreativ und konsequent, Vol(2), N°3, 2006, p58.

خلاصة

تتميز الدراسات التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية، باختلافها واختلاف جوانب دراستها، سواء من خلال المفاهيم الشكلية السائدة بشأن المفهوم، أو تلك المتعلقة بنماذج قياسها، والتي أشرنا إليها بالتفصيل من خلال هذا الفصل، وعرض الانتقادات التي وُجهت لها، وخلصنا إلى نتيجة مفادها عدم وجود توافق في الآراء فيما يتعلق بتعريف هذا المفهوم أو تحديده، أو حتى المفاهيم المشابهة له على غرار "**الفاعلية**"، ويظهر أن الأمر طبيعي خاصة وأن الفعالية مرتبطة بمفهوم آخر أكثر تعقيدا هو المنظمة، الذي لا توجد نظرية تكاملية واحدة لها. لهذا نعتقد من وجهة نظرنا أنه لا يجب الاستناد إلى نموذج واحد لقياس الفعالية التنظيمية وتقييم المنظمات على أساسها، ذلك أن المنظمة قد تكون فعالة حسب نموذج معين وغير فعالة بالنسبة لنموذج آخر، بل قد تكون هناك منظمات ذات مميزات وخصائص مشتركة لكن لا يمكن تطبيق عليها نفس النموذج لتحديد درجة فعاليتها، ومنه نرى أن استخدام نماذج مركبة في العديد من الحالات أضمن لتحديد وضعية المنظمة، أما في حالة تعذر ذلك يمكن دراسة فعالية المنظمة كل واحدة على حدى كأنها حالة خاصة. خاصة وأن الدراسات الحديثة تجاوزت موضوع النماذج وجدواها، واعتبرت أن هذه السمة تلاحظ في الواقع وليس نظريا.

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

أولا: لمحة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز

1- مرحلة ما قبل الاستقلال

2- مرحلة ما بعد الاستقلال

ثانيا: مؤسسة سونلغاز، الخصائص، المهام والأهداف

1- خصائص مؤسسة سونلغاز

2- مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

ثالثا: الهيكلة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز

1- الهيكلة التنظيمية لمجمع سونلغاز

2- الهيكلة التنظيمية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

رابعا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين

2- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالاتصال الداخلي في المؤسسة

3- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفعالية التنظيمية للمؤسسة

خامسا: التحليل الكمي (المجموعة البؤرية)

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

3- مناقشة النتائج وفق المقاربة النظرية

سابعا: النتائج العامة للدراسة الميدانية

خاتمة

تمهيد

تتميز الدراسات السوسيولوجية باتخاذها طابعا علميا وموضوعيا، فهي دراسات متكاملة ومتناسقة لا يمكن تجزئتها، تخضع لمنهج علمي، تتكون من جزأين: جانب نظري، وجانب ميداني، وهي السمة التي تمنح هذه الدراسات انسجاما وتناسقا، فالعلاقة بين الجانب النظري والميداني هي علاقة تفاعل وتكامل بينهما، خلال كل مراحل البحث وأن نتائج هذا التفاعل يظهر بصورة واضحة أثناء عملية تحليل المعطيات والبيانات.

فبعد أن تطرقنا في الفصول السابقة، إلى تفاصيل الموضوع من الجانب النظري واستكمالا لبحثنا، سنتناول في هذا الفصل، الإطار الميداني للدراسة، فبعد أن تناولنا في الفصل المنهجي، المجال الزماني والمكاني للدراسة، وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات التي استخدمناها في دراستنا، سنسعى في هذا الفصل استكمال العناصر اللازمة والإلمام بجوانب الموضوع، بداية بلمحة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز، ثم تعريف مؤسسة سونلغاز سطيف وهيكلها التنظيمي، ثم عرض النتائج المتحصل عليها ومعالجتها وتحليلها، سواء من خلال الاستبيان أو من خلال تقنية المجموعة البؤرية، وفي الأخير الاستنتاج العام للدراسة.

أولا: لمحة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز

تميزت مرحلة ما قبل الاستقلال، بأن عدد المؤسسات على مستوى الجزائر كمقاطعة فرنسية، قليل جدا لا يتجاوز **20** مؤسسة، والتي كانت في غالبها مرتبطة بقطاع الفلاحة، وهي مؤسسات تم إنشاؤها قبل عام **1947**، تاريخ تأميم بعض المؤسسات العمومية، والتي كان من بينها المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز[1].

1-مرحلة ما قبل الاستقلال

رغبة في استغلال موارد الجزائر من الثروات الطبيعية، اختار الفرنسيون شركات الكهرباء والغاز الموجودة الجزائر من ضمن المؤسسات التي كانت تنشط في مجال الكهرباء والغاز في فرنسا، أين تم تمديد اعتماد قانون التأميم الفرنسي **رقم: 628/46** المؤرخ في: **8 أفريل 1946** والذي يؤسّس لامتداد تأميم شركات الكهرباء والغاز الموجودة في الجزائر، ليتم بعدها تأميمها بموجب **المرسوم رقم: 1002/47** المؤرخ في: **05 جوان 1947**، باعتبار أن الجزائر مقاطعة فرنسية، وتم تكريس إنشاء شركة كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصار بالحروف **(E.G.A)**.

وفي ظل الفترة الاستعمارية، كانت الجزائر تحتكم على شبكة كهرباء ذات القدرة المنخفضة وكانت مخصصة فقط للمناطق الزراعية الاستعمارية، الصناعات الصغيرة، الإنارة، الاحتياجات المنزلية، وعدد قليل من الصناعات الغذائية (مثل: المطاحن، الحلويات، السميد)، والصناعات المختلفة كالصناعات الإستخراجية، السكك الحديدية والنقل المكهرب[2].

2-مرحلة مرحلة الاستقلال

تعتبر مؤسسة سونلغاز المتعامل التاريخي والوحيد في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، تم تأسيسها بتاريخ **28 جوان 1969**، حيث كانت من بين المؤسسات التي شملها قرار التأميم، وبموجب **القرار: 59/69** تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر**(E.G.A)**، وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، المعروفة اختصار بـــ: سونلغاز **(SONALGAZ)**. بعد صدور القانون

[1] مليكة مرباح، **استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير : دراسة نظرية وتطبيقية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص77.
[2] الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//، تم الاطلاع عليه** يوم: 2024/03/04 الساعة.

العضوي المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفّل بإدارة مجمّع، يتكون من مجموعة من الشركات والفرع وهيئات متخصصة في التكوين[1].

ويساهم مجمع بشكل كبير في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلّق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة **2022**، **99** بالمائة بما يعادل تغطية **11.461.721** زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة، حيث يستفيد **7.308.462** زبون من التغطية بالغاز. ويتكون مجمع سونلغاز حالياً من إحدى عشر **(11)** شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة، وكذا **10** شركات بالمساهمة بصفة مباشرة وغير مباشرة.

الشكل رقم (29): مجمع سونلغاز

الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//**.

[1] الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//**.

وفيما يتعلق بالموارد البشرية، فإن معظم القوى العاملة ترتكز على مستوى الشركات الفرعية وشركات الأعمال، علاوة على ذلك، فإن المجمع قد بذل جهدا كبيراً لتوظيف العنصر النسوي، حيث تمثّل النساء **11%** من إجمالي عمال المجمّع .

إن إعادة الهيكلة التي تمت في السنوات الأخيرة، تنفيذا لأحكام القانون رقم: **01/02** المؤرخ في: **5 فيفري 2002** المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أخذت بعين الاعتبار العامل البشري كمحور أساسي في الرؤية الجديدة للتنمية الاستراتيجية، من خلال تنفيذ خطط التوظيف الرئيسية، وإنشاء مكتب خاص بالتوظيف للكشف عن المهارات الإدارية.

وتوظف سونلغاز حالياً أكثر من **82 ألف** موظّف، ويبلغ عدد الزبائن أكثر من **11 مليون** زبون في خدمة الكهرباء، **و7 ملايين** زبون في خدمة الغاز، وتتجاوز طول شبكة نقل الكهرباء **33 ألف كلم**، في حين يبلغ طول شبكة توزيع الكهرباء **383 ألف كلم**، أما بالنسبة للغاز فقد بلغ طول شبكة نقل الغاز الطبيعي **24 ألف كلم**، فيما تبلغ شبكة توزيع الغاز **150 ألف كلم**.

وإلى جانب ذلك، ومن أجل ضمان ظروف عمل أفضل للعاملين بالمجمع، عملت سونلغاز على تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للموظّفين، بهدف إرساء الاستقرار والمناخ الاجتماعي، الذي يساهم بشكل كبير في تطوير المجمع، كما تم وضع ترتيبات مفيدة لصالح العاملين وأسرهم، من خلال إنشاء صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية(**FOSC**) ، ومرافقة العاملين في إنشاء الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية[1] (**MUTEG**).

أما بعد الاستقلال، فقد مرت مؤسسة سونلغاز بمحطات مهمة، تصنف إلى ثلاث **(3)** مراحل، هي:

2-1-المرحلة الأولى (1962-1969)

بقيت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر مرتبطة لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا، نظرا لطبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت تتطلب تدخل التقنيين الفرنسيين، رغم صدور القانون: **157/62** المؤرخ في: **31 ديسمبر 1962**، الذي عدل وحدد مفعول القرار: **1002/47**، لكنها احتفظت بإطارها القانوني كمؤسسة عمومية، وقد عملت المؤسسة خلال هذه الفترة على الاستمرارية في تقديم خدماتها للزبائن

[1] الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//**.

دون البحث عن زبائن جدد. وبقيت العلاقات مستمرة بين المؤسستين حتى سنة **1969**، في شكل اتفاقية تعاون، واُعتبرت المؤسسة الفرنسية الشريك الأساسي لمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر[1].

2-2-المرحلة الثانية (1969-1990)

في قطيعة مع العهد الاستعماري، واستجابة للخيارات السياسية والاقتصادية، وفي عام **1969** تم حل شركة كهرباء وغاز الجزائر(**E.G.A**)، وتم استبدالها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وذلك بموجب المرسوم رقم: **59/69** المؤرخ في: **28 جويلية 1969**، وبموجب ذات القانون، منحت للشركة حق احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء، فضلاً عن احتكار توزيع الغاز الطبيعي وبيعه داخل الجزائر.

في عام **1983**، وبعد أربعة عشر عاماً من إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، أجرت سونلغاز أول عملية لإعادة الهيكلة، تم بموجبها إنشاء **ست (06)** شركات للأشغال المتخصّصة وهيئة للتصنيع، ويتعلّق الأمر بكل من[2]:

- كهريف(**KAHRIF**) للكهربة الريفية.
- كهركيب (**KAHRAKIB**) للمنشآت والتركيب الكهربائي.
- كنغاز (**KANAGHAZ**) لإنجاز القنوات الغازية.
- إنرغا (**INERGA**) للهندسة المدنية.
- التركيب (**ETTERKIB**) للتركيب الصناعي.
- آ أم سي(**AMC**) لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

لقد ساهم تبني هذا النموذج (الشركة الأم والفروع)، في منح شركة سونلغاز قدرات جديدة لإدارة وتسيير مشاريعها، حيث سمح هذا التنظيم الإداري للشركات الجديدة بلعب دور رائد في إنشاء البنى التحتية للكهرباء والغاز، أين ساهم في استقلالية الإدارة والاستجابة السريعة في بيئة ديناميكية ثابتة. غير أنه تجدر الإشارة أن سونلغاز وكغيرها من المؤسسات، تأثرت بشكل كبير أثناء الأزمة الناتجة عن انهيار أسعار البترول عام **1986**، وهو ما جعلها تلجأ للاستدانة الخارجية، وفرض عليها اتخاذ بعض الإجراءات أهمها: الرفع من تسعيرة الكهرباء والغاز.

[1] فضيلة منصوري، **المرجع السابق**، ص221.
[2] الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//.**

2-3-المرحلة الثالثة (1991-2002)

بداية التسعينات كانت من أصعب المراحل التي مرت على الجزائر، ميزها انهيار اقتصادي، لم تسلم منه مؤسسة سونلغاز، التي اضطرت إلى اعتماد برنامج تطهير لتجاوز الصعوبات، واللجوء إلى القروض الخارجية الطويلة والمتوسطة الآجال من البنك الإسلامي للتنمية والبنك الإفريقي للتنمية، ورفع تسعيرة الكهرباء والغاز بنسبة **500%** بين سنتي **1995 و2000**[1].

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: **280/95** المؤرخ في **17 سبتمبر 1995**، أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (سونلغاز **EPIC**)، تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم وتتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، تخضع للقانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعتبر تاجراً في علاقاتها مع أطراف أخرى، على أن تتكفّل سونلغاز بمهمة الخدمة العمومي[2].

2-4-المرحلة الرابعة (2002-2011)

بموجب المرسوم الرئاسي رقم: **195/02** المؤرخ في: **01 جوان 2002**، والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، أصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم، وقد نصت المادة **165** أن: "**تبقى الدولة المساهم صاحب الأغلبية في شركة سونلغاز، شركة ذات أسهم**"، هذا التغير فرضته القواعد الجديدة لتسيير القطاع، وضرورة ملاءمة الانفتاح على الأعمال والأنشطة والمنافسة، وهو وضع يمنح لسونلغاز إمكانية توزيع نشاطها إلى مجالات تابعة لقطاع الطاقة والتدخل خارج حدود الجزائر، وبصفتها شركة ذات أسهم يجب أن تمتلك أسهما مالية، و قيم منقولة...، كما يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى، وكذا العمل على المستوى الدولي[3].

في جانفي **2004**، بدأت عملية تشييد سونلغاز كمجمع صناعي، مع إنشاء أربع شركات فرعية، مهمتها ضمان تقديم خدمتي الغاز والكهرباء، وفي بداية **2005**، تم إضافة فرعين جديدين للمجمع، في إطار إعادة هيكلة لبعض الفروع التي أنشأت عام **1998**. تلتها العديد من إجراءات إنشاء شركات بعضها كان مع مساهمة سوناطراك[4].

---

[1] فضيلة منصوري، **المرجع السابق**، ص222.
[2] الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//.**
[3] المصدر، **من وثائق المؤسسة.**
[4] فضيلة منصوري، **المرجع السابق**، ص ص224-225.

بين عامي **2007 و2009**، شرع مجمّع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة كفاءته وأدائه، وقد نتج عن هذه الهيكلة إنشاء **33** شركة فرعية **و6** شركات بالشراكة المباشرة، مع افتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز (إيفاغ) سنة **2007**، وهذا استكمالاً لتحولها إلى شركة قابضة.

وبتاريخ **2 ماي 2011**، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، المعتمد عام **2002** من قبل مجلس الوزراء، تماشيا مع أحكام القانون رقم **01/02** المؤرخ في: **5 فيفري 2002**، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب، حيث أصبحت سونلغاز منذ ذلك التاريخ، شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة دون إنشاء شركة معنوية جديدة، كما تشّكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمع"[1].

2-5-المرحلة الخامسة: ما بعد 2011 [2]

شهدت سنة **2017** هيكلة جديدة، سمحت بتطوير وتحسين كفاءة شركات المجمّع، وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها، لذلك فإن مهن التوزيع تندرج ضمن كيان واحد تحت تسمية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(**SDC**) والتي هي نتيجة لإدماج لشركات التوزيع **(SDE) (SDO) (SDA)**.

يتضمّن المخطّط الاستراتيجي لسونلغاز إلى غاية **2035**، طموحات المجمّع، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التركيز على اختصاصها كشركة تعمل في مجال إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، فهدف الشركة الرئيسي هو توفير الطاقة وضمان خدمة عمومية ذات جودة تساهم في ضمان راحة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة. ومن أجل تنفيذ هذا المخطّط تم إرساء تنظيم يعمل على مستويين، يتمثل فيما يلي:

-**على مستوى المجمّع:** إنشاء شركات قابضة، مملوكة بنسبة 100٪ للشركة القابضة سونلغاز.

-**على مستوى الشركة القابضة:** تحويل أقطاب الأنشطة إلى إدارات تنفيذية، يتم إلحاقها وظيفيًا بشركات مجمّع سونلغاز حسب الأشغال والنشاط.

[1] الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//.**
[2] الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//.**

ثانيا: خصائص ومهام سونلغاز

1-خصائص سونلغاز: تتميز سونلغاز بمجموعة من السمات، والتي يمكن ملاحظتها من خلال تتبع مسيرتها التاريخية، كـــ:"**جوهرة الجمهورية**"، وهي:

1-1- الاحتكار: تحتكر سونلغاز سوق الكهرباء والغاز احتكارا تاما وبدون منافسة، ما يجعلها ملزمة بمسؤولية كبيرة اتجاه المواطنين.

1-2- حجم المؤسسة وتعدد نشاطاتها: إنتاجاً وتوزيعاً، بحيث تغطي خدماتها كل التراب الوطني.

1-3- تحيين الأنظمة والتسييرية والهيكلية: وهذا يرجع لتعدد أنشطتها وتوسعها وباعتبارها مؤسسة وطنية يجب عليها مواكبة للمراحل التاريخية التي مرت بها البلاد.

1-4- الطبيعة القانونية لسونلغاز: من مؤسسة شركة وطنية **(1969)**، إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري **(1991)**، ثم شركة ذات أسهم **(2002)**، إلى شركة قابضة **(2011)**.

2-مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

2-1-مهامها: يتمثل النشاط الرئيسي لسونلغاز، في إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها واستيرادها وتصديرها، ونقل وتوزيع الغاز الطبيعي إلى كافة أنحاء التراب الوطني. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، تقوم بعدة وظائف منها: التجارية والتقنية، تهيئة وانجاز المرافق والمنشآت الخاصة بالإنتاج والنقل والتوزيع.

2-2-أهدافها: تلعب سونلغاز دوراً هاماً في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، حيث تتوافق سياستها مع السياسة الوطنية، باعتبارها مؤسسة عمومية. خاصة في مجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز. إضافة إلى ذلك، فإن سونلغاز كأي مؤسسة ذات طابع اقتصادي لتحقيق مجموعة من الأهداف العامة، هي[1]:

2-2-1-الأهداف الاقتصادية

والتي تتمثل في: تحقيق الربح، تحقيق متطلبات المجتمع، عقلنة الإنتاج.

2-2-2-الأهداف الاجتماعية

[1] بلقاسم سلاطنية، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة**، ص46.

وهي: ضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق للعمال، توفير وسائل ترفيهية.

2-2-3-الأهداف الثقافية والرياضية:

منها: تخصيص أوقات للرياضة، البحث والتنمية، تدريب العاملين المبتدئين.

2-2-4-الأهداف التكنولوجية:

بحيث يتوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تساند السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي.

إضافة إلى الأهداف العامة، فمجمع سونلغاز يحرص على تحقيق بعض الأهداف الخاصة، باعتباره شريكا اجتماعياً[1]، فهو يتمسك بالتزامه نحو تطوير الرياضة في الجزائر، حيث يقوم برعاية بعض الفرق الرياضية، ويساهم في ترقية اختصاصات رياضية أخرى سواء كانت ذات طابع جماعي أو فردي أو رياضة النخبة، إضافة إلى رعاية التظاهرات الرياضية الكبرى، كما تساهم في تطوير ممارسة الرياضة لذوي الاحتياجات الخاصة.

كما يدعم مجمع سونلغاز تطوير العلوم والأبحاث في جميع التخصصات، ويشمل دعمه أيضاً التظاهرات العلمية التي تنظمها المؤسسات الجامعية المختلفة على المستوى الوطني، حتى ما تعلق بتطوير العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبية، وذلك عبر دعم التظاهرات التي تنظم في هذه المجالات وتسجل حضورها.

ويعتبر النشاط الاجتماعي وسيلة، لتأكيد صورة المواطنة التي يتميز بها مجمع سونلغاز ومختلف الفروع التابعة له، حيث ينخرط المجمع في نشاطات مساعدة ودعم الجمعيات الخيرية، والتظاهرات والنشاطات ذات الطابع غير الربحي.

تدعم سونلغاز النشاط الثقافي من خلال المساعدات التي تقدّمها في إنجاح التظاهرات الفنية والثقافية ذات الصدى الواسع، والنشاطات التي تقوم بها الحركات الجمعوية. حيث تهدف هذه المبادرات إلى المساهمة في الحفاظ وترقية الموروث الثقافي الجزائري عبر كامل التراب الوطني.

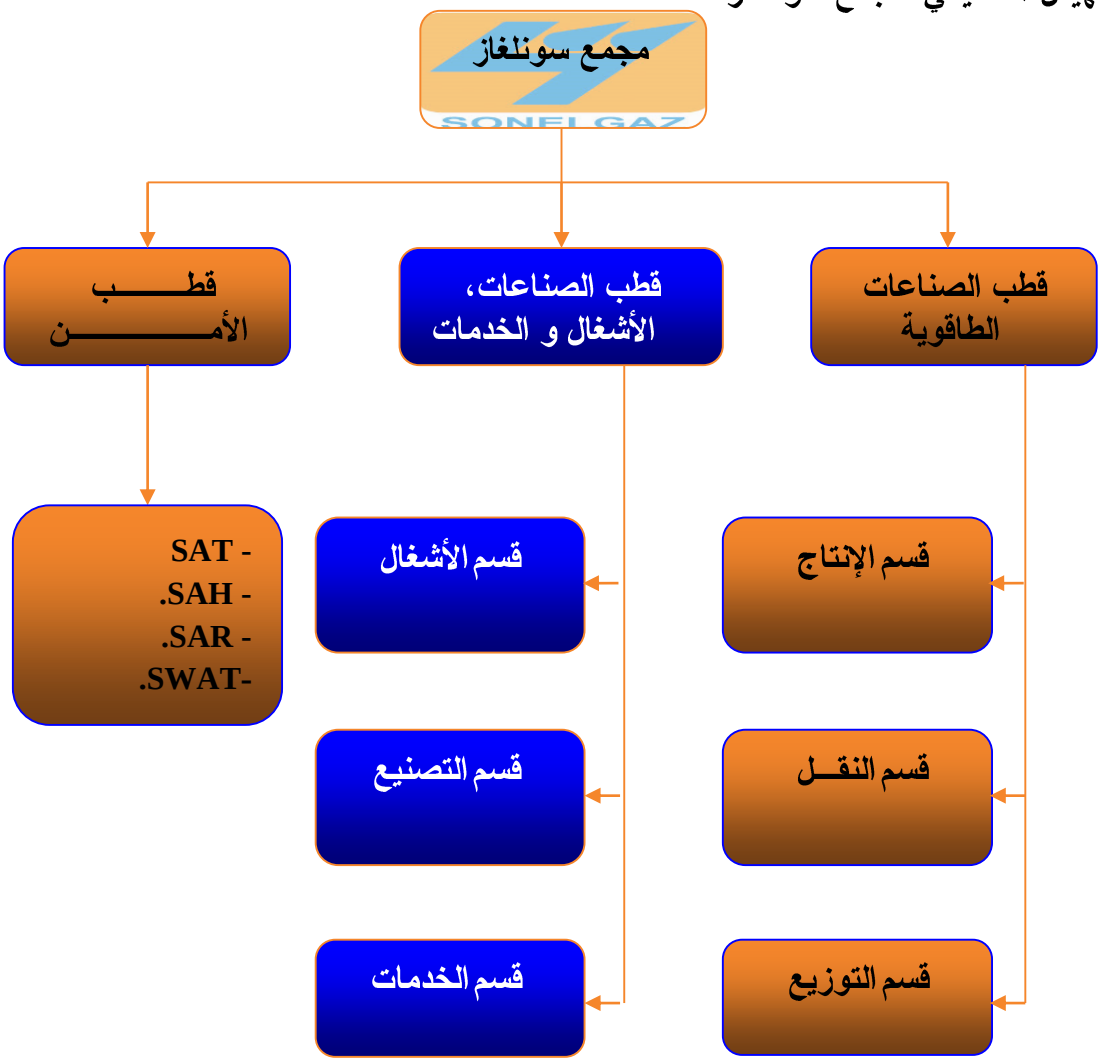
[1]الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//.**

كما تواكب سونلغاز النشاطات التي تهدف إلى حماية البيئة والحفاظ على أمنها، وسلامتها من خلال المشاركة مع مؤسسات الدولة والمنّظمات المهتمة بقضايا البيئة والمحيط[1].

ثالثا: الهيكلة التنظيمية لسونلغاز

بما أن الدراسة الميدانية قد أُجريت على مستوى كل من المديرية ووكالاتها التجارية، فسنتطرق في هذا العنصر إلى الهيكلة التنظيمية لمجمع سونلغاز لسنة **2017**، والهيكلة التنظيمية للمديرية حسب آخر عملية لإعادة الهيكلة.

1-الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



الشكل رقم (30): الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز

مجلة أصداء مجمع سونلغاز، نشرية إخبارية شهرية تصدرها مديرية الإعلام والاتصال على مستوى المجمع، طبعة خاصة، ماي 2017، ص2.

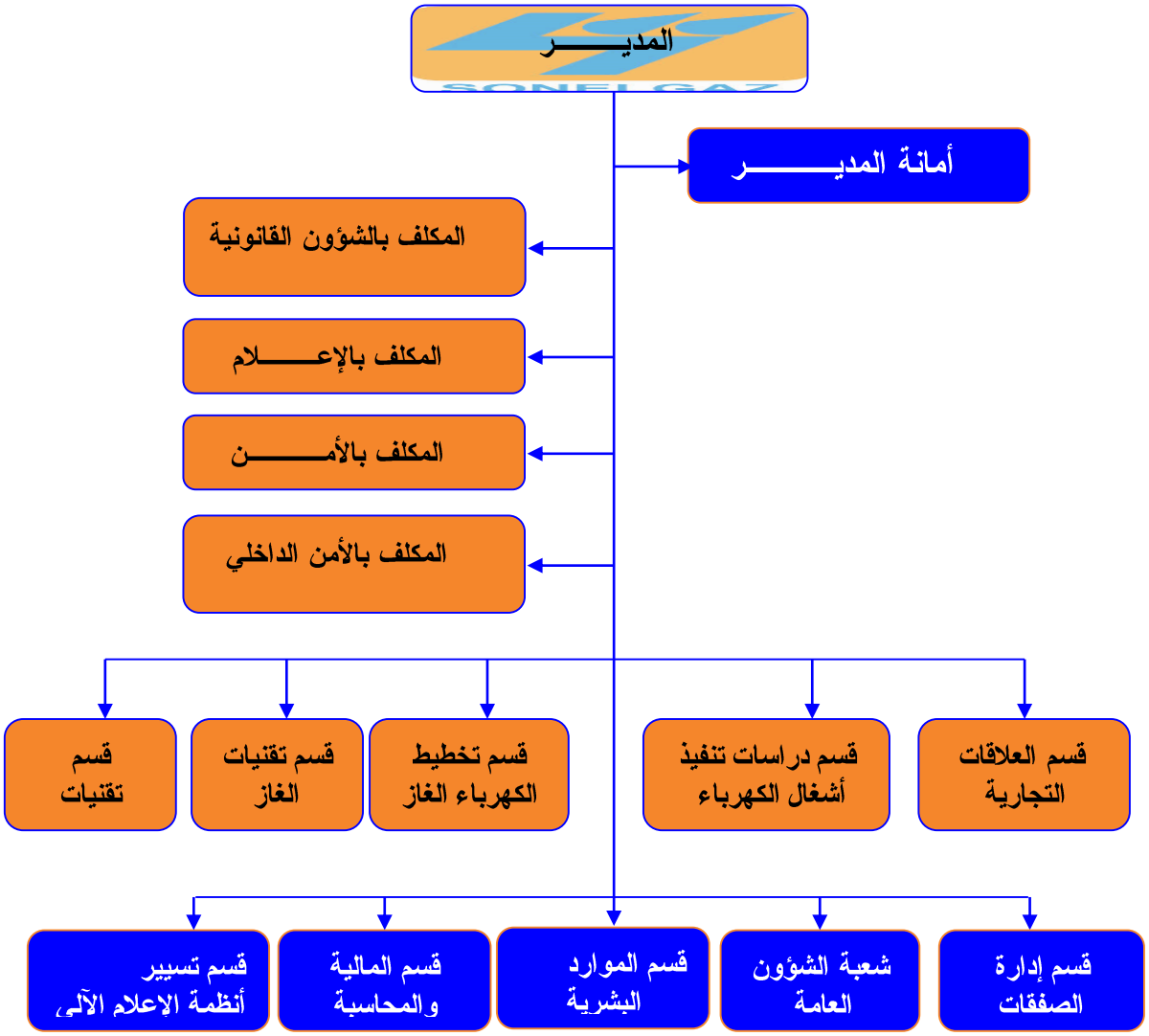
[1] الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **https://www.sonelgaz.dz//.**

2-الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

2-1-تقديم المديرية

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سطيف- في شارع أول نوفمبر **1954**، بوعروة سطيف، وهي تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز-شرق-، ذات الأسهم المقدرة برأسمال: **24** مليار دينار جزائري، تتولى مهمة توزيع الكهرباء والغاز، يقدر عدد عمالها بـــ: **1214** عاملا موزعين على المديرية والوكالات التجارية، ووحدتي: الانتاج والنقل، وهي حديثة النشأة نسبيا، بمناسبة إعادة الهيكلة لعام **2005**، تضم هذه المديرية أربع مقاطعات و**10** وكالات تجارية: سطيف أ، سطيف ب، سطيف ج، العلمة1،العلمة2، عين ولمان، عين آزال، عين الكبيرة، بوقاعة، بني ورثيلان.

2-2-الهيكل التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز



الشكل رقم (31): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز
المصدر: من وثائق المؤسسة

رابعا-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يمثل عرض وتحليل البيانات الخطوة الأساسية في البحوث العلمية، ومن خلالها يتمكن الباحثين من تحقيق الأهداف البحثية، فبعد جمع البيانات من الميدان، وتفريغ المعطيات، وقبل الشروع في تحليل النتائج والإجابة على الفرضيات لإثبات صحتها أو لنفيها، سنعرض خصائص مفردات العينة، لرسم صورة متكاملة عن خصائص مجتمع البحث، حيث سنقوم بعرض مجموعة من الخصائص كالمركز في التنظيم، الانتماء إلى الوكالة، الخبرة في المؤسسة، السن، الجنس، منطقة السكن، المستوى التعليمي...، ثم نقيس العلاقة بين المؤشرات، للتأكد من مدى صحة الفرضيات، ثم نقوم بعدها بعرض نتائج الفرضيات، وأخيرا نتائج الدراسة والتعليق عليها.

1-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين الذي يشكلون عينة الدراسة الميدانية، وهم عمال مؤسسة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف والبالغ عددهم (194) مبحوث.

جدول رقم (): يوضح الوكالة التي ينتمي إليها المبحوثين حسب المركز في التنظيم

			الوكالة								المجموع
			سطيف- أ	سطيف- ب	سطيف- ج	عين ولمان	العلمة -1	العلمة – 2	عين أزال	بوقاعة	عين	بني	
المركز في التنظيم	إطار	ت	7	5	6	3	3	4	3	4	5	2	42
		%	16,7 %	11,9 %	14,3 %	7,1 %	7,1%	9,5%	7,1%	9,5%	11,9 %	4,8%	100,0 %
	عون تحكم	ت	9	13	8	9	12	6	16	12	10	0	95
		%	9,5%	13,7 %	8,4%	9,5 %	12,6 %	6,3%	16,8 %	12,6 %	10,5 %	0,0%	100,0 %
	عون تنفيذ	ت	1	6	3	4	4	6	5	4	8	16	57
		%	1,8%	10,5 %	5,3%	7,0 %	7,0%	10,5 %	8,8%	7,0%	14,0 %	28,1 %	100,0 %

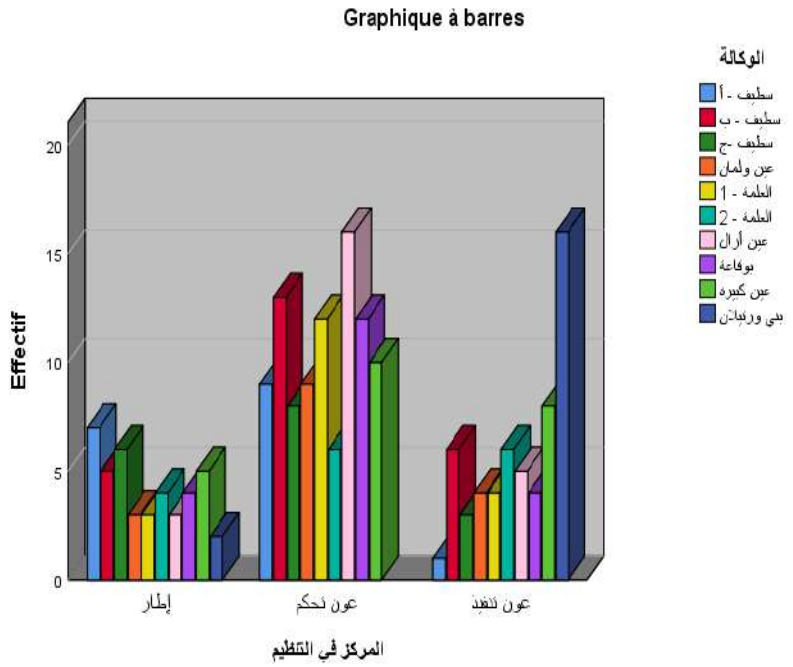
المجموع	ك	17	24	17	16	19	16	17	24	20	23	18	194
	%	8,8%	12,4 %	8,8%	8,2%	9,8%	8,2 %	8,8%	12,4 %	10,3 %	11,9 %	9,3%	100,0 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين من وكالة سطيف – ب وتقدر بـــ (12,4%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (13,7%)، ونفس النسبة أي (12,4%) من وكالة عين أزال خاصة أعوان التحكم بنسبة (16,8%)، وتليها نسبة (11,9%) من وكالة عين الكبيرة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (14,0%)، ثم وكالة بوقاعة بنسبة (10,3%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (12,6%)، في حين سجلت نسبة (9,8%) من وكالة العلمة –1 خاصة أعوان التحكم بنسبة (12,6%)، ثم نسبة (9,3%) من وكالة بني ورتيلان خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (28,1%).

وبعدها نسبة (8,8%) من وكالة سطيف – أ خاصة الإطارات بنسبة (16,7%) وأعوان التحكم بنسبة (9,5%)، ونفس النسبة أي (8,8%) سجلت من وكالة سطيف – ج خاصة الإطارات بنسبة (14,3%)، أما المبحوثين من وكالة عين ولمان فيمثلون نسبة (8,2%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (9,5%)، ونفس النسبة سجلت من وكالة العلمة–2 أي (8,2%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (10,5%) والإطارات بنسبة (9,5%).

إذا يمكن القول أن: هناك نسب متقاربة من عمال المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف في كل الوكالات محل الدراسة الميدانية، مع تسجل عدد أكبر من وكالة سطيف –ب وعين أزال خاصة أعوان التحكم، ويعود ذلك إلى كون الدراسة أجريت على مستوى الوكالات، حيث أن طبيعة نشاط الوكالة في غالبيته عمل غير إداري، ولا يحتاج إلى مستوى تعليمي عالي، بل هي تحتاج إلى يد عاملة تقنية متخصصة، لهذا نجد أن أغلب العاملين من فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ ، فيبدو واضحا اعتماد الوكالات بشكل أساسي على هاتين الفئتين، في حين أن عدد الإطارات قليل لأن مهامهم هي استشرافية وقيادية فقط.

ومع ذلك فإن هناك نسبة معتبرة من الحاملين لشهادات جامعية ضمن فئة التحكم، الذين يخضعون لنظام الترقية مع الوقت، وهذا حسب ما صرح به مسؤول الموارد البشرية، أين أصبح هناك توجه للمؤسسة بصفة خاصة، نحو الاهتمام بحاملي الشهادات العليا، أما بالنسبة لتوجيه العاملين إلى الوكالات، فنلاحظ أن هناك درجة كبيرة من العدالة التنظيمية، حيث أن توزيعهم يخضع لمعيار عدد الزبائن الذين تتكفل الوكالة بخدمتهم، عدا وكالة بني ورتيلان التي تعتبر حديثة النشأة نسبيا.



جدول رقم (4): يوضح جنس المبحوثين حسب المركز في التنظيم

			الجنس		المجموع
			ذكر	أنثى	
المركز في التنظيم	إطار	ت	30	12	42
		%	71,4%	28,6%	100,0%
	عون تحكم	ت	86	9	95
		%	90,5%	9,5%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	57	0	57
		%	100,0%	0,0%	100,0%
المجموع		ت	173	21	194
		%	89,2%	10,8%	100,0%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين ذكور وتقدر بـــ (89,2%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (100,0%) وأعوان التحكم بنسبة (90,5%)، مقابل نسبة (10,8%) من الإناث خاصة الإطارات بنسبة (28,6%).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب كل العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف ذكور خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وهي نفس الملاحظة التي سجلت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز، حيث تبين لنا أثناء الدراسة الميدانية، التواجد القوي لفئة الذكور في المؤسسة مقارنة بالإناث، وهذا يرجع إلى:

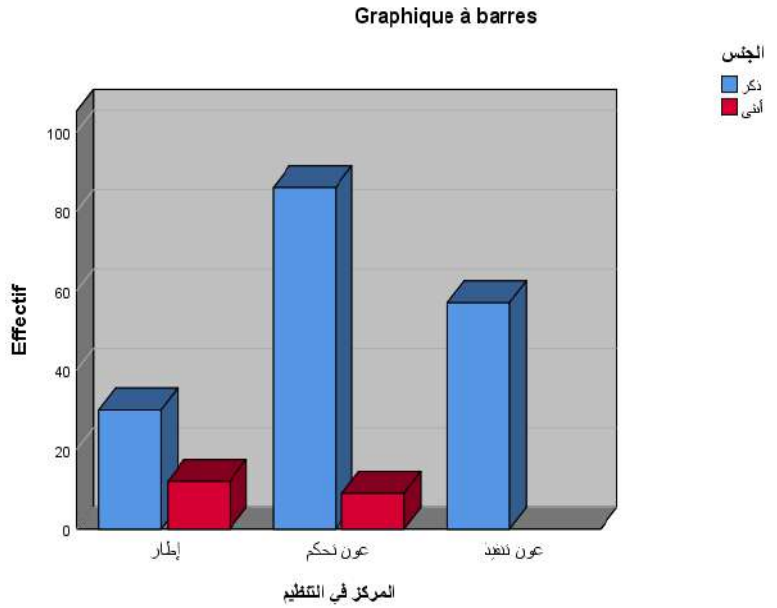
– طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب التنقل خارج المؤسسة، والى مناطق بعيدة عن مقر الوكالة، وهو العمل الذي يتعذر على المرأة القيام به.

– نشاط المؤسسة يتطلب التواجد المستمر وكلما استدعت الضرورة ذلك.

– درجة خطورة العمل ضمن مجال الكهرباء والغاز، أثر على تواجد فئة الإناث بالمؤسسة، وما أكد ذلك عدم تواجدها ضمن فئة أعوان التنفيذ.

– سياسية التوظيف خلال الفترات السابقة التي تميل إلى الذكور بدل الإناث حتى في الإدارات، وهو ما يؤكده توزيع العاملين حسب الجنس سواء في مقر المديرية أو في الوكالات.

ولربما هذا ما انتبهت إليه مؤسسة سونلغاز وجعلها تتوجه نحو توظيف العنصر النسوي، الذي لا يتعدى نسبة 11 بالمئة من المجموع العام للعاملين، وجعلته من ضمن أولويات السياسة العامة للمجمع.



جدول رقم (5): يوضح سن المبحوثين حسب المركز في التنظيم							
			السن				المجموع
			30 سنة فأقل	31 – 40 سنة	41 – 50 سنة	أكثر من 50سنة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	0	14	24	4	42
		%	0,0%	33,3%	57,1%	9,5%	100,0%
	عون تحكم	ت	1	39	48	7	95
		%	1,1%	41,1%	50,5%	7,4%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	3	29	21	4	57
		%	5,3%	50,9%	36,8%	7,0%	100,0%
المجموع		ت	4	82	93	15	194
		%	2,1%	42,3%	47,9%	7,7%	100,0%

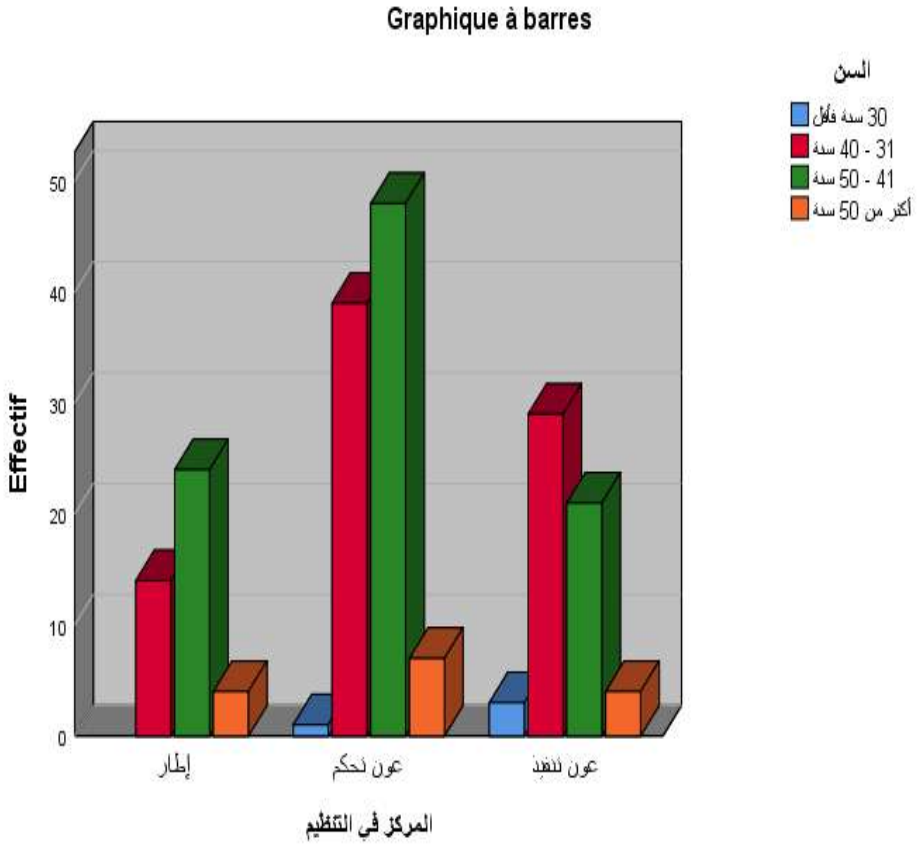
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يتراوح سنهم من 41 إلى 50 سنة وتقدر بـــ (47,9%)، خاصة الإطارات بنسبة (57,1%) وأعوان التحكم بنسبة (50,5%)، في حين سجلت نسبة (42,3%) من المبحوثين الذين يتراوح سنهم من 31 إلى 40 سنة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (50,9%).

أما المبحوثين الذين يفوق سنهم 50 سنة فيمثلون نسبة (7,7%) فقط خاصة الإطارات بنسبة (9,5%)، وأما المبحوثين الذين يقل سنهم عن 30 سنة فيمثلون نسبة (2,1%) فقط خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (5,3%).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يتراوح سنهم من 41 إلى 50 سنة خاصة الإطارات وأعوان التحكم، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد الفئة القادرة، على أن تكون العامل الرئيسي في تحقيق فعالية المؤسسة وتحسين أدائها، خاصة من خلال الخبرة المهنية، والمعارف الميدانية التي اكتسبتها خلال مسارها المهني، كما تشير النتائج أيضا أن المؤسسة تعتمد الفئة التي تتميز بالطاقة والحيوية، ويظهر ذلك من خلال عدد المبحوثين الذين يتراوح سنهم من 31إلى 40 سنة، الذين هم في مرحلة العطاء وقادرين على تقديم

الكثير للمؤسسة، خاصة بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ، التي يغلب على عملها الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري.

وما لفت انتباهنا النسب المئوية للفئتين (الأقل من 30سنة و الأكثر من 50 سنة)، فالبنسبة للفئة الأولى فيعود سببها حسب مدراء الوكالات، الى عدم توجيه العاملين حديثي التوظيف إلى الوكالات، فإما يبقون على مستوى المديرية أو يوجهون الى الفروع الأخرى للمؤسسة، إضافة الى أنهم يخضعون الى مدة تكوين تصل الى 3 سنوات قبل تعيينهم في احدى الوكالات، ومنه يتأخرون في الالتحاق بالوكالة، أما بالنسبة للفئة الثانية فإن النتائج مرتبطة بالقوانين السارية المفعول فيما يتعلق بسن التقاعد، ويبدو أن المؤسسة تعتمد استراتيجية تجديد الطاقات، بتكوين الطاقات الشابة لتعويض الفئة الثانية، ومع ذلك نؤكد أن هذه النتائج قد لا نطبق على وحدات أو فروع أخرى لسونلغاز كوحدة الإنتاج أو وحدة النقل.



جدول رقم (6): يوضح منطقة سكن المبحوثين حسب المركز في التنظيم

			السكن			المجموع
			منطقة ريفية	منطقة شبه حضرية	منطقة حضرية	
المركز في التنظيم	إطار	ت	2	8	32	42
		%	4,8%	19,0%	76,2%	100,0%
	عون تحكم	ت	7	29	59	95
		%	7,4%	30,5%	62,1%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	19	10	28	57
		%	33,3%	17,5%	49,1%	100,0%
المجموع		ت	28	47	119	194
		%	14,4%	24,2%	61,3%	100,0%

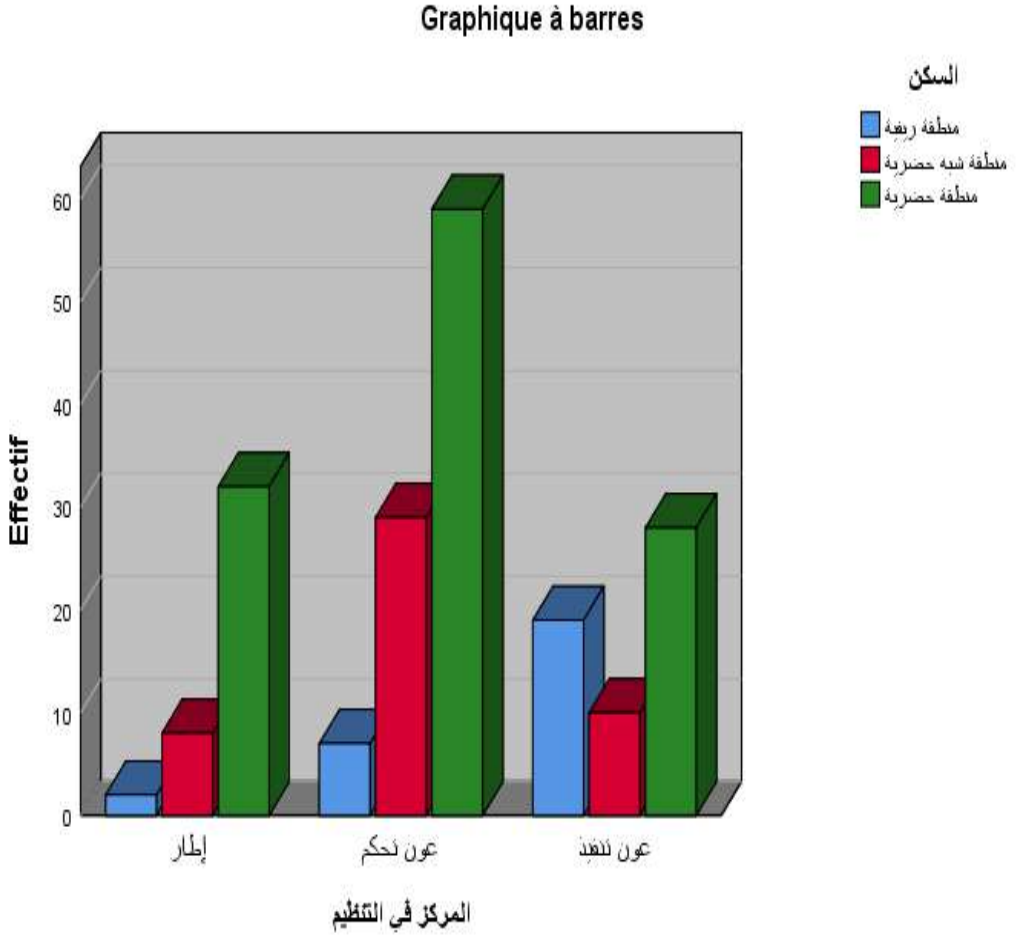
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يقيمون في المناطق الحضرية وتقدر بـــ (61,3%)، خاصة الإطارات بنسبة (76,2%) وأعوان التحكم بنسبة (62,1%)، في حين سجلت نسبة (24,2%) من المبحوثين الذين يقيمون في المناطق الشبه حضرية خاصة أعوان التحكم بنسبة (30,5%)، أما المبحوثين الذين يقيمون في المناطق الريفية فيمثلون نسبة (14,4%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (33,3%).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يقيمون في المناطق الحضرية خاصة الإطارات وأعوان التحكم، ويعود ذلك إلى أن الاتجاه العام للأفراد هو تفضيل العمل بالقرب من مقر السكن، للعديد من الأسباب منها المادية والمهنية والشخصية، ولأن القاطنين بالمناطق الحضرية هم الأكثر حظا من حيث الاستفادة من فرص للعمل.

والوكالات التجارية لسونلغاز غير متواجدة في كل البلديات، بل فقط في المدن الكبرى، وعددها 10 وكالات موزعة على إقليم ولاية سطيف، فيكون بذلك بعد المسافة عن المؤسسة عائقا بالنسبة للأفراد، بسبب عدم توفر وسائل النقل، وكذا ارتفاع تكاليف التنقل اليومي الذين يعتبران عاملين مؤثرين في قرارهم عدم العمل في أماكن بعيدة عن مقر السكن.

فالقرب من مقر العمل مهم لاستقرار الفرد في حياته، ولزيادة أدائه في العمل ومنه أداء المؤسسة، خاصة وأن طبيعة نشاط المؤسسة قد يصبح معيقا للتوازن بين الحياة الشخصية والعائلية وبين الحياة المهنية، أين يضطر العامل أحيانا إلى إضافة ساعات عمل أخرى فيؤثر ذلك على علاقته مع عائلته وأصدقائه، ويؤثر سلباً على رفاهيته وسعادته.

وقد يرجع السبب في تسجيل هذه النسب أيضا الى اسلوب التوظيف سابقًا، والذي قد لا يكون متاحا للأشخاص الذين يقطنون خارج مدينة سطيف مقر المديرية، والتي يتم فيها نشر اعلانات التوظيف، فلا يتمكن الجميع من الاطلاع على عروض العمل التي توفرها المؤسسة. غير أنه تجدر الإشارة هنا إلى أن نمط التوظيف بالمؤسسة تغير وأصبح حاليا مرتبط بالوكالة الوطنية للتشغيل.



جدول رقم (7): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حسب المركز في التنظيم

			المستوى التعليمي			المجموع
			أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	
المركز في التنظيم	إطار	ت	1	7	34	42
		%	2,4%	16,7%	81,0%	100,0%
	عون تحكم	ت	6	38	51	95
		%	6,3%	40,0%	53,7%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	4	53	0	57
		%	7,0%	93,0%	0,0%	100,0%
المجموع		ت	11	98	85	194
		%	5,7%	50,5%	43,8%	100,0%

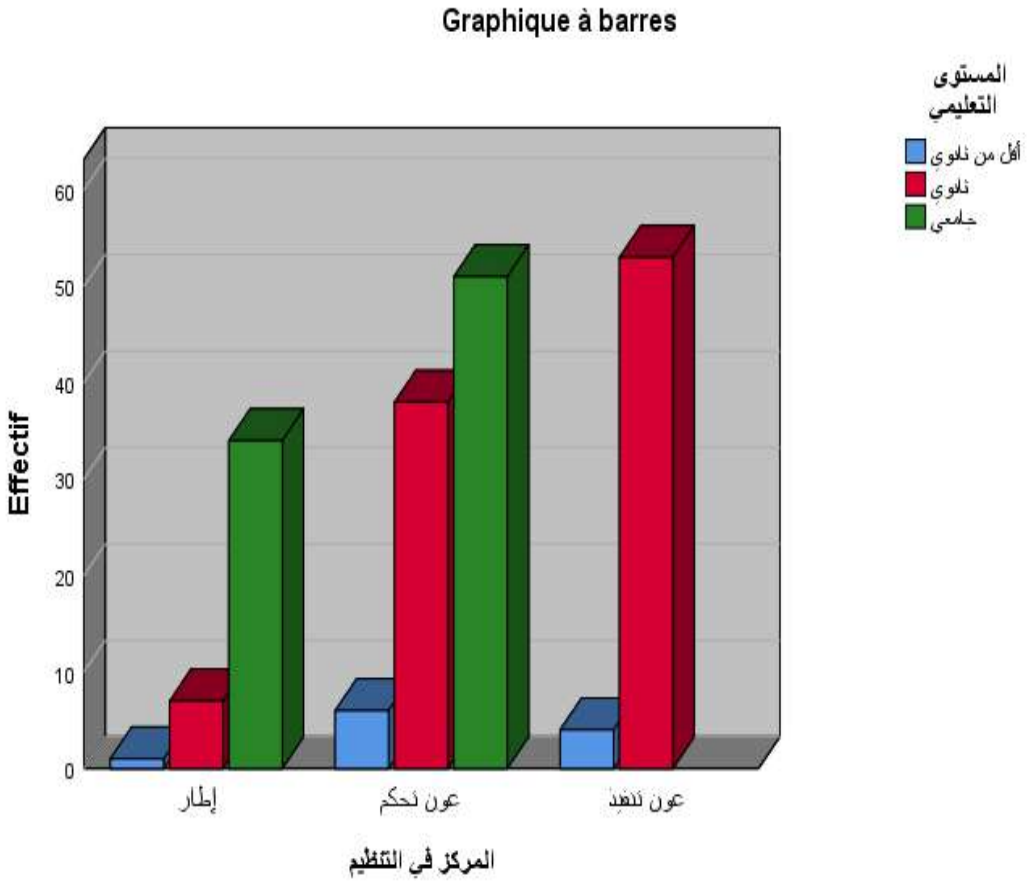
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين ذوي مستوى تعليمي ثانوي وتقدر بـــ (50,5%)، بنسبة (93,0%)، في حين سجلت نسبة (43,8%) من المبحوثين ذوي المستوى الجامعي خاصة الإطارات بنسبة (81,0%) وأعوان التحكم بنسبة (53,7%)، أما المبحوثين ذوي المستوى التعليمي أقل من الثانوي فيمثلون نسبة (5,7%) فقط خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (7,0%) وأعوان التحكم بنسبة (6,3%).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف، ذوي مستوى تعليمي ثانوي خاصة أعوان التنفيذ، ويعود ذلك إلى أن الدراسة أجريت على مستوى الوكالات التجارية، والتي يغلب عليها العمل الميداني على العمل الإداري، فعملها لا يحتاج لعاملين من ذوي المستوى التعليمي العالي، وهو يعكس بدرجة كبيرة سياسة التوظيف لمؤسسة سونلغاز التي تعتمد على نظام التوظيف حسب الحاجة.

وتسعى سونلغاز للرفع من المستوى التعليمي للعاملين، لكون المؤسسة لها آفاق استشرافية مستقبلية، واستثمارات في مشاريع عديدة تحتاج فيه إلى مورد بشري عالي، قادر على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى الاتفاقيات مع شركات أجنبية، فمن المهم أن يكون مستوى العاملين بها عال،

لتلبية حاجاتها من المورد البشري، حيث أكدت لنا رئيسة مصلحة الموارد البشرية، أن كل العاملين على المستوى المؤسسة خضعوا لتكوين تحسين المستوى الدراسي ورفعه إلى المستوى الثانوي على الأقل.

وقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية، توجه مؤسسة سونلغاز حاليا نحو توظيف حاملي الشهادات الجامعية، لأن سوق العمل أصبحت تتطلب التخصص إضافة إلى التكوين المعرفي، في حين نلاحظ أن نسبة من فئة الإطارات لا تحمل شهادات جامعية أين تم توظيفهم في البداية كأعوان تحكم أو أعوان تنفيذ ثم تمت ترقيتهم فيما بعد، أما بالنسبة لفئة التنفيذ، فنظرا لأن عملهم تقني متخصص فإنه لا يحتاج الى مستوى تعليمي عالي، وهذا ما يفسر عدم وجود حاملين لشهادات جامعية ضمن هذه الفئة.



جدول رقم (8): يوضح الشهادة التي تحصل عليها المبحوثين حسب المركز في التنظيم

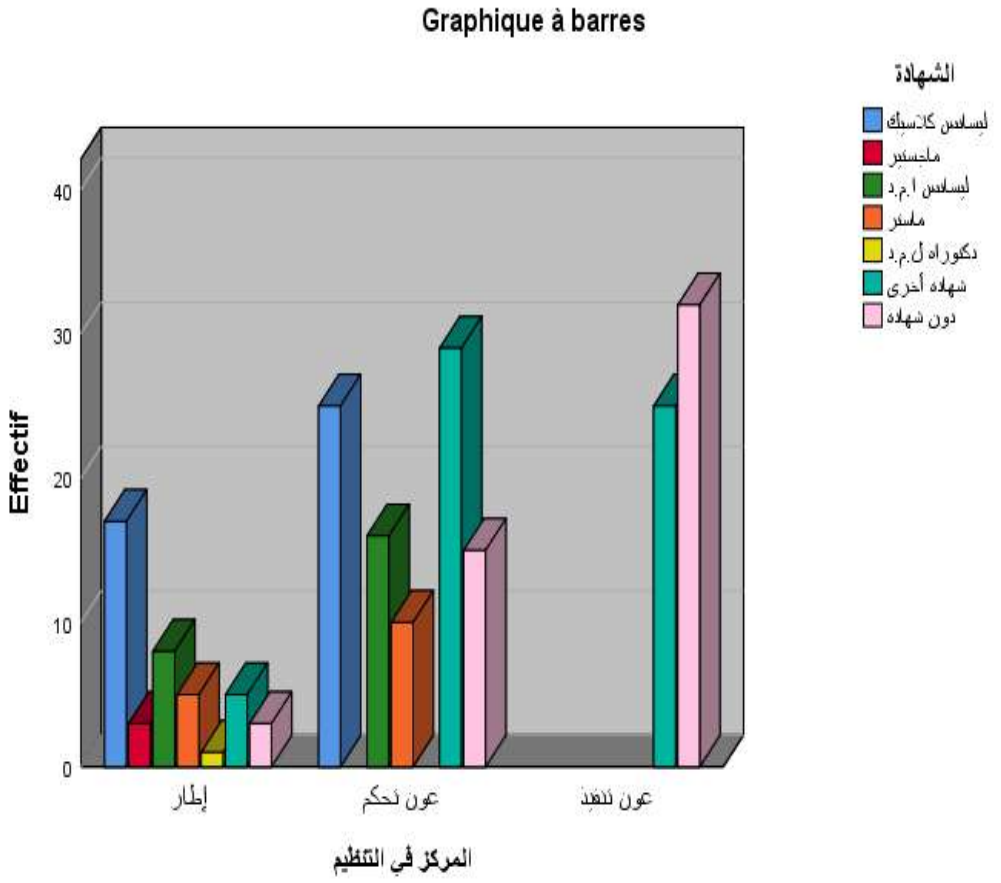
			الشهادة						المجموع
			ليسانس كلاسيك	ماجيستر	ليسانس	ماستر	دكتوراه	شهادة تأ...	دون شهادة
المركز في التنظيم	إطار	ت	17	3	8	5	1	5	3	42
		%	40,5%	7,1%	19,0%	11,9%	2,4%	11,9%	7,1%	100,0%
	عون تحكم	ت	25	0	16	10	0	29	15	95
		%	26,3%	0,0%	16.8%	10,5%	0,0%	30,5%	15,8%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	0	0	0	0	0	25	32	57
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	43,9%	56,1%	100,0%
المجموع		ت	42	3	24	15	1	59	50	194
		%	21,6%	1,5%	12,4%	7,7%	0,5%	30,4%	25,8%	100,0%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين لديهم شهادة أخرى غير الجامعية أي من المعاهد ومراكز التكوين المهني وتقدر بـــ (30,4%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (43,9%)، في حين سجلت نسبة (25,8%) من المبحوثين دون شهادات خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (56,1%)، أما المبحوثين الذين لديهم شهادة الليسانس كلاسيك فيمثلون نسبة (21,6%) خاصة الإطارات بنسبة (40,5%) وأعوان التحكم بنسبة (26,3%)، والذين لديهم شهادة الليسانس (ل.م.د) تقدر نسبتهم بـــ (12,4%) خاصة الإطارات بنسبة (19,0%) وأعوان التحكم بنسبة (16,8%).

أما المبحوثين الذين لديهم شهادة الماستر فيمثلون نسبة (7,7%) خاصة الإطارات بنسبة (11,9%) وأعوان التحكم بنسبة (10,5%)، والذين لديهم شهادة الماجستير فتقدر نسبتهم بـــ (1,5%) فقط وكلهم إطارات بنسبة (7,1%)، وأقل نسبة لديهم شهادة الدكتوراه وتقدر بـــ (0,5%) فقط وكلهم الإطارات بنسبة (2,4%).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف لديهم شهادة أخرى غير الجامعية أي من المعاهد ومراكز التكوين المهني خاصة أعوان التنفيذ، أما أصحاب الشهادات فمعظمهم ذوي شهادة الليسانس كلاسيك خاصة الإطارات وأعوان التحكم، ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، حيث العمل فيها خاصة ضمن فئتي الإطارات والتحكم تتطلب موظفين يجيدون القراءة والكتابة، والتحكم في التكنولوجيا والقدرة على التسيير واتخاذ القرارات والإشراف والقيادة ودورها في عمليات الاتصال والتواصل، وتسهيل سير العمليات وفهم الرسالة الاتصالية وتمكنه من استخدام وسائل الاتصال، أما الأفراد الذين لا يملكون أي شهادة فأغلبهم من فئة الأعوان التي لا تحتاج إلى تعليم عالي بل تحتاج إلى مهارات وخبرة.

وتعكس هذه النتائج من جهة المستوى العالي للتركيبة البشرية لمؤسسة سونلغاز، والنوعية التي تتميز به، أين نلاحظ أن أغلب العاملين حاملين لشهادات، سواء شهادات جامعية أو من مراكز ومعاهد التكوين، ومن جهة أخرى تشير إلى أن تعيين العامل في المؤسسة يتناسب ومستواه التعليمي.



جدول رقم (9): يوضح المصلحة التي يعمل فيها المبحوثين حسب المركز في التنظيم

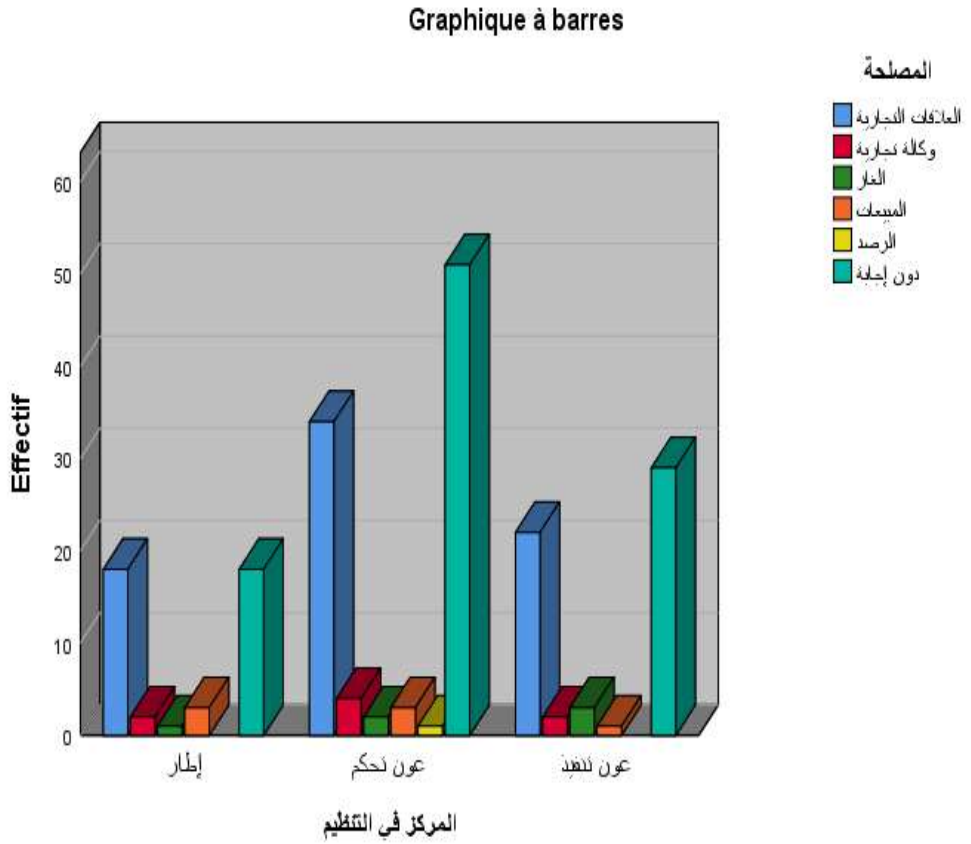
			المصلحة					المجموع
			العلاقات التجارية	تجارية وكالة	الغاز	المبيعات	الرصد	دون إجابة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	18	2	1	3	0	18	42
		%	42,9 %	4,8 %	2,4 %	7,1 %	0,0 %	42,9 %	100,0 %
	عون تحكم	ت	34	4	2	3	1	51	95
		%	35,8 %	4,2 %	2,1 %	3,2 %	1,1 %	53,7 %	100,0 %
	عون تنفيذ	ت	22	2	3	1	0	29	57
		%	38,6 %	3,5 %	5,3 %	1,8 %	0,0 %	50,9 %	100,0 %
المجموع		ت	74	8	6	7	1	98	194
		%	38,1 %	4,1 %	3,1 %	3,6 %	0,5 %	50,5 %	100,0 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين لم يجيبوا عن المصلحة التي ينتمون إليها وتقدر بـــ (50,5%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (53,7%) وأعوان التنفيذ بنسبة (50,9%)، في حين سجلت نسبة (38,1%) من المبحوثين الذين ينتمون إلى مصلحة العلاقات التجارية خاصة الإطارات بنسبة (42,9%) وأعوان التنفيذ بنسبة (38,6%).

أما المبحوثين الذين ينتمون إلى مصلحة الوكالة التجارية فيمثلون نسبة (4,1%) خاصة الإطارات بنسبة (4,8%) وأعوان التحكم بنسبة (4,2%)، والذين ينتمون إلى مصلحة المبيعات تقدر نسبتهم بـــ (3,6%) خاصة الإطارات بنسبة (7,1%)، أما المبحوثين الذين ينتمون إلى مصلحة الغاز فيمثلون نسبة (3,1%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (5,3%)، وأقل نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين ينتمون إلى مصلحة الرصد وتقدر بـــ (0,5%) فقط وكلهم أعوان التحكم بنسبة (1,1%).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف لم يجيبوا عن المصلحة التي ينتمون إليها أما الذين أجابوا فإن أكثر من ثلثهم ينتمون إلى المصلحة التجارية خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، ويعود ذلك إلى عملية إعادة الهيكلة التي شرعت فيها مؤسسة سونلغاز، ومست جميع الوحدات والفروع على المستوى الوطني، مواكبة للتغيرات الداخلية والخارجية، بحيث تم دمج البعض منها وإلغاء بعضها، وتم تحويل عمالها إلى وحدات أخرى، بعد خضوعهم لتكوين، كما تم تغيير العديد من المصالح، وخلق مصالح أخرى.

ونظرا لأن عملية إعادة الهيكلة لا زالت مستمرة ولم تنته، فإن أغلب العاملين يجهلون المصلحة التي سوف ينتمون إليها بعد الانتهاء من العملية، أما الذين أجابوا بأنهم ينتمون إلى المصلحة التجارية، القصد من ذلك أنهم ينتمون للوكالة التجارية.



جدول رقم (10): يوضح أقدمية المبحوثين في المنصب حسب المركز في التنظيم

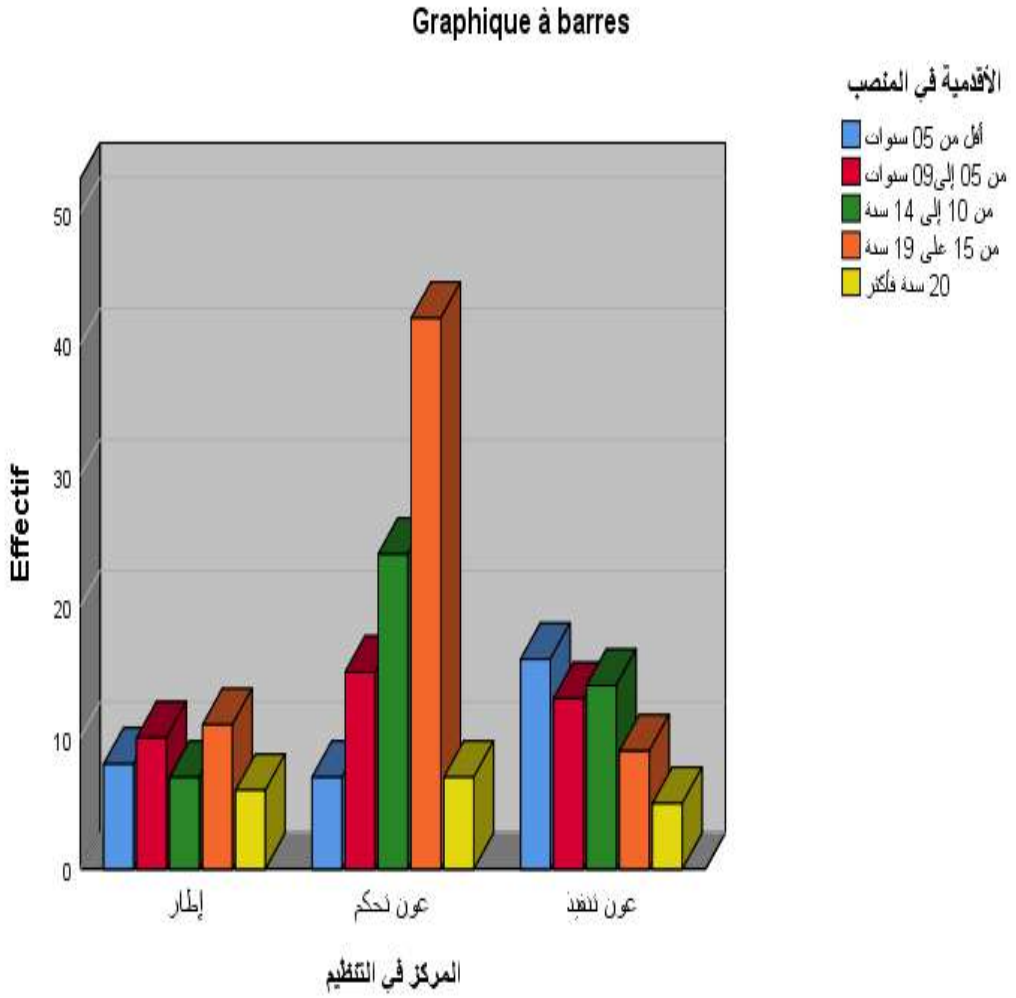
			الأقدمية في المنصب					المجموع
			أقل من 05سنوات	من 05 إلى 09 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	من 15 غلى 19 سنة	20سنة فأكثر	
المركز في التنظيم	إطار	ت	8	10	7	11	6	42
		%	19,0 %	23,8 %	16,7 %	26,2 %	14,3 %	100,0 %
	عون	ت	7	15	24	42	7	95
		%	7,4%	15,8 %	25,3 %	44,2 %	7,4%	100,0 %
	عون تنفيذ	ت	16	13	14	9	5	57
		%	28,1 %	22,8 %	24,6 %	15,8 %	8,8%	100,0 %
المجموع		ت	31	38	45	62	18	194
		%	16,0 %	19,6 %	23,2 %	32,0 %	9,3%	100,0 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أقدميتهم في المنصب من 15 إلى 19 سنة وتقدر بـــ (32,0%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (44,2%)، في حين سجلت نسبة (23,2%) من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في المنصب من 10 إلى 14 سنة خاصة أعوان التحكم بنسبة (25,3%) وأعوان التنفيذ بنسبة (24,6%)، أما المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في المنصب من 05 إلى 09 سنة فيمثلون نسبة (19,6%) خاصة الإطارات بنسبة (23,8%) وأعوان التنفيذ بنسبة (22,8%).

أما المبحوثين الذين تقل أقدميتهم في المنصب عن 05 سنوات فيمثلون نسبة (16,0%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (28,1%) والإطارات بنسبة (19,0%)، وأقل نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم في المنصب 20 سنة وتقدر بـــ (9,3%) فقط خاصة الإطارات بنسبة (14,3%).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف، تتراوح أقدميتهم في المنصب من 15 إلى 19 سنة خاصة أعوان التحكم، حيث تترجم النتائج المتحصل عليها، أن سونلغاز تتميز بعمالة مستقرة وتعكس الخبرة التي يتمتع بها أفراد العينة، والتي تؤثر إيجاباً على فعالية المؤسسة، حيث تلعب الأقدمية دورا هاما في المؤسسة من خلال:

- الاستقرار الوظيفي للعاملين، الذي يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.
- يزيد من الارتباط، ويقوي العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
- تساهم في توجيه وتكوين حديثي التوظيف، وتأهيلهم لتعويض المحالين على التقاعد.
- يمنح فعالية أكبر لعملية الاتصال وسير أسرع للمعلومة، نظرا للخبرة التي يتمتع بها الأفراد.



جدول رقم (11): يوضح أقدمية المبحوثين في المصلحة حسب المركز في التنظيم

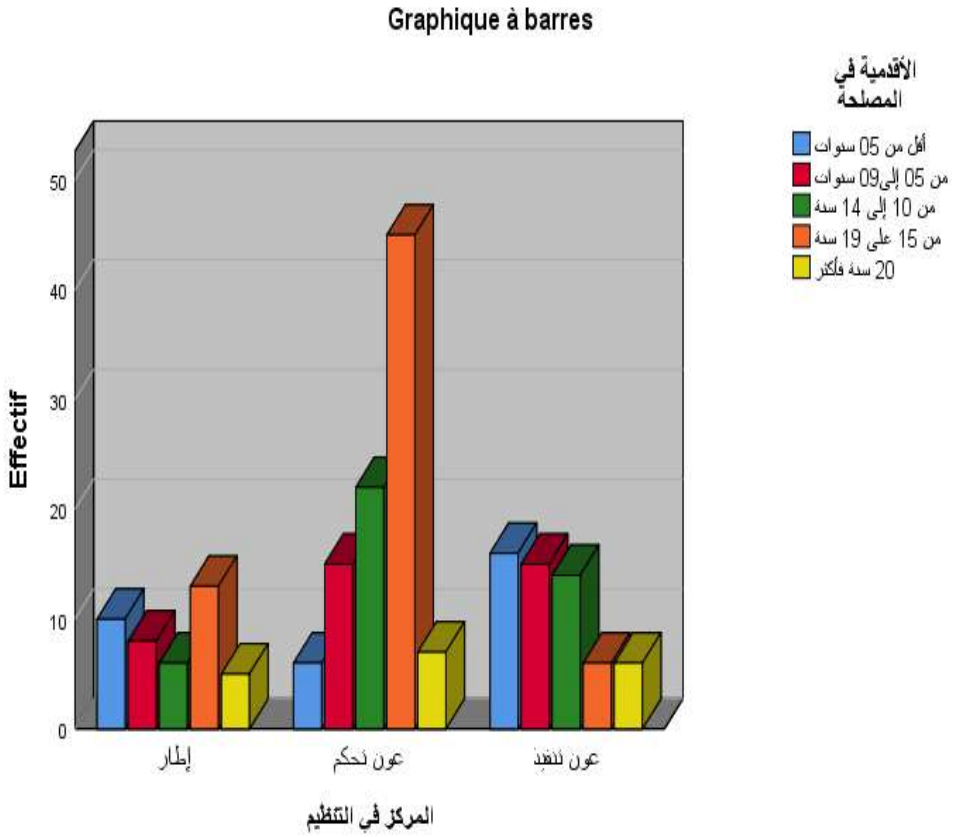
			الأقدمية في المصلحة					المجموع
			أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 09سنوات	من 10 إلى 14سنة	من 15 على 19سنة	20سنة فأكثر	
المركز في التنظيم	إطار	ت	10	8	6	13	5	42
		%	23,8%	19,0%	14,3%	31,0%	11,9%	100,0%
	عون تحكم	ت	6	15	22	45	7	95
		%	6,3%	15,8%	23,2%	47,4%	7,4%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	16	15	14	6	6	57
		%	28,1%	26,3%	24,6%	10,5%	10,5%	100,0%
المجموع		ت	32	38	42	64	18	194
		%	16,5%	19,6%	21,6%	33,0%	9,3%	100,0%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أقدميتهم في المصلحة من 15 إلى 19 سنة وتقدر بـــ (33,0%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (47,4%)، في حين سجلت نسبة (21,6%) من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في المصلحة من 10 إلى 14 سنة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (24,6%) وأعوان التحكم بنسبة (23,2%)، أما المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في المصلحة من 05 إلى 09 سنة فيمثلون نسبة (19,6%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (26,3%).

أما المبحوثين الذين تقل أقدميتهم في المصلحة عن 05 سنوات فيمثلون نسبة (16,5%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (28,1%) والإطارات بنسبة (23,8%)، وأقل نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم في المصلحة 20 سنة وتقدر بـــ (9,3%) فقط خاصة الإطارات بنسبة (11,9%) وأعوان التنفيذ بنسبة (10,5%).

إذا يمكن القول أن: ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز–سطيف تتراوح أقدميتهم في المصلحة من 15 إلى 19 سنة خاصة أعوان التحكم، وهذا يعني أن سونلغاز تولي أهمية كبيرة لتوجيه العاملين، وتعيينهم في المصالح التي تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم، رغبة منها في ضمان الاستقرار، وتفادي أسباب الصراع داخلها، ومن جهة أخرى الاستفادة من تجارب وخبرات الأفراد في المصلحة، التي تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وأدائها، والأرقام المسجلة دليل على أن معدل دوران العامل منخفض، خاصة وأن اقل نسبة سجلت لدى الفئة التي تملك خبرة 20 فأكثر، وهي الفئة التي على مشارف التقاعد.

في حين يلاحظ تفاوت نوعا ما في النسب المسجلة من حيث الأقدمية في المصلحة لباقي الفئات، عدا فئة التحكم التي سجلت فيها أقل النسب بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في المصلحة أقل من 05 سنوات وأكثر من20 سنة، نظرا لأنها الفئة الأكثر استفادة من نظام الترقية، حيث يتم توجيهه إلى مصلحة أخرى بتغير رتبته حسب الحاجة، وهذا ما أكدته لنا رئيسة مصلحة الموارد البشرية، فالإطارات هم أكثر عرضة لتغيير المصالح، وتعيينهم في مصالح أخرى خاضع لاحتياجات المؤسسة.



جدول رقم (12): يوضح أقدمية المبحوثين في المؤسسة حسب المركز في التنظيم

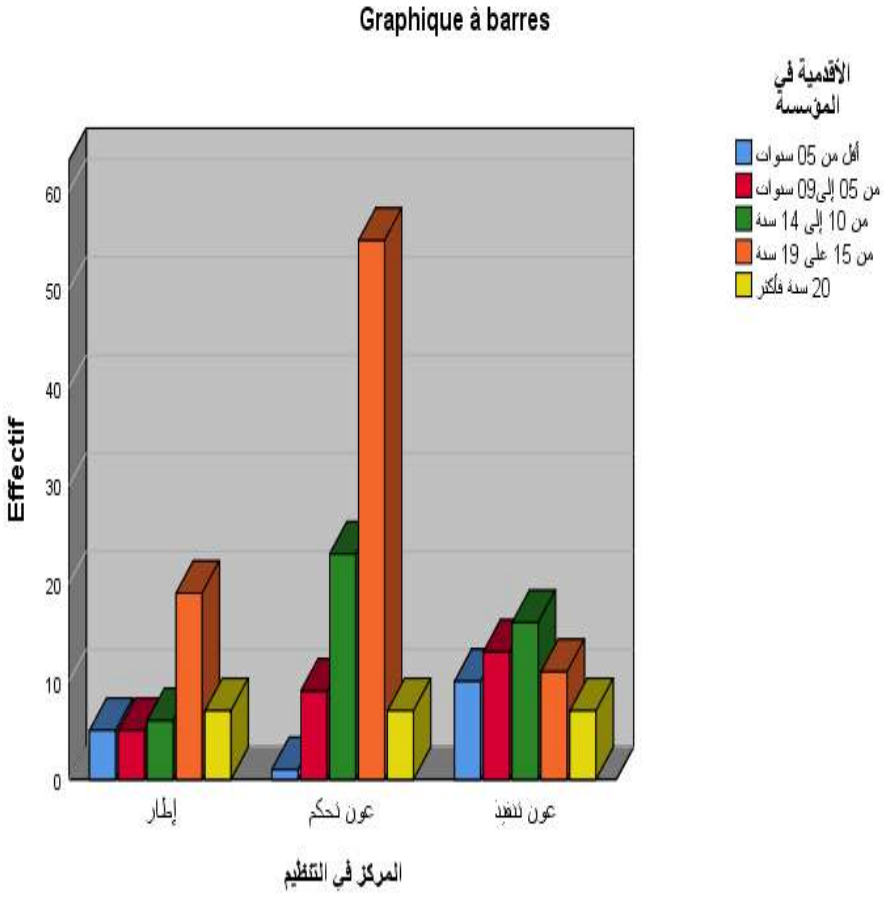
			الأقدمية في المؤسسة					المجموع
			أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 09سنوات	من 10 إلى 14سنة	من 15 غلى 19سنة	20سنة فأكثر	
المركز في التنظيم	إطار	ت	5	5	6	19	7	42
		%	11,9%	11,9%	14,3%	45,2%	16,7%	100,0%
	عون تحكم	ت	1	9	23	55	7	95
		%	1,1%	9,5%	24,2%	57,9%	7,4%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	10	13	16	11	7	57
		%	17,5%	22,8%	28,1%	19,3%	12,3%	100,0%
المجموع		ت	16	27	45	85	21	194
		%	8,2%	13,9%	23,2%	43,8%	10,8%	100,0%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة من 15 إلى 19 سنة وتقدر بـــ (43,8%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (57,9%) والإطارات بنسبة (45,2%)، في حين سجلت نسبة (23,2%) من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة من 10 إلى 14 سنة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (28,1%) وأعوان التحكم بنسبة (24,2%).

أما المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة من 05 إلى 09 سنة فيمثلون نسبة (13,9%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (22,8%)، أما المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم في المؤسسة 20 سنة فيمثلون نسبة (10,8%) خاصة الإطارات بنسبة (16,7%) وأعوان التنفيذ بنسبة (12,3%)، وأقل نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين تقل أقدميتهم في المؤسسة عن 05 سنوات وتقدر بـــ (8,2%) فقط خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (17,5%) والإطارات بنسبة (11,9%).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف تتراوح أقدميتهم في المؤسسة من 15 إلى 19 سنة خاصة أعوان التحكم والإطارات ، ويعود ذلك إلى اهتمام المؤسسة بتوفير المناخ الملائم للحفاظ على المورد البشري ونجاحها في إشباع احتياجات العاملين بها، فتعكس هذه النتائج من جهة الاستقرار الذي يتمتع به المورد البشري ومن جهة أخرى الخبرة التي يتمتع بها.

ورغم أن النتائج تدل على أن معدل دوران العامل منخفض، حيث أن اقل نسبة سجلت كانت لدى الفئة التي تملك خبرة أقل من 5 سنوات وهي الفئة الحديثة التوظيف، وكذا الفئة التي لديها خبرة 20 فأكثر وهي فئة على مشارف التقاعد، إلا أنها تشير أيضا إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تأهيل الأفراد الذين سيعوضونها، خاصة وأن أغلبهم من فئة الإطارات ، التي لها دور أساسي ومؤثر في سير المؤسسة وأدائها، في حين يلاحظ تفاوت نوعا ما في النسب المسجلة من حيث الأقدمية في المؤسسة لباقي الفئات، وهو ما يعكس تنوع المورد البشري بسونلغاز من حيث الخبرة والمعارف المكتسبة.



جدول رقم (13): يوضح أقدمية المبحوثين في مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سونلغاز حسب المركز في التنظيم

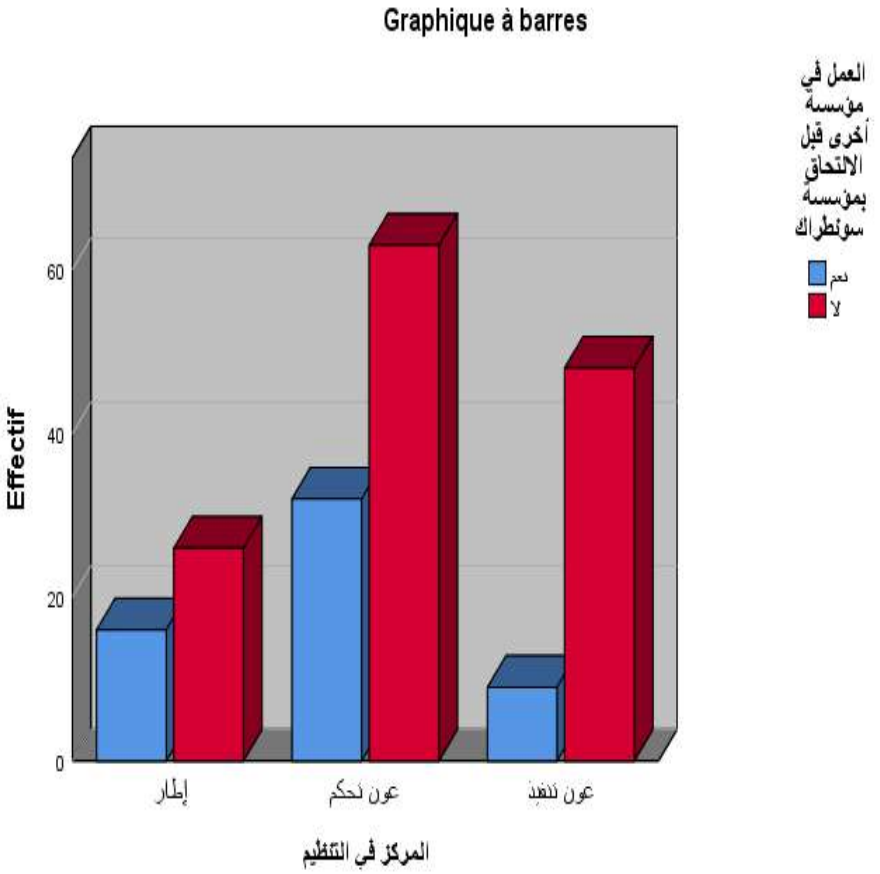
			العمل في مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سونلغاز		المجموع
			نعم	لا	
المركز في التنظيم	إطار	ت	16	26	42
		%	38,1%	61,9%	100,0%
	عون تحكم	ت	32	63	95
		%	33,7%	66,3%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	9	48	57
		%	15,8%	84,2%	100,0%
المجموع		ت	57	137	194
		%	29,4%	70,6%	100,0%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين لم يعملوا في أية مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سونلغاز وتقدر بـــ (70,6%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (84,2%)، مقابل نسبة (29,4%) من المبحوثين الذين سبق لهم العمل في مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سونلغاز خاصة الإطارات بنسبة (38,1%) وأعوان التحكم بنسبة (33,7%).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف لم يعملوا في أية مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سونلغاز خاصة أعوان التنفيذ، وهو دليل على سمعة سونلغاز في سوق العمل وقدرتها على استقطاب المورد البشري، الذين هم في غالبيتهم منتوج المؤسسة، خاصة فئة أعوان التنفيذ، الذين يخضعون بعد التحاقهم بالمؤسسة إلى تكوين يتراوح بين المتوسط المدى إلى طويل المدى في إحدى مدارس ومعاهد سونلغاز، ثم يوجهون بعدها حسب الحاجة.

ومع ذلك تعتبر نسبة 29 بالمئة للمبحوثين الذين لديهم خبرة سابقة، نسبة معتبرة خاصة من فئة الإطارات ، الذين اختاروا الالتحاق بمؤسسة سونلغاز، ويعود ذلك إلى العوامل المادية خاصة

كالأجور، والحوافز والمكافآت، وتوفر ظروف العمل الملائمة على مستوى المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.



2-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالاتصال الداخلي في المؤسسة

سيتم في هذا العنصر تناول واقع الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف، من خلال التعرف على وسائل الاتصال المستعملة واتجاه الاتصال في المؤسسة وأيضا طبيعة العلاقات السائد.

2-1-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بوسائل الاتصال في المؤسسة

حيث سنتناول في هذا العنصر وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وأكثرها استخداما، ومدى ملاءمة هذه الوسائل لمختلف الفئات السوسيومهنية.

جدول رقم (14): يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة حسب المركز في التنظيم

			وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة					المجموع
			مراسلات مكتوبة	الهاتف	البريد الإلكتروني	شبكة داخلية	صفحة فايسبوك	
المركز في التنظيم	إطار	ت	35	39	30	31	2	137
		%	25,5%	28,5%	21,9%	22,6%	1,5%	100%
	عون تحكم	ت	65	75	47	53	2	242
		%	26,9%	31,0%	19,4%	21,9%	0,8%	100%
	عون تنفيذ	ت	37	43	20	30	4	134
		%	27,6%	32,1%	14,9%	22,4%	3,0%	100%
المجموع		ت	137	157	97	114	8	513
		%	26,7%	30,6%	18,9%	22,2%	01,6%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة								
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)								

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تستخدم الهاتف كوسيلة للاتصال بالدرجة الأولى وتقدر بـــ (30,6%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (32,1%) وأعوان التحكم بنسبة (31,0%)، وتليها المراسلات المكتوبة بنسبة (26,7%) خاصة الإطارات أعوان التحكم التنفيذ بنسبة (27,6%)، ثم استخدام الشبكة الداخلية للتواصل بنسبة (22,2%) خاصة الإطارات بنسبة (22,6%) وأعوان التنفيذ بنسبة (22,4%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على استخدام المؤسسة البريد الإلكتروني كوسيلة للاتصال فلا يمثلون إلا نسبة (18,9%) فقط خاصة الإطارات بنسبة (21,9%) وأعوان التحكم بنسبة (19,4%)، وأخيرا المبحوثين الذين يؤكدون على استخدام المؤسسة لصفحة الفايسبوك كوسيلة للاتصال فلا يمثلون إلا نسبة (01,6%) فقط خاصة التنفيذ بنسبة (3,0%).

إذا يمكن القول أن: هناك تنوع في إجابة العاملين حول الوسائل التي تستعمل في المؤسسة للاتصال بين الهاتف والمراسلات الكتابية والشبكة الداخلية والبريد الالكتروني، غير أنه بالتقريب ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تستخدم الهاتف كوسيلة للاتصال بالدرجة الأولى خاصة أعوان التنفيذ، ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة تتكون من أفراد في غالبيتهم من ذوي المستوى التعليمي المحدود، فيكون بذلك الهاتف وسيلة مناسبة لقدراتهم العلمية، وهو أيضا يعكس الاعتماد الكبير على هذه الوسيلة، من مختلف الفئات السوسيومهنية، ويرجع ذلك الى فاعلية الاتصال عن طريق الهاتف، وسرعته خاصة في الحالات المستعجلة، كما أنه يعزز من التواصل الشخصي، ويساهم في فهم الرسالة بشكل أفضل.

فالاتصال عبر الهاتف يسمح بنقل المعلومات والمشاعر والواقف بشكل أفضل من باقي الوسائل، والذي يظهر من خلال نبرة الصوت وكذا اللغة والعبارات المستخدمة، مما يجعل الرسالة ذات معنى، وأكثر صدقا، خاصة وأن بعض العاملين يفضلون استخدام الهاتف للتأكد من المعلومات، لأنها سماعها يوفر لهم مستوى أعلى من الثقة. مقارنة بالوسائل الاخرى التي قد تتعرض لتوقفات تقنية، بينما يكون الاتصال الهاتفي أكثر استقراراً.

جدول رقم (15): يوضح كيفية نقل مختلف التقارير عن العمل في المؤسسة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

			كيفية نقل مختلف التقارير عن العمل في المؤسسة			المجموع
			كتابيا	إلكترونيا	شفاهيا	
وسائل الاتصال المستخدم في المؤسسة	مراسلات مكتوبة	ت	120	92	54	266
		%	45,1%	34,6%	20,3%	100%
	الهاتف	ت	129	97	62	288
		%	44,8%	33,7%	21,5%	100%
	البريد الإلكتروني	ت	76	86	40	202
		%	37,6%	42,6%	19,8%	100%
	صفحة فايسبوك	ت	6	1	3	10
		%	60,0%	10,0%	30,0%	100%
	شبكة داخلية	ت	97	85	48	230
		%	42,2%	37,0%	20,9%	100%
المجموع		ت	428	361	207	996
			43,0%	36,2%	20,8%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة						
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)						

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن عملية نقل مختلف التقارير عن العمل في المؤسسة تتم كتابيا وتقدر بـــ (43,0%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون الفايسبوك كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (60,0%) والذين يستخدمون الهاتف بنسبة (44,8%)، في حين سجلت نسبة (36,2%) من المبحوثين الذين يؤكدون أن عملية نقلها تتم إلكترونيا

خاصة المبحوثين الذين يستخدمون البريد الإلكتروني كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (42,6%) خاصة المبحوثين الذين يستخدمون الشبكة الداخلية بنسبة (37,0%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون أن عملية نقل مختلف التقارير عن العمل في المؤسسة تتم شفهيا فيمثلون نسبة (20,8%) خاصة المبحوثين الذين يستخدمون الفايسبوك كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (30,0%) المبحوثين الذين يستخدمون الهاتف بنسبة (21,5%) المبحوثين الذين يستخدمون الشبكة الداخلية بنسبة (20,9%).

إذا يمكن القول أن: هناك تنوع في إجابة العاملين حول كيفية نقل مختلف التقارير عن العمل في المؤسسة بين الكتابي والإلكتروني والشفهي، غير أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن عملية نقل مختلف التقارير عن العمل في المؤسسة تتم كتابيا خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون الفايسبوك كوسيلة للاتصال في المؤسسة، حيث تعتبر تقارير أهم الوسائل التي تعكس التغذية العكسية داخل المؤسسة، وهي تمثل الاتصال الصاعد، حيث تشير النتائج المسجلة إلى وجود اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وبدرجة جيدة، وتؤكد في نفس الوقت التفاعل بين مختلف مستويات المؤسسة من خلال الاتصال في جهتين، وأن نوع الاتصال الموجود بين المستويات الدنيا والمستويات العليا هو اتصال رسمي.

وتعود أهمية أن تكون التقارير مكتوبة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتميز بدرجة عالية من الخطورة، خاصة وأن الأخطاء التي تقع أو الاستهتار ببعض الأحداث قد يؤدي الى كوارث، وقد يسبب خسائر بشرية. لهذا فمن الضروري تسجيل كل التقارير عن الأعمال المنجزة والملاحظات المسجلة في شكل مكتوب، لكي يتم الرجوع إليه خاصة لإثبات وضعيات معينة، ولتحمل المسؤوليات وكذا لمعرفة المهام المنجزة وغير المنجزة، ودرجة الانجاز.

ويبدو واضحا من خلال النتائج توجه الإدارة الى استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال، مواكبة للتطورات الخارجية، وهذا ما وقفنا عليه في زيارتنا الميدانية، من خلال وجود منصة خاصة للمراسلات وشبكة داخلية(انترانات)، إضافة الى الاجتماعات عن بعد (**Audioconférence**)، أما ما تعلق بالتقارير التي تنقل شفهيا، فهي في الغالب مرتبطة بالحالات الطارئة، التي لا تحتمل الإجراءات البيروقراطية التي تتطلب وقتا، أين تكون غالبا باستخدام الهاتف.

جدول رقم (16): يوضح كيفية نقل المبحوثين للتعليمات والأوامر في المؤسسة حسب الوكالة

			كيفية نقل المبحوثين للتعليمات والأوامر في المؤسسة			المجموع
			المراسلات	الهاتف	المراسلات والهاتف	
الوكالة	سطيف- أ	ت	8	0	9	17
		%	47,1%	0,0%	52,9%	100,0%
	سطيف- ب	ت	11	5	8	24
		%	45,8%	20,8%	33,3%	100,0%
	سطيف- ج	ت	5	5	7	17
		%	29,4%	29,4%	41,2%	100,0%
	عين ولمان	ت	12	0	4	16
		%	75,0%	0,0%	25,0%	100,0%
	العلمة -1	ت	7	3	9	19
		%	36,8%	15,8%	47,4%	100,0%
	العلمة -2	ت	5	4	7	16
		%	31,3%	25,0%	43,8%	100,0%
	عين أزال	ت	8	0	16	24
		%	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
	بوقاعة	ت	7	5	8	20
		%	35,0%	25,0%	40,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	3	0	20	23
		%	13,0%	0,0%	87,0%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	7	3	8	18
		%	38,9%	16,7%	44,4%	100,0%

المجموع	ت	73	25	96	194
	%	37,6%	12,9%	49,5%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
42,638		18	0,001	**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين ينقلون للتعليمات والأوامر في المؤسسة عن طريق المراسلات والهاتف وتقدر بـــ (49,5%)، خاصة في وكالة عين الكبيرة بنسبة (87,0%) ووكالة عين أزال بنسبة (66,7%) ووكالة سطيف–أ بنسبة (52,9%)، ثم نقلها عن طريق المراسلات فقط بنسبة (37,6%) خاصة وكالة عين ولمان بنسبة (75,0%) ووكالة سطيف–أ بنسبة (47,1%) ووكالة سطيف – ب بنسبة (45,8%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (38,9%).

في حين سجلت نسبة (12,9%) من المبحوثين الذين يؤكدون أن التعليمات والأوامر يتم نقلها عن طريق الهاتف فقط، خاصة وكالة سطيف – ج بنسبة (29,4%) وكالتي العلمة – 2 وبوقاعة بنسبة (25,0%) ووكالة سطيف –ب بنسبة (20,8%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (16,7%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (15,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون أن عملية نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة تتم عن طريق المراسلات والهاتف في نفس الوقت خاصة في وكالات عين الكبيرة وسطيف – أ وعين أزال، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(42.63)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون أن عملية نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة تتم عن طريق المراسلات والهاتف في نفس الوقت خاصة في وكالات عين الكبيرة وسطيف – أ وعين أزال، ويعود ذلك إلى طبيعة نشاطهم يتضمن درجة من الخطورة، حيث أن كل خطأ قد يصدر عن مجموعات العمل، يتعرض من خلالها كل الأفراد للمسؤولية الإدارية إضافة إلى المسؤولية الجزائية، وضماناً لتحمل كل فرد مسؤوليته عن مهامه وكل سلوك يصدر منه، يجب توثيق كل الأعمال، لهذا تتبع المؤسسة الإجراءات الرسمية في نقل التعليمات والأوامر.

غير أننا لاحظنا من خلال زيارتنا الميدانية استخدام الهاتف بكثرة وهو ما أثبتته النتائج، وأغلب محتوى الحوار يكون إما لتلقي الأوامر أو لشرح التعليمات المرسلة سابقا. خاصة في حالة الحالات الطارئة والاستثنائية، التي لا تحتمل التأخر وانتظار الإجراءات الرسمية التي قد تأخذ وقتا طويلا. ونظرا لأن البعض منها قد يكون غامضاً فإن استخدام الوسيلتين معًا ضروري في بعض الأحيان لتوضيح اللبس فيها.

جدول رقم (17): يوضح مواجهة المبحوثين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة حسب المستوى التعليمي

			مواجهة المبحوثين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة		المجموع
			نعم	لا	
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	ت	2	9	11
		%	18,2%	81,8%	100,0%
	ثانوي	ت	30	68	98
		%	30,6%	69,4%	100,0%
	جامعي	ت	22	63	85
		%	25,9%	74,1%	100,0%
المجموع		ت	54	140	194
		%	27,8%	72,2%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
1,048			02	0,592	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أنهم لا يواجهون عراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة وتقدر بـــ (72,2%)، خاصة ذوي المستوى التعليمي أقل من ثانوي بنسبة (81,8%) والمستوى الجامعي بنسبة (74,1%)، مقابل نسبة (27,8%) من المبحوثين الذين يؤكدون على عدم مواجهتهم لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة، خاصة ذوي المستوى الثانوي بنسبة (30,6%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على عدم مواجهتهم لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة بغض النظر عن مستواهم التعليمي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(01.04)، هي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.59).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلاثة أرباع من العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف لا يواجهون عراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة بغض النظر عن مستواهم التعليمي، وهذا راجع لسياسة المؤسسة، الموجهة نحو تكوين وتدريب العاملين على التكنولوجيا الحديثة للاتصال، وكل تقنية جديدة في العمل. من جهة أخرى يتميز المورد البشري حسب المسؤولين على مستوى المؤسسة بكفاءة عالية وسعي دائم لتطوير أنفسهم، وأنه من خلال نشاطهم تم اكتشاف عينة من العاملين من ذوي الميزات الخاصة الذين أبدعوا في مجال عملهم، وأن العاملين كغيرهم يواكبون التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة للاتصال، بغض النظر عن مستواهم التعليمي، لأن التمكن من هذه التقنيات يحتاج لمهارات وخبرة وتجربة، أكثر من الحاجة لمستوى تعليمي عالي.

جدول رقم (18): يوضح نوع العراقيل التي يواجهها المبحوثين في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة حسب المستوى التعليمي

			نوع العراقيل التي يواجهها المبحوثين في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة				المجموع
			قِلَّتِها	عدم إتاحتها	ضعف الانترنت	عراقيل أخرى	
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	ت	0	0	2	0	2
		%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	ثانوي	ت	10	13	7	0	30
		%	33,3%	43,3%	23,3%	0,0%	100,0%
	جامعي	ت	4	8	5	5	22
		%	18,2%	36,4%	22,7%	22,7%	100,0%

المجموع	ت	14	21	14	5	54
	%	25,9%	38,9%	25,9%	9,3%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**		
14,299		06	0,026	**دالة**		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين يؤكدون على مواجهتهم لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة تتمثل هذه العراقيل في عدم اتاحة تلك الوسائل لهم وتقدر بـــ (38,9%)، خاصة ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (43,3%)، وتليها قلتها بنسبة (25,9%) خاصة ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (33,3%).

ثم ضعف الأنترنت بنفس النسبة أي (25,9%) خاصة ذوي المستوى التعليمي أقل من ثانوي بنسبة (100,0%)، وعراقيل أخرى بنسبة (9,3%) خاصة ذوي المستوى الجامعي بنسبة (22,7%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين الذين يؤكدون على مواجهتهم لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة تتمثل في عدم اتاحة تلك الوسائل لهم خاصة ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(14.29)، هي دالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.02).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف الذين يواجهون عراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة، يؤكدون على عدم اتاحة تلك الوسائل للعمال خاصة ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وهذا يعود إلى أن هذه الفئة لا تحتاج الى كل وسائل الاتصال الموجودة على مستوى المؤسسة، فالبعض منها متاح فقط لفئتي الإطارات والتحكم، والتي تتطلب مستوى تعليمي عالي، في حين أن البعض الآخر يكون متاحاً فقط للمسؤولين. إضافة إلى قلة وسائل الاتصال وعدم كفايتها للقيام بالمهام الموكلة للعاملين، مقارنة بنشاط المؤسسة وحجمها، وهي النقطة التي كانت محل تركيز كبير من طرف العاملين الذين التقينا بهم.

وتعاني مؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات، من بعض المعوقات التي تواجهها مع تطبيق مشروع رقمنة القطاعات الحساسة في البلاد، خاصة ضعف تدفق الأنترنت، والانقطاعات المتكررة، وهي الملاحظة التي سجلناها في كل الوكالات بما فيها المتواجدة في مركز الولاية، وهو الأمر الذي

يؤثر على جودة وسرعة تقديم الخدمة، ويعيق الاتصال مع المديرية والوحدات الأخرى لهذا يتم اللجوء إلى الهاتف كوسيلة مضمونة للاتصال.

جدول رقم (19): يوضح وسائل الاتصال المتاحة للمبحوثين في المؤسسة حسب المركز في التنظيم

			وسائل الاتصال المتاحة للمبحوثين في المؤسسة			المجموع
			للجميع	للإطارات فقط	للمسؤولين فقط	للإطارات والمسؤولين فقط	
المركز في التنظيم	إطار	ت	28	10	2	2	42
		%	66,7%	23,8%	4,8%	4,8%	100,0%
	عون تحكم	ت	54	24	8	9	95
		%	56,8%	25,3%	8,4%	9,5%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	43	7	2	5	57
		%	75,4%	12,3%	3,5%	8,8%	100,0%
المجموع		ت	125	41	12	16	194
		%	64,4%	21,1%	6,2%	8,2%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**		
7,353			06	0,289	**غير دالة**		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة للجميع وتقدر بـــ (64,4%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (75,4%) والإطارات بنسبة (66,7%)، وتليها اتاحتها للإطارات فقط بنسبة (21,1%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (25,3%) والإطارات بنسبة (23,8%).

ثم اتاحتها للإطارات والمسؤولين فقط بنسبة (8,2%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (9,5%) وأعوان التنفيذ بنسبة (8,8%)، واتاحتها للمسؤولين فقط بنسبة (6,2%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (8,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة للجميع بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(07.35)، هي غير دالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.28).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون أن وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة للجميع بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتبر الاتصال محور رئيسيا في عملية التسيير، حيث تتنوع وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة، في نشاطاتها اليومية، من المراسلات المكتوبة، البريد الالكتروني، الشبكة الداخلية والهاتف، والتي تختلف درجة استخدامها حسب المصلحة والمركز التنظيمي، لتتناسب مع المستوى التعليمي للعاملين من جهة، والمسؤولية التي تقع على عاتق كل واحد منهم.

غير أن أكثر الوسائل استخداما حسب ما لاحظناه هو الهاتف ثم المراسلات المكتوب، فالمؤسسة توفر للعاملين شريحة خاصة وتعويض مادي لقاء استخدام الهاتف الشخصي، وهو ما أكده لنا المسؤولين على مستوى سونلغاز، حيث يساعد على تسهيل عملية الاتصال في كل الوقت، خاصة وأن نشاط المؤسسة يكون على مدار اليوم وليس مرتبط بأوقات معينة. لهذا تسعى المؤسسة إلى توفير وسائل الاتصال وتنويعها بما يخدم المؤسسة ويساهم فعالية الاتصال، من جهة أخرى هو مظهر من مظاهر العدالة التنظيمية على مستوى المؤسسة، باعتبار أن وسائل الاتصال ليست حكراً على فئة سوسيومهنية دون الأخرى.

لهذا تسعى المؤسسة لتوفير وسائل الاتصال الضرورية والمناسبة والكافية للعاملين للقيام بالعمل للجميع، بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وهذا ادراكا منها على أهمية ذلك في تسهيل عملها خاصة وأن الاتصال هو العمود الفقري للمؤسسة، فمن المهم اختيار الوسيلة المناسبة وأدوات الاتصال التي تسمح بالتبادل الفعال للمعلومة.

جدول رقم (20): يوضح مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء المبحوثين مهامهم في المؤسسة حسب المركز في التنظيم

			مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء المبحوثين مهامهم في المؤسسة			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	20	21	1	42
		%	47,6%	50,0%	2,4%	100,0%
	عون تحكم	ت	22	66	7	95
		%	23,2%	69,5%	7,4%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	21	31	5	57
		%	36,8%	54,4%	8,8%	100,0%
المجموع		ت	63	118	13	194
		%	32,5%	60,8%	6,7%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
9,804			04	0,044		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن وسائل الاتصال الضرورية لأداء مهامهم متوفرة بدرجة متوسطة في المؤسسة وتقدر بـــ(60,8%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (69,5%)، وتليها توفرها بدرجة كبيرة بنسبة (32,5%) خاصة الإطارات بنسبة (47,6%) وأعوان التحكم بنسبة (36,8%)، ثم توفرها بدرجة ضعيفة بنسبة (6,7%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (8,8%) وأعوان التحكم بنسبة (7,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون أن وسائل الاتصال الضرورية لأداء مهامهم متوفرة بدرجة متوسطة في المؤسسة خاصة أعوان التحكم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـــ(09.80)، هي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.04).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون أن وسائل الاتصال الضرورية لأداء مهامهم متوفرة بدرجة متوسطة في المؤسسة خاصة أعوان التحكم، بسبب أن الوسيلة ورغم كونها متاحة ومتوفرة ومتنوعة، إلا أنها قد تكون غير ملائمة، أو أن لها أثر محدود في إيصال المعلومة للعاملين، أو لوجود معوقات تحول دون فعالية هذه الوسائل، أو أنها لا تناسب الفئة السوسيومهنية خاصة بالنسبة لوسائل الاتصال الحديثة.

فرغم توجه المؤسسة بالدفع بعمالها، نحو ثقافة استخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير الوسائل وتنظيم دورات تكوينية، الا أن وسائل الاتصال التقليدية موجودة بنسبة معتبرة، خاصة الاتصال الشفهي المباشر، وهذا يعود إلى أن طبيعة الرسالة لا يمكن تبليغها بالوسائل الحديثة أو المكتوبة، بل يتم تمريرها مباشرة. كما أن الواقع يؤكد أن هناك ردات فعل ومقاومة للتغيير وهو شيء منتشر في كل المؤسسات الوطنية.

وكما قلنا سابقا فإن وسائل الاتصال قد لا تكون مناسبة لبعض الفئات المهنية، حيث أن التفاوت في مستواهم التعليمي، يجعل من استعمال وسيلة واحدة تناسب الجميع أمر صعب للغاية، لهذا فإن المبحوثين من ذوي مستوى التعليمي المحدود يفضلون الوسائل الشفهية للاتصال، ويرون أن باقي الوسائل لا تحقق الهدف، خاصة بالنسبة للتعليمات والأوامر المتعاقبة التي لا تحتمل الإجراءات الإدارية الروتينية من الناحية الواقعية.

جدول رقم (21): يوضح درجة تمكن المبحوثين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة حسب المستوى التعليمي

			درجة تمكن المبحوثين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة			المجموع
			القليل منهم	بعضهم	جميعهم	
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	ت	2	7	2	11
		%	18,2%	63,6%	18,2%	100,0%
	ثانوي	ت	24	62	12	98
		%	24,5%	63,3%	12,2%	100,0%

	جامعي	ت	16	55	14	85
		%	18,8%	64,7%	16,5%	100,0%
المجموع		ت	42	124	28	194
		%	21,6%	63,9%	14,4%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
1,431			04	0,839	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن بعض العاملين فقط متمكن من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة وتقدر بـــ(63,9%)، خاصة ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة (64,7%)، في حين يؤكد نسبة (21,6%) من المبحوثين أن القليل فقط منهم متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة، خاصة ذوي المستوى الثانوي بنسبة (24,5%).

أما الذين يؤكدون أن الجميع متمكن من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة فيمثلون فقط نسبة (14,4%)، خاصة ذوي المستوى التعليمي الأقل من الثانوي بنسبة (18,2%) وذوي المستوى الجامعي بنسبة (16,5%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون أن بعض العاملين فقط متمكن من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة بغض النظر عن مستواهم التعليمي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(01.43)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.83).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون أن بعض العاملين فقط متمكن من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة بغض النظر عن مستواهم التعليمي، ويظهر ان الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة، خاصة في عملية الاتصال داخل المؤسسة تعتمد على عوامل أخرى غير المستوى التعليمي، ومنها التدريب والتكوين الملائم لكل تقنية جديدة، والخبرة العملية المكتسبة خلال سنوات العمل، وهو ما يتميز به المورد البشري للمؤسسة، إضافة إلى الدعم الذي تقدمه لجميع العاملين، كل حسب فئته السوسيومهنية لضمان استفادتهم من التكنولوجيا، بهدف تعزيز أدائه وكفاءته.

وتعود أسباب عدم تمكن معظم العاملين من التكنولوجيا الحديثة للاتصال، إلى عدم تلقي هذه الفئات لتدريب أو تكوين لاستخدامها، ومنه عدم تحديث مهارتهم للاستفادة منها، وقد يرجع أيضا الى القدرات الفكرية والتعليمية المحدودة لهذه الفئة، كما يمكن أن يكون الأمر مرتبطا بالثقافة السائدة لدى الأفراد ولدى المؤسسة أيضا المقاومة لكل تغيير أو تحديث، وأن بعض التقنيات قد تكون معقدة ولا يمكن للجميع فهمها، خاصة إذا كان هناك نقص في الإرشاد والتوجيه الفني للعاملين لكيفية استخدامها.

جدول رقم (22): يوضح انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال حسب الأقدمية في المؤسسة

			انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال		المجموع
			نعم	لا	
الأقدمية في المؤسسة	أقل من 05 سنوات	ت	10	6	16
		%	62,5%	37,5%	100,0%
	من 05 إلى 09 سنوات	ت	7	20	27
		%	25,9%	74,1%	100,0%
	من 10 إلى 14 سنة	ت	22	23	45
		%	48,9%	51,1%	100,0%
	من 15 إلى 19 سنة	ت	40	45	85
		%	47,1%	52,9%	100,0%
	20سنة فأكثر	ت	8	13	21
		%	38,1%	61,9%	100,0%
المجموع		ت	87	107	194
		%	44,8%	55,2%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
6,776			04	0,148	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال وتقدر بـــ (55,2%)، خاصة الذين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة من 05 إلى 09 سنوات بنسبة (74,1%) والذين تفوق أقدميتهم في المؤسسة عن 20 سنة بنسبة (61,9%).

مقابل نسبة (44,8%) ممن يؤكد على انتهاج المؤسسة لسياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال، خاصة الذين تقل أقدميتهم في المؤسسة عن 05 سنوات بنسبة (62,5%) والذين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة من 10 إلى 14 سنة بنسبة (48,9%)، ثم من 14 إلى 19 سنة بنسبة (47,1%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بغض النظر عن أقدميتهم في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(06.77)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.14).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون أن المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بغض النظر عن أقدميتهم في المؤسسة، بنسبة تفوق 55 بالمئة، وهو ما يخالف تصريحات المسؤولين على مستوى المؤسسة، الذين أكدوا لنا أن سونلغاز هي مؤسسة متميزة في هذا المجال بحيث تعتبر من المؤسسات القليلة التي تضمن تكوين دائم لجميع العاملين بها، والذي يتباين بين التكوين قصير المدى والطويل المدى، إضافة الى دورات تدريبية، مواكبة لكل ما هو جديد، خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة.

في حين أكد المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وجود تكوين في مجال تقنيات الاتصال، وهذا يشير إلى أن هذه السياسة حديثة نسبيا بالمؤسسة، مواكبة للتطورات التكنولوجيا، وأن تطبيقها بدأ مع الفئة التي تم توظيفها حديثًا باعتبارهم مستقبل المؤسسات. وهذا الأمر قد لا يطرح اشكالية بالنسبة لمؤسسات أخرى، الا أنه بالنسبة لسونلغاز يثير مشكلة كبيرة، خاصة بالنسبة لفئة التنفيذ مثلا، لأن طبيعة النشاط والتركيبة البشرية للمؤسسة، وآفاقها المستقبلية تفرض على كل الفئات تمكنها من استخدام مختلف تقنيات الاتصال.

جدول رقم (23): يوضح لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة حسب المركز في التنظيم

			لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة			المجموع
			العربية الدارجة	العربية الفصحى	الفرنسية	
المركز في التنظيم	إطار	ت	22	18	38	78
		%	28,2%	23,1%	48,7%	100%
	عون تحكم	ت	61	25	75	161
		%	37,9%	15,5%	46,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	41	18	45	104
		%	39,4%	17,3%	43,3%	100%
المجموع		ت	124	61	158	343
		%	36,1%	17,8%	46,1%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة						
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)						

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن اللغة الفرنسية هي لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة وتقدر بـــ(46,1%)، خاصة الإطارات بنسبة (48,7%) وأعوان التحكم بنسبة (46,6%)، في حين سجلت نسبة (36,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على استخدام اللغة العربية الدارجة كلغة اتصال في المؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (39,4%) وأعوان التحكم بنسبة (37,9%).

أما المبحوثين يؤكدون على استخدام اللغة العربية الفصحى كلغة اتصال في المؤسسة فيمثلون نسبة (17,8%) خاصة الإطارات بنسبة (23,1%).

إذا يمكن القول: أن هناك تنوع في إجابات العاملين حول لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة بين الفرنسية والعربية الدارجة والفصحى، غير أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية

للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن اللغة الفرنسية هي لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة خاصة الإطارات ، ويعود ذلك إلى أن استخدام اللغة الفرنسية في المؤسسة يعود لأسباب تاريخية خاصة، قبل الاستقلال باعتبارها كانت مؤسسة فرنسية، ثم بعد الاستقلال أين تم الاستمرار بالعمل بهيكلة تنظيمية بشرية وفرنسية، خاصة وأن معظم القائمين على مؤسسة سونلغاز حاملين لثقافات لغوية فرنسية، واستمر العمل بنفس السياسة اللغوية، خاصة وأنه كان للغة الفرنسية تأثير كبير على الثقافة والتعليم وكل المؤسسات، فكان معظم الخرجين منها من ذوي الناطقين باللغة الفرنسية.

وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية، أين تعتمد المؤسسة وبدرجة عالية على اللغة الفرنسية سواء كان الاتصال رسميا، من خلال المراسلات المكتوبة والالكترونية، أو حتى من خلال الاتصال غير الرسمي، باستخدام الهاتف أو الاتصال المباشر، لدرجة أن مدير المؤسسة قد طلب منا تغيير بعض الكلمات في الاستبيان، كي تكون مفهومة لدى المبحوثين، ومع ذلك نشير إلى أن فروع ووحدات سونلغاز قد تلقت مراسلة من المدير العام، ودائما في إطار عملية إعادة الهيكلة، من أجل تعميم اللغة العربية في جميع مراسلاتها الرسمية، والامتناع عن استخدام اللغة الفرنسية نهائياُ.

2-2-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة باتجاه الاتصال في المؤسسة

حيث سنتناول في هذا العنصر أنواع الاتصال السائدة في مؤسسة سونلغاز، واتجاهاته المختلفة من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (24): يوضح اتجاه عملية تبادل المعلومات في المؤسسة حسب المركز في التنظيم

			اتجاه عملية تبادل المعلومات في المؤسسة				المجموع
			عمودي صاعد	عمودي نازل	أفقيا	محوري	
المركز في التنظيم	إطار	ت	13	19	4	15	51
		%	25,5%	37,3%	7,8%	29,4%	100%
	عون تحكم	ت	33	33	9	27	102
		%	32,4%	32,4%	8,8%	26,5%	100%
	عون تنفيذ	ت	9	13	3	26	51
		%	17,6%	25,5%	5,9%	51,0%	100%

المجموع	ت	55	65	16	68	204
	%	27,0%	31,9%	07,8%	33,3%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة						
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)						

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن عملية تبادل المعلومات في المؤسسة تتم في الاتجاه المحوري وتقدر بـــ(33,3%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (51,0%)، في حين سجلت نسبة (31,9%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن العملية تتم في الاتجاه العمودي النازل خاصة الإطارات بنسبة (37,3%) وأعوان التحكم بنسبة (32,4%).

أما المبحوثين الذين يرون أن عملية تبادل المعلومات في المؤسسة تتم في الاتجاه العمودي الصاعد فيمثلون نسبة (27,0%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (32,4%)، أما المبحوثين الذين يؤكدون أن اتجاه عملية تبادل المعلومات أفقيا فيمثلون فقط نسبة (07,8%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (8,8%).

إذا يمكن القول: أن هناك تنوع في إجابات العاملين حول عملية تبادل المعلومات في المؤسسة بين الاتجاه المحوري والاتجاه العمودي النازل والعمودي الصاعد والاتجاه الأفقي، غير أن ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن عملية تبادل المعلومات في المؤسسة تتم في الاتجاه المحوري خاصة أعوان التنفيذ، فبروز الاتصال المحوري في بعض المؤسسات وارد جداً، وهو مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها، والتي قد تتطلب تجاوز الهيكل التنظيمي الصارم والمعقد، خاصة في الحالات الاستثنائية والطارئة، هذه الحالات حسب تصريحات مسؤولي مؤسسة سونلغاز رغم صعوبتها وحساسيتها إلا أنها أصبحت أمور عادية، يعيشها العاملين يوميا، لهذا فيمكن تجاوز المشرف المباشر الى مدير الوكالة التجارية وقد يتجاوزها أحيانا الى مدير أحد الاقسام، أو الى المدير مباشرة.

لهذا فالتنوع في اتجاهات الاتصال أمر ضروري، لتحقيق اهداف المؤسسة، وتعزيز للتبادل الفعال للمعلومات داخل المؤسسة، وضمان لسير العمل بسلاسة، ففي حين أن الاتصال المحوري مناسب خاصة للأنشطة اليومية غير الثابتة، نجد أن الاتصال النازل سائد بنسبة كبيرة، والذي يعكس اهتمام المؤسسة بالانضباط والصرامة، فهو يمثل التسلسل الهرمي من المستويات العليا الى المستويات الدنيا، ويشمل التعليمات والأوامر والتوجيهات، يوافقه الاتصال الصاعد الذي يمثل التغذية العكسية، ويشمل

التقارير والشكاوى والاقتراحات، والذي يبدو من خلال النتائج المسجلة مدى الأهمية التي توليها المؤسسة لهذا النوع من الاتصال، بحيث أقرته في اتفاقياتها الجماعية مع العاملين.

جدول رقم (25): يوضح وصول المعلومات إلى المبحوثين من كل المستويات في المؤسسة بانتظام حسب المركز في التنظيم

			وصول المعلومات إلى المبحوثين من كل المستويات في المؤسسة بانتظام			المجموع
			غالبا	أحيانا	نادرا	
المركز في التنظيم	إطار	ت	26	16	0	42
		%	61,9%	38,1%	0,0%	100,0%
	عون تحكم	ت	36	47	12	95
		%	37,9%	49,5%	12,6%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	28	24	5	57
		%	49,1%	42,1%	8,8%	100,0%
المجموع		ت	90	87	17	194
		%	46,4%	44,8%	8,8%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
10,028			04	0,040		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن المعلومات غالبا ما تصل إليهم من كل المستويات في المؤسسة بانتظام وتقدر بـــ (46,4%)، خاصة الإطارات بنسبة (61,9%) وأعوان التنفيذ بنسبة (49,1%)، وتليها نسبة (44,8%) ممن يؤكد أن المعلومات تصل أحيانا إليهم من كل المستويات، خاصة أعوان التحكم بنسبة (49,5%).

أما المبحوثين الذين أكدوا أنه نادرا ما تصلهم المعلومات من مختلف المستويات في المؤسسة فيمثلون فقط نسبة (8,8%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (12,6%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون أن المعلومات غالبا ما تصل إليهم من كل المستويات في المؤسسة بانتظام خاصة الإطارات وأعوان التنفيذ، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(10.02)، هي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.04).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون أن المعلومات غالبا ما تصل إليهم من كل المستويات في المؤسسة بانتظام خاصة الإطارات وأعوان التنفيذ، والذي يشير الى الأهمية التي توليها المؤسسة لهذه العملية، فرغم التباين في النسب بين غالبا وأحيانا، الا أن هذا لا ينفي وصول المعلومة، بل يرجع الأمر لعدم وصولها بانتظام، وهو ما يتعارض مع تأكيد مسؤولي المؤسسة على أنه لا يوجد احتكار للمعلومة عند فئة معينة، وأن المعلومات تصل في حينها وبانتظام، وأن المشرفين يستخدمون كل وسائل الاتصال المناسبة لإيصال المعلومة للمعنيين، حسب نوعها، فمن مصلحتهم تقليص الثغرة بين مختلف المستويات خاصة بين المستويات الإشرافية و المستويات التنفيذية، لمنح أكثر ثقة للعاملين ومنه ضمان ولائهم ورضاهم، حيث أكد لنا مدير إحدى الوكالات التجارية أن استخدام العاملين لمختلف وسائط الاتصال ومواقع التواصل الاجتماعي، لا تسمح باحتكار المعلومة، فهي أصبحت مصدر مُهم للمعلومة، لهذا فهو يفضل أن يكون مصدرها رسميا على أن يحصل عليها من مصدر آخر غير رسمي.

إلا أن هناك تفاوت في النسب المسجلة خاصة لدى فئة التحكم، التي يفترض أنها تعلب دور الوسيط بين فئتي الإطارات والتنفيذ، وهو التباين الذي قد يشير إلى وجود درجة من عدم العدالة التنظيمية بين الفئات السوسيومهنية. لهذا فسونلغاز تسعى لنظام اتصالي فعال، يدرك من خلاه العامل وجود هذا النظام ويستشعر فعاليته، في كافة المستويات الإدارية، لأن نجاحها لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة ومنتظمة، عن طريق وسائل وقنوات اتصال مناسبة لوصول المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل إلى كافة المستويات في الوقت المناسب، والتي سوف تشجعهم على العمل أكثر وعدم التهاون في القيام بمهامهم.

وفي هذا الإطار تعتمد سونلغاز آليات تسيير ترتكز على علوم التسيير والإدارة العصرية لتحقيق الفعالية، مواكبة بذلك متطلبات العصر ليس فقط من ناحية تكنولوجيا الاتصال بل أيضا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وهندسته وفقا لتلك التغيرات، وهذا يعني عدم إهمال البعد الإنساني والاجتماعي للعامل، إيمانا منها بأن هذه الاعتبارات لها تأثر على مردوديته وإنتاجيته.

جدول رقم (26): يوضح وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة حسب المركز في التنظيم

			وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة			المجموع
			غالبا	أحيانا	نادرا	
المركز في التنظيم	إطار	ت	19	17	6	42
		%	45,2%	40,5%	14,3%	100,0%
	عون تحكم	ت	30	43	22	95
		%	31,6%	45,3%	23,2%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	19	24	14	57
		%	33,3%	42,1%	24,6%	100,0%
المجموع		ت	68	84	42	194
		%	35,1%	43,3%	21,6%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
3,174			04	0,529	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أنه أحيانا ما يكون هناك رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة وتقدر بـــ(43,3%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (45,3%)، وسجلت نسبة (35,1%) ممن يؤكد على رجوع الصدى في غالب الأحيان، خاصة الإطارات بنسبة (45,2%).

أما المبحوثين الذي يؤكدون أنه نادرا ما يرجع الصدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة فيمثلون نسبة (21,6%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (24,6%) وأعوان التحكم بنسبة (23,2%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون أنه أحيانا ما يكون هناك رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(03.17)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.52).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون أنه أحيانا ما يكون هناك رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، وهو ما أكدته النتائج المسجلة في الجدول، حيث وقفنا على ملاحظة مفادها أن التقارير المكتوبة أهم الوسائل التي تعكس التغذية العكسية داخل المؤسسة، وتمثل الاتصال الصاعد، ولعل أهمية أن تكون التقارير مكتوبة يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتميز بدرجة عالية من الخطورة، لهذا من الضروري تسجيل كل التقارير عن الأعمال المنجزة والملاحظات المسجلة في شكل مكتوب، لكي يتم الرجوع إليه خاصة لإثبات وضعيات معينة، ولتحمل المسؤوليات، ولتحديد الأعمال المنجزة ، أو نسبة إنجازها.

ويتضمن رجع الصدى إضافة الى التقارير عن مجمل النشاطات، الشكاوى والاقتراحات والآراء... إلخ، وكل ما يسمح بانتقال المعلومة من أسفل الى أعلى، عكس ما أشارت إليها بيروقراطية **ماكس فيبر** القائمة على السيطرة الرسمية والإجراءات الثابتة، فالتغذية العكسية مرتبطة بمعيار تدفق المعلومة، التي يجب أن تكون في اتجاهين، لتحقيق اتصال فعال بالمؤسسة، أين تظهر أهميتها في أنها تتيح للرؤساء أن تكون لهم رؤية شاملة لما يحدث بالمؤسسة، وهو ما يسمح لهم باتخاذ القرارات الصائبة، من جهة أخرى تسمح للعاملين تحقيق حاجاتهم المختلفة، الأساسية، النفسية والاجتماعية حسب **ماسلو**، فهي تساهم في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم الاتصالية، وتقوية روح المسؤولية لديهم، ويدفعهم لتحقيق ذواتهم.

ونشير هنا أن النتائج المسجلة تعود الى حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهيكلية، ومنه طول خطوط الاتصال، والذي يعتبر كمعيق للاتصال، فالمعلومة قبل أن تصل الى الرئيس تمر بعدة مستويات تتعرض من خلالها للتأخير أو التشويه أو التفسير الخاطئ، وهذا ما يفسر النسبة المسجلة بين العاملين الذين يرون أنه غالبا ما يكون رجع صدى الى المستويات العليا.

جدول رقم (27): يوضح المصادر التي يتحصل العاملين منها على المعلومات داخل المؤسسة حسب المركز في التنظيم

			المصادر التي يتحصل العاملين منها على المعلومات				المجموع
			المراسلات المكتوبة	المسؤول المباشر	خلية الإعلام	الإشاعة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	32	32	14	8	86
		%	37,2%	37,2%	16,3%	9,3%	100%
	عون تحكم	ت	56	60	21	23	160
		%	35,0%	37,5%	13,1%	14,4%	100%
	عون تنفيذ	ت	26	44	10	12	92
		%	28,3%	47,8%	10,9%	13,0%	100%
المجموع		ت	114	136	45	43	338
		%	33,7%	40,3%	13,3%	12,7%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة							
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)							

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن العاملين داخل المؤسسة يتحصلون على المعلومات عن طريق المسؤول المباشر وتقدر بـــ (40,3%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (47,8%)، في حين سجلت نسبة (33,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المراسلات المكتوبة هي مصدر حصول العاملين على المعلومات داخل المؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (37,2%) وأعوان التحكم بنسبة (35,0%).

أما المبحوثين الذين يرون أن العاملين يحصلون على المعلومات عن طريق خلية الإعلام فيمثلون نسبة (13,3%) خاصة الإطارات بنسبة (16,3%)، أما المبحوثين الذين يرون أن الإشاعة هي

مصدر حصول العاملين عن المعلومات في المؤسسة فيمثلون فقط نسبة (12,7%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (14,4%) وأعوان التنفيذ بنسبة (13,0%).

إذا يمكن القول: أن هناك تنوع في إجابات العاملين حول مصدر حصول العاملين عن المعلومات في المؤسسة بين المسؤول المباشر والمراسلات المكتوبة وخلية الاعلام وحتى عن طريق الإشاعة ، غير أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف، يؤكدون على أن العاملين داخل المؤسسة، يتحصلون على المعلومات عن طريق المسؤول المباشر، ويعود ذلك إلى كون تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي، يكون عبر القنوات الرسمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى احترام السلم الإداري، ويشجع على التواصل بين المشرفين ومرؤوسيهم.

ولعل هذا يعود إلى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز، والمرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة، وأيضا بطبيعة المعلومة وحجمها وأهميتها، والتي تفرض على المرسل استخدام وسيلة معينة لنقل المعلومة، وفي المقابل تفرض على المتلقي أيضا تحديد المصدر المناسب للحصول على المعلومات الموثوقة، لهذا نجد أن فئة الإطارات وفئة التحكم تعتمد على المراسلات المكتوبة والمعلومات الواردة من المسؤول المباشر بنسب متقاربة، وهي أكثر مصداقية وموثوقية، لأنها تصدر من المركز، في حين نجد أن فئة التنفيذ تعتمد أكثر على المشرفين، لأن طبيعة عملهم يفرض عليهم أن يكونوا في مجموعات، والتنقل إلى أماكن كثيرة، لهذا فأسهل طريقة للتزود بالمعلومات هو المشرف أو المسؤول المباشر.

جدول رقم (28): يوضح وجود ثقة في مصدر المعلومة داخل المؤسسة حسب الوكالة

			وجود ثقة في مصدر المعلومة داخل المؤسسة			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
الوكالة	سطيف- أ	ت	11	6	0	17
		%	64,7%	35,3%	0,0%	100,0%
	سطيف- ب	ت	6	15	3	24
		%	25,0%	62,5%	12,5%	100,0%
		ت	2	12	3	17

	سطيف- ج	%	11,8%	70,6%	17,6%	100,0%
	عين ولمان	ت	6	9	1	16
		%	37,5%	56,3%	6,3%	100,0%
	العلمة -1	ت	7	11	1	19
		%	36,8%	57,9%	5,3%	100,0%
	العلمة -2	ت	9	6	1	16
		%	56,3%	37,5%	6,3%	100,0%
	عين أزال	ت	15	9	0	24
		%	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
	بوقاعة	ت	10	5	5	20
		%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	18	4	1	23
		%	78,3%	17,4%	4,3%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	13	4	1	18
		%	72,2%	22,2%	5,6%	100,0%
المجموع		ت	97	81	16	194
		%	50,0%	41,8%	8,2%	100,0%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
44,119	18	0,001	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نصف المبحوثين يؤكدون على وجود ثقة بدرجة كبيرة وتقدر نسبتهم بـــ (50,0%)، خاصة وكالة عين الكبيرة بنسبة (78,3%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (72,2%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (64,7%) ووكالة عين أزال بنسبة (62,5%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (56,3%).

وتليها نسبة (41,8%) ممن يؤكد على وجود ثقة متوسطة، خاصة وكالة سطيف –ج بنسبة (70,6%) ووكالة سطيف – ب بنسبة (62,5%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (57,9%) ووكالة عين ولمان بنسبة (56,3%)، في حين سجلت نسبة (8,2%) فقط من المبحوثين الذين يؤكدون أن هناك ثقة ضعيفة في مصدر المعلومة داخل المؤسسة، خاصة وكالة بوقاعة بنسبة (25,0%) ووكالة سطيف –ج بنسبة (17,6%)، ووكالة سطيف – ب بنسبة (12,5%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على وجود ثقة بدرجة كبيرة في مصدر المعلومة داخل المؤسسة خاصة في الوكالات عين الكبيرة، بني ورتيلان، سطيف – أ، عين أزال، العلمة – 2، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(44.11)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على وجود ثقة بدرجة كبيرة في مصدر المعلومة داخل المؤسسة خاصة في الوكالات عين الكبيرة، بني ورتيلان، سطيف – أ، عين أزال، العلمة – 2، فرغم التباين في النسب المسجلة على مستوى الوكالات، تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن مصدر المعلومات في المؤسسة هو المصدر الرسمي، لأنه يتميز بالمصداقية والثقة، عكس الاتصال غير الرسمي الذي يفتقر إلى ذلك، ولا يمكن الوثوق فيه خاصة إذا كان هذا المصدر هو الاتصال الشفهي، أين تتعرض فيه المعلومة للتزييف والتحريف عند انتقالها، حيث قد تتحول المعلومات إلى إشاعة، فيؤدي إلى كثرة تأويلاتها وتفسيراتها.

وتعكس هذه النتائج وعي العاملين وتفضيلهم المصادر الرسمية للمعلومة، التي تعتبر أحد المتطلبات الضرورية من أجل منظمة فعالة، فالمعلومات في وقتنا الحالي سريعة الانتقال بفضل التكنولوجيا الحديثة، وهي متوفرة بكميات كبيرة، وعبر عدة قنوات الاتصال، وفي غالب الاحيان لا يمكن التحكم فيها ولا ضبطها، وهذا ما يسمح بالحصول على المعلومات من مصادر اخرى، سواء بطريقة مباشرة، أو عن طريق وسائط التواصل الاجتماعي، أو عن طريق الزملاء والاصدقاء.

فالمعلومة الصحيحة تساهم في تعزيز موقف العامل الإيجابي اتجاه عمله، الذي يتوقف على صدق المعلومة التي تصله، والذي يحقق ذلك هو التزود بالمعلومات عبر القنوات الرسمية، من الجهات المخولة بذلك، بحكم موقعها في التنظيم ومسؤوليتها وصلاحيتها، لأنها المصدر الحقيقي والموثوق للمعلومة، والسبب في ذلك يعود إلى أن المصدر الرسمي هو الذي لا يُفقد الرسالة أو المعلومة مصداقيتها، فلا تتعرض للتحريف ولا التشويش الذي قد يُحدث تغييرا على مضمونها.

جدول رقم (29): يوضح وجود احتكار للمعلومة من طرف المسؤولين على المؤسسة حسب المركز في التنظيم

			وجود احتكار للمعلومة من طرف المسؤولين على المؤسسة		المجموع
			نعم	لا	
المركز في التنظيم	إطار	ت	11	31	42
		%	26,2%	73,8%	100,0%
	عون تحكم	ت	46	49	95
		%	48,4%	51,6%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	22	35	57
		%	38,6%	61,4%	100,0%
المجموع		ت	79	115	194
		%	40,7%	59,3%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
6,114			02	0,047	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على عدم وجود احتكار للمعلومة من طرف المسؤولين على المؤسسة وتقدر بـــ (59,3%)، خاصة الإطارات بنسبة (73,8%) وأعوان التنفيذ بنسبة (61,4%)، مقابل نسبة (40,7%) ممن يؤكد على وجود احتكار للمعلومة من طرف المسؤولين، خاصة أعوان التحكم بنسبة (48,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على عدم وجود احتكار للمعلومة من طرف المسؤولين على المؤسسة خاصة الإطارات وأعوان التنفيذ، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(06.11)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.04).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على عدم وجود احتكار للمعلومة من طرف المسؤولين على المؤسسة خاصة الإطارات وأعوان التنفيذ، وهو ما أكده لنا المسؤولين وبعض العاملين على مستوى المؤسسة، خاصة

من فئة الإطارات ، حيث أن طبيعة نشاط المؤسسة لا تسمح بتوقف المعلومة في مستوى معين، تحت طائلة المسؤولية، التي قد تصل لحد المسؤولية الجزائية، وأن وسائل الاتصال الحديثة ومواقع التواصل الاجتماعي تحول دون الاحتفاظ بالمعلومات عند فئة معينة، عدا بعض المعلومات الخاصة بالتسيير العام، ومثال ذلك الأرقام التي تحققها الوكالات، والتي لا تعني العاملين مباشرة، عدا ذلك فحتى المعلومات المرتبطة بآفاق المؤسسة المستقبلية بما فيها إعادة الهيكلة، يتم تبليغ العاملين بها دوريا، تفاديا للدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة ، والتي بانتشارها تؤثر على السير الحسن للعمل.

فوصول المعلومة الى الجميع دون تمركزها في مستوى معين، تعكس الاتصال الفعال في المؤسسة، الذي يعمل على الحفاظ على العلاقات بين موردها البشري، وتمتين هذه العلاقات، باعتباره من أهم عناصر المؤسسة، وهذا من خلال الثقة التنظيمية: بالإدارة، المشرفين وزملائهم في العمل، ومختلف المعلومات الواردة منهم، والتي يجب أن يراعى فيها المعايير الأخلاقية والإدارية، لتمكين العامل من القيام بمهامه، والتي يجب أن لا تتغير بفعل العوامل، فهي أساس التكامل في المؤسسة، خاصة وأن التبادل والتفاعل مع الآخرين لا يمكن الاستغناء عنه، وعامل مهم للشعور بالعدالة ولتحقيق الولاء للمؤسسة.

ففي كل مؤسسة هناك مدخلات وهناك مخرجات، فإن لم يحظ العامل بفرصة الحصول على عوائد أو مدخلات (معلومات موثوقة وصحيحة)، فسيتولد عنده شعور بعدم الرضا اتجاه عمله، ومنه لن يتمكن من القيام بعمله (المخرجات).

جدول رقم (30): يوضح تلقى المبحوثين أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحها حسب المركز في التنظيم

			تلقى المبحوثين أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحها				المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	
المركز في التنظيم	إطار	ت	15	20	4	3	42
		%	35,7%	47,6%	9,5%	7,1%	100,0%
	عون تحكم	ت	33	45	13	4	95
		%	34,7%	47,4%	13,7%	4,2%	100,0%

	عون تنفيذ	ت	19	26	8	4	57
		%	33,3%	45,6%	14,0%	7,0%	100,0%
المجموع		ت	67	91	25	11	194
		%	34,5%	46,9%	12,9%	5,7%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**		
1,245			06	0,975	**غير دالة**		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على تلقيهم لأجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحونها في غالب الأحيان وتقدر بـــ (46,9%)، خاصة الإطارات بنسبة (47,6%) وأعوان التحكم بنسبة (47,4%)، وتليها نسبة (34,5%) ممن يتلقى دائما أجوبة عن استفساراته، خاصة الإطارات بنسبة (35,7%) وأعوان التحكم بنسبة (34,7%).

في حن أحيانا ما تتلقى نسبة (12,9%) أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحونها، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (14,0%) وأعوان التحكم بنسبة (13,7%)، أما نسبة (5,7%) فنادرا ما تتلقى الأجوبة، خاصة الإطارات بنسبة (7,1%) وأعوان التنفيذ بنسبة (7,0%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على تلقيهم لأجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحونها في غالب الأحيان بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(01.24)، هي غير دالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.97).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على تلقيهم لأجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحونها في غالب الأحيان بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، ويعود ذلك إلى علاقة العاملين بمشرفيهم التي تحكمها عدة عوامل، أهمها العلاقة التنظيمية (السلم الإداري)، المرتبطة بالاتصال الرسمي أكثر منه بالاتصال غير الرسمي، ويعتبر المشرف في الغالب مصدر المعلومة ومفسرها، عدا في بعض الحالات التي يلجأ فيها العاملين الى مصادر غير رسمية، والتي تفسر بسوء العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين الأفراد وصعوبة انتقال المعلومة بينهم، خاصة المتعلقة باستفساراتهم وانشغالاتهم حول سير العمل، من المستويات الدنيا الى العليا، والذي قد يكون مؤشراً على الإجراءات البيروقراطية الصعبة التي

تسود في المؤسسات، في مقابل ذلك يهيئ نمط التفاعل بين العاملين والعلاقات الإنسانية بينهم، سهولة الحصول على كافة المعلومات الضرورية والشروحات من مصادر أخرى (غير رسمية)، خاصة من الزملاء والأصدقاء، بشكل سريع ومن دون حرج.

فبيئة العمل هي من تحدد وتفرض نمط قيادة معين، يختلف من منظمة الى أخرى، وهي من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية التسيير، وتمثل محورا أساسيا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات على اختلافها، فالقيادة السليمة تعمل على تنمية وتعزيز الأداء، عن طريق ترشيد سلوك الأفراد واستغلال طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

ونظام الاشراف والقيادة المتبع في المؤسسة يتناسب مع نشاط المؤسسة، فمن خلال زياراتنا الميدانية للمؤسسة، لاحظنا أن هناك توازن في العلاقات بين المشرفين ومرؤوسيهم من ناحية البعدين التنظيمي والإنساني، وعلى كل المستويات، وهذا يعكس العلاقة الجيدة التي تربط المشرفين ومرؤوسيهم، خاصة وأن اختلاف المستويات العلمية للأفراد، شخصياتهم، ميولاتهم، انفعالاتهم ومعالجتهم للأمور تختلف، ومنه تفسيرها للمعلومات أيضا يختلف من فرد الى آخر.

ونجاح أي علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات الاقتصادية خاصة يجب أن يغلب عليها الطابع الرسمي، كما الحال في مؤسسة سونلغاز التي أغلب قراراتها وتعليماتها مركزية، التي يتم إقرارها بناء على سياسة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها، وكذلك هيكلها التنظيمي وعلى العامل استيعاب وفهم هذه التعليمات وتنفيذها، فهي إذن لها علاقة بكفاءة العامل وقدراته. ومن جهة أخرى لها علاقة بالمشرف الذي يجب أن يتصرف بفهم واع مع المرؤوسين، وأن يستغل مهارات الاتصال لديه فيقوم بتزويدهم بالمعلومات ويقدم مختلف التفسيرات والشروحات الضرورية تفاديا لتشويه المعلومة وانحرافها واشباعاً لحاجات العاملين والقيام بالأعمال بالطريقة الصحيحة، فيوفر بذلك البيئة السليمة لتدفق المعلومة في اتجاهين صاعد ونازل، من خلال تبسيط الأمور لهم، فيكون بذلك مُلماً بمهامه وبما يحدث داخل المؤسسة، ويوطد العلاقة بينه وبين مرؤوسيه.

جدول رقم (31): يوضح وصول قرارات الإدارة إلى العاملين حسب كيفية نقل تقارير عن العمل في المؤسسة

			وصول قرارات الإدارة إلى العاملين			المجموع
			في الوقت المناسب	متأخر نوعا ما	متأخر كثيرا	
كيفية نقل تقارير عن العمل في المؤسسة	كتابيا	ت	75	53	28	156
		%	48,1%	34,0%	17,9%	100 %
	إلكترونيا	ت	56	36	18	110
		%	50,9%	32,7%	16,4%	100 %
	شفاهيا	ت	32	21	18	71
		%	45,1%	29,6%	25,4%	100 %
المجموع		ت	163	110	64	337
		%	48,4%	32,6%	19,0%	100 %
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة						
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)						

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن قرارات الإدارة تصل إلى العاملين في الوقت المناسب وتقدر بـــ (48,4%)، خاصة لدى الذين ينقلون تقارير العمل إلكترونيا بنسبة (50,9%)، في حين سجلت نسبة (32,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون أن القرارات الإدارية تصل متأخرة نوعا ما خاصة لدى الذين ينقلون تقارير العمل كتابيا بنسبة (34,0%) وإلكترونيا بنسبة (32,7%).

أما المبحوثين الذين يرون أن قرارات الإدارة تصل متأخرة كثيرا إلى العاملين فيمثلون نسبة (19,0%) خاصة لدى الذين ينقلون تقارير العمل شفاهيا بنسبة (25,4%).

إذا يمكن القول: أن هناك تنوع في إجابات العاملين حول وقت وصول قرارات الإدارة إلى العاملين في المؤسسة، بين وصولها في الوقت المناسب وتأخرها نوعا ما، غير أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن قرارات الإدارة تصل إلى العاملين في الوقت المناسب خاصة لدى الذين ينقلون تقارير العمل إلكترونيا، فتؤكد النتائج المسجلة فعالية نظام الاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز، خاصة بالنسبة للقرارات التي ترسل عبر الوسائل الالكترونية، التي أصبحت تأخذ حيزا كبيرا من النشاط الاداري للمؤسسة، خاصة وأنها تتميز بالسهولة والسرعة ويمكن استخدامها في أي وقت، كما أنها تسمح بالقيام بإرسال عدة تقارير مرة واحدة، خاصة مع عامل البعد الجغرافي، وبتكلفة أقل مقارنة بما يجب أن يتوفر لإرسال المعلومات بالأسلوب التقليدي، وهي النتائج التي تعكس كفاءة المورد البشري في التحكم بالتكنولوجيا الحديثة من جهة ، وتوجه المؤسسة نحو تجسيد مشروع الرقمنة بالمؤسسة من جهة أخرى، وذلك لتعزيز فرص تحقيق أهدافها التي لن تتوقف عند الانتاج والنقل والتوزيع في المجال الطاقوي، بل سوف يتعداه الى الاستثمار في مختلف المجالات.

أما بالنسبة للقرارات الإدارية المكتوبة، والتي تخضع لإجراءات بيروقراطية محددة، فتصريح المبحوثين بأن وصول هذا النوع من المراسلات في الوقت المناسب، هو اعتراف بنجاح الهيكل الاداري للمؤسسة في عملية نقل المعلومات الى كافة المستويات، لقيام كل الفئات السوسيومهنية بعملها في آجاله. حيث أن مؤسسة سونلغاز تعتمد في تسييرها على نظام اتصال ومعلومات، يرتكز على وسائل متنوعة: المكتوب، الشفهية والالكترونية، وأن اختيار الوسيلة المناسبة لا يكون الا وفقا لمعيار طبيعة المعلومة وأهميتها، بهدف تحقيق أكبر قدر من الفعالية.

جدول رقم (32): يوضح مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة للعمال على أداء مهامهم حسب اتجاه عملية تبادل المعلومات في المؤسسة

			مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة للعمال على أداء مهامهم			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
اتجاه عملية تبادل المعلومات في المؤسسة	عمودي صاعد	ت	28	22	5	55
		%	50,9%	40,0%	9,1%	100%
	عمودي نازل	ت	36	26	3	65
		%	55,4%	40,0%	4,6%	100%
	محوري	ت	28	33	7	68
		%	41,2%	48,5%	10,3%	100%
	أفقيا	ت	9	6	1	16
		%	56,3%	37,5%	6,3%	100%
المجموع		ت	101	87	16	204
		%	49,5%	42,7%	07,8%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة						
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)						

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين بدرجة كبيرة على أداء مهامهم وتقدر بـــ (49,5%)، خاصة لدى الذين يتبادلون المعلومات في الاتجاه الأفقي بنسبة (56,3%) والاتجاه العمودي النازل بنسبة (55,4%) والعمودي الصاعد بنسبة (50,9%)، في حين سجلت نسبة (42,7%) من المبحوثين الذين

يرون أنه يساعد بدرجة متوسطة خاصة لدى الذين يتبادلون المعلومات في الاتجاه المحوري بنسبة (48,5%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون أن نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين بدرجة ضعيفة على أداء مهامهم فيمثلون فقط نسبة (07,8%) خاصة لدى الذين يتبادلون المعلومات في الاتجاه المحوري بنسبة (10,3%) والاتجاه العمودي الصاعد بنسبة (9,1%).

إذا يمكن القول: أن هناك تنوع في إجابات العاملين حول درجة مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة العاملين على أداء مهامهم بين الكبيرة والمتوسطة، غير أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين بدرجة كبيرة على أداء مهامهم خاصة لدى الذين يتبادلون المعلومات في الاتجاه الأفقي والاتجاه العمودي النازل والعمودي الصاعد، فيبدو من خلال النتائج الواردة في الجدول أن هناك علاقة طردية بين نظام الاتصال السائد في المؤسسة و أسلوب الاتصال، وهذا ما بينته النسب المتقاربة المسجلة، والذي يشير إلى أن العاملين راضيين على نظام الاتصال الموجود بالمؤسسة، وهو الأمر الذي يعكس العلاقة الجيدة التي تربط بين مختلف الفئات السوسيومهنية وهي نقطة إيجابية للمؤسسة.

فالنتائج إذن تشير الى وجود علاقات متميزة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنفي وجود أي شكل من أشكال الصراع بينهم، سواء كان الاتصال نازلا من الرئيس الى المرؤوس عن طريق الأوامر والتعليمات، أو من المرؤوس الى الرئيس عن طريق تقارير وشكاوى واقتراحات...، وهو الأمر الذي ظهر لنا جليا اثناء الدراسة الميدانية (مظاهر لعلاقات إنسانية واجتماعية قوية بين مختلف الفئات السوسيومهنية)، وهو نفس الشيء بالنسبة للاتصال الافقي بين المصالح والوحدات في نفس المستوى، والذي يغلب عليه الأسلوب غير الرسمي، خاصة بالنسبة للمستويات التي لا تربطها مصالح مشتركة، أما بالنسبة للاتصال المحوري فقد لاحظنا أنه يتمثل في الاتصال الشفهي.

ومؤسسة سونلغاز وسعيا منها لتحقيق أهدافها، تهتم بتزويد كل الفئات بكافة المعلومات التي تمكنهم من أداء أعمالهم، من خلال التركيز على نظام اتصالات فعالة في ثلاثة اتجاهات عمودي صاعد، عمودي نازل وأفقي، وتطبيق نظام للاتصالات يضمن نقل المعلومات بسهولة، ويسير في كل المستويات الإدارية، لتحقيق أهداف كل من المؤسسة والعاملين بها.

2-3-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة

حيث سنتناول في هذا العنصر أثر الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز على تكوين العلاقات السائدة بها، سواء العلاقات الرسمية أو غير الرسمية.

جدول رقم (33): يوضح حسب المركز في التنظيم * نوع الاتصال السائد في المؤسسة

			نوع الاتصال السائد في المؤسسة		المجموع
			رسمي	غير رسمي	
المركز في التنظيم	إطار	ت	36	6	42
		%	85,7%	14,3%	100,0%
	عون تحكم	ت	77	18	95
		%	81,1%	18,9%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	44	13	57
		%	77,2%	22,8%	100,0%
المجموع		ت	157	37	194
		%	80,9%	19,1%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
1,140			02	0,566	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي وتقدر بـــ (80,9%)، خاصة الإطارات بنسبة (85,7%) وأعوان التحكم بنسبة (81,1%)، مقابل نسبة (19,1%) من الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال غير رسمي خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (22,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(01.14)، هي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.56).

إذا يمكن القول أن: أكثر من أربعة أخماس العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، حيث يتبين لنا أن الاتجاه العام عند المبحوثين هو أن القنوات الرسمية الاتصال هي الأكثر استعمالا لنقل المعلومات في المؤسسة، فالاتصال باعتباره عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تتم داخل المؤسسة، تهدف إلى نقل المعلومات والآراء وتحويلها بين عناصرها، من خلال القنوات الرسمية إذا ما كان الاتصال رسميا، وعبر القنوات غير الرسمية إذا ما كان اتصالا غير رسمي، والغرض من هذه العملية هو خلق تماسك وانسجام بين مكونات وعناصر المنظمة، لتحقيق غاياتها المختلفة.

والاتصال الرسمي يحتاج لقواعد وإجراءات ومعايير محددة، منصوص عليها في القوانين والتشريعات، لا يمكن للعاملين تجاوزها، لأنها مقترنة بجزاء، أما قنواته فهي محددة، وتساعد على خلق التوازن في تدفق المعلومات، سواء كانت اتصالات صاعدة أو نازلة، وتسهل نمط التعامل بين المستويات العليا الاستشرافية والمستويات الدنيا التنفيذية، وهو ما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، لأن المعلومات التي تنتقل عبر قنوات رسمية تتميز بالمصداقية وبالدقة، فلا تتعرض للتحريف ولا لعنصر التشويش، في حين أن عدم توفر المعلومات من مصادر رسمية يؤدي الى التوجه نحو مصادر أخرى للمعلومات ويغذي القنوات غير الرسمية، خاصة بين الفئات من نفس المستوى، ويفتح أبواب الإشاعة .

جدول رقم (34): يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة حسب الوكالة

			نوع الاتصال السائد في المؤسسة		المجموع
			رسمي	غير رسمي	
الوكالة	سطيف- أ	ت	14	3	17
		%	82,4%	17,6%	100,0%

	سطيف- ب	ت	20	4	24
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	سطيف- ج	ت	11	6	17
		%	64,7%	35,3%	100,0%
	عين ولمان	ت	12	4	16
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	العلمة -1	ت	13	6	19
		%	68,4%	31,6%	100,0%
	العلمة -2	ت	13	3	16
		%	81,3%	18,8%	100,0%
	عين أزال	ت	20	4	24
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	بوقاعة	ت	16	4	20
		%	80,0%	20,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	23	0	23
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	15	3	18
		%	83,3%	16,7%	100,0%
المجموع		ت	157	37	194
		%	80,9%	19,1%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
10,891			09	0,283	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي وتقدر بـــ (80,9%)، خاصة وكالة عين الكبيرة بنسبة (100,0%) ووكالات سطيف – ب وعين أزال وبني ورتيلان بنسبة (83,3%) لكل منها ووكالة سطيف – أ بنسبة (82,4%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (81,3%).

مقابل نسبة (19,1%) ممن يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال غير رسمي خاصة وكالة سطيف –ج بنسبة (35,3%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (31,6%) ووكالة عين ولمان بنسبة (25,0%) ووكالة بوقاعة بنسبة (20,0%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي بغض النظر عن الوكالة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(10.89)، هي غير دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.28).

إذا يمكن القول أن: أكثر من أربعة أخماس العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي بغض النظر عن الوكالة، حيث تؤكد النتائج المسجلة في الوكالات التجارية، أن الاتصال السائد فيها هو اتصال رسمي، والذي يتخذ شكل: مذكرات مصلحية، تعليمات، لوح الاعلانات، اجتماعات، المنصات الرقمية، البريد الالكتروني المهني...وغيرها، وهو ضروري لأن المؤسسات على اختلافها تقوم على أساسه خاصة تلك التي تتميز بالتعقيد.

ورغم ما يتطلبه الاتصال الرسمي من اجراءات وقنوات اتصال محددة، إلا أنه الاتصال المفضل لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا لحرصهم على تلقي المعلومات والتعليمات من مصدر موثوق، للقيام بمهامهم في الوقت المناسب ووفقا لما هو مطلوب، فيصد بذلك أبواب الإشاعة ، وتحريف المعلومات أو تأويلها، وتتمثل وسائل الاتصال الرسمي في وسائل الاتصال الكتابية، وهي الأكثر استخداما في أغلب المؤسسات، لأنها تسمح بالاتصال بكل العاملين وايصال المعلومات إلى جميع المستويات. غير أن ما يعاب عليها هو صعوبة فهمها من طرف العاملين ذوي المستويات العلمية المتدنية.

أما الشكل الثاني للاتصال الرسمي فهو الاجتماعات الدورية، التي تعتبر وسيلة تحقق التفاعل بين المستويات الدنيا والمستويات العليا في المؤسسة، وتقوي شعور الانتماء إلى المؤسسة، حيث ومن خلالها يتمكن العاملين من تقديم اقتراحاتهم وآرائهم، وشكاويهم، ومنه المشاركة في اتخاذ القرار.

أما بالنسبة بالاتصال غير الرسمي، فينتج في حالة وجود خلل في نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة، فتتسرب المعلومات عن طريق الزملاء والمقربين من الهيئات العليا أو عن طريق اصدقاء العمل، ويفضل العديد من العاملين أسلوب الاتصال هذا للحصول على المعلومات، لأنه سهل وينتج عن طريق العلاقات الاجتماعية بين العاملين، فتنتشر المعلومة بسرعة وقد تأخذ شكل إشاعات،

تتعرض من خلالها للتحويل والتحريف. والتي نظراً لأهميته يجب على المؤسسة الاهتمام بهذا النوع من الاتصال وعدم تجاهله، لأن له تأثير على نظام الاتصال بأكمله.

جدول رقم (35): يوضح أسلوب الاتصال المتبعة في المؤسسة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة

			أسلوب الاتصال المتبعة في المؤسسة			المجموع
			مباشر	غير مباشر	مباشر وغير مباشر	
نوع الاتصال السائد في المؤسسة	رسمي	ت	127	17	13	157
		%	80,9%	10,8%	8,3%	100,0%
	غير رسمي	ت	13	15	9	37
		%	35,1%	40,5%	24,3%	100,0%
المجموع		ت	140	32	22	194
		%	72,2%	16,5%	11,3%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
31,510			02	0,000	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على اتباع الأسلوب المباشر للاتصال في المؤسسة وتقدر بـــ (72,2%)، خاصة لدى الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة بنسبة (80,9%)، مقابل نسبة (16,5%) من المبحوثين الذين يؤكدون على اتباع الأسلوب غير المباشر للاتصال في المؤسسة خاصة لدى الذين يرون أن الاتصال غير الرسمي هو السائد بنسبة (40,5%).

أما المبحوثين الذين يرون أن هناك تنوع في أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة بين الرسمي وغير الرسمي فيمثلون نسبة (11,3%) خاصة لدى الذين يرون أن الاتصال غير الرسمي هو السائد في المؤسسة بنسبة (24,3%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن أسلوب الاتصال المتبع في المؤسسة هو الاتصال المباشر خاصة الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـــ(31.51)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن أسلوب الاتصال المتبع في المؤسسة هو اتصال مباشر خاصة الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة، بحيث يتميز هذا النمط بدرجة عالية من التفاعل والتواصل والتأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل، وهو الأمر الذي يجعله أكثر فعالية وقدرة على الاقناع، وتعود قوة التفاعل في هذا النوع من الاتصال إلى وجود كل المرسل والمستقبل في نفس المكان.

حيث لاحظنا انتشار هذا الأسلوب بدرجة كبيرة سواء في المديرية أو في الوكالات التجارية، وأكده لنا المسؤولين على مستوى المؤسسة، بأنه لا يوجد بروتوكول معين للاتصال بالمشرفين أو بالرؤساء، بل أبواب الإدارة مفتوحة في أي وقت وللجميع، سواء لطلب تفسير أو توضيح او تنسيق او لشرح او تقديم تقرير...، فهذا الأسلوب من الاتصال إذن يشجع التغذية العكسية، وهو ما يرفع من الروح المعنوية للعامل ومكانته كعنصر اساسي في المؤسسة، ويشعره بالرضا، فينعكس بذلك على انتاجيته ومردوديته.

جدول رقم (36): يوضح كيفية عقد الاجتماعات والقاءات الدورية بين العاملين والإدارة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

			كيفية عقد الاجتماعات والقاءات الدورية بين العاملين والإدارة							المجموع
			يوميا	أسبوعيا	شهريا	ثلاثي	سداسي	سنوي	لا توجد اجتماعات	
وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	مراسلات	ت	30	39	23	5	4	8	28	137
		%	21,9%	28,5%	16,8%	3,6%	2,9%	5,8%	20,4%	100%
	الهاتف	ت	32	50	26	5	4	7	33	157
		%	20,4%	31,8%	16,6%	3,2%	2,5%	4,5%	21,0%	100%
	البريد	ت	24	28	19	4	1	3	18	97
		%	24,7%	28,9%	19,6%	4,1%	1,0%	3,1%	18,6%	100%
	صفحة	ت	1	6	0	0	0	0	1	8
		%	12,5%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	100%
	شبكة	ت	26	30	15	7	2	6	28	114
		%	22,8%	26,3%	13,2%	6,1%	1,8%	5,3%	24,6%	100%
المجموع		ت	113	153	83	21	11	24	108	513
		%	22,0%	29,8%	16,2%	04,1%	02,1%	04,7%	21,1%	100%

المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة

لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن عقد الاجتماعات والقاءات بين العاملين والإدارة تكون أسبوعيا وتقدر بـــ (29,8%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون الفايسبوك كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (75,0%) والهاتف بنسبة (31,8%)، في حين سجلت نسبة (22,0%) من المبحوثين الذين يؤكدون على عقد الاجتماعات والقاءات يوميا خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون البريد الالكتروني كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (24,7%) والشبكة الداخلية بنسبة (22,8%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على عدم عقد الاجتماعات والقاءات بين العاملين والإدارة فيمثلون نسبة (21,1%) خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون الشبكة الداخلية كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (24,6%)، في حين تؤكد نسبة (16,2%) على عقد الاجتماعات واللقاءات شهريا خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون البريد الالكتروني كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (19,6%)، وأقل نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين يؤكدون على عقد تلك الاجتماعات واللقاءات بين الإدارة والعاملين بشكل سنوي أو ثلاثي أو سداسي بنسب (04,7%) و(04,1%) و(02,1%) على التوالي.

إذا يمكن القول: أن هناك تنوع في إجابات العاملين حول دورية اللقاءات التي تعقدها الإدارة مع العاملين بين الأسبوعية واليومية والشهرية، غير أنه بالتقريب ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن عقد الاجتماعات والقاءات بين العاملين والإدارة تكون أسبوعيا خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون الفايسبوك والهاتف كوسائل للاتصال في المؤسسة، ويعود ذلك إلى سهولة وسرعة التواصل عبر استخدام وسائل الاتصال الحديثة خاصة عبر الأنترنت وعبر الهاتف، حيث لاحظنا استخدام الاتصال الشفهي بنسبة كبيرة بين العاملين في مختلف المستويات، لأن هذا النمط يتيح مرونة أكبر في جدول العمل بالنسبة لكل الفئات السوسيومهنية، حيث يمكنهم من المشاركة في الاجتماعات دون الحاجة الى التنقل لمكن محدد.

ويبدو واضحا اهتمام مؤسسة سونلغاز بتعزيز الاتصال والتواصل بين الفئات الاستشرافية والفئات التنفيذية، من خلال الاجتماعات الدورية التي تهم فئة معينة أو مجموعة عمل، التي في غالبها تكون أسبوعيا حسب تصريح المبحوثين، وهي فترة مناسبة لتحيين مختلف المعلومات، والرد على الانشغالات والاقتراحات، إلا أننا لاحظنا خلال تواجدنا بمقر المديرية أو مختلف الوكالات التجارية، عقد مدراء الوكالات ورؤساء الاقسام للقاءات مع بعض العاملين بداية كل يوم، وقبل الشروع في العمل، تأخذ وقتا قصيرا متوسطه بين 15 دقيقة إلى20 دقيقة، ولا يعني كل العاملين وهذا عكس

الاجتماع الذي تكون فترته طويلة سواء كان حضوريا أو عبر الأنترنت، ويكون عدد الحضور فيه كبير.

جدول رقم (37): يوضح كيفية اتصال المبحوثين بالإدارة العليا أو المسؤول المباشر حسب المركز في التنظيم

			كيفية اتصال المبحوثين بالإدارة العليا أو المسؤول المباشر			المجموع
			بطريقة سهلة	بطريقة صعبة	الاتصال بهم غير ممكنة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	22	19	1	42
		%	52,4%	45,2%	2,4%	100,0%
	عون تحكم	ت	44	41	10	95
		%	46,3%	43,2%	10,5%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	32	21	4	57
		%	56,1%	36,8%	7,0%	100,0%
المجموع		ت	98	81	15	194
		%	50,5%	41,8%	7,7%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
3,766			04	0,439	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن هناك سهولة في الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة وتقدر بـــ (50,5%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (56,1%) والإطارات بنسبة (52,4%)، في حين سجلت نسبة (41,8%) من الذين يرون أن هناك صعوبة في الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (45,2%) وأعوان التحكم بنسبة (43,2%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن من غير الممكن الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة فيمثلون نسبة (7,7%) فقط خاصة أعوان التحكم بنسبة (10,5%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن هناك سهولة في الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(03.76)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.43).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون أن هناك سهولة في الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، فتؤكد النتائج الواردة في الجدول، أن هناك مرونة وسلاسة في عملية الاتصال بالإدارة العليا والمشرفين في المؤسسة، خاصة بالنسبة لفئتي الإطارات والتنفيذ.

فالبنسبة لفئة الإطارات ، فيرجع إلى قربها من المسؤولين على مستوى المؤسسة، ومنه سهولة التواصل معهم، أما بالنسبة لفئة التنفيذ فيعود إلى طبيعة نشاطهم الميداني، وما قد يواجهونه من مخاطر، فهم ملزمين إذن بتبليغ المشرفين والمسؤولين بكل الوضعيات، دون الالتزام ببروتوكول معين، خاصة الحالات الاستثنائية والطارئة. من جانب آخر قد تشير أيضا إلى وجود علاقات شخصية بين الفئات السوسيومهنية، التي يغلب عليها الطابع غير الرسمي لكونها لا تحتاج لإجراءات محددة للاتصال بالمستوى الأعلى، وتقليص الفجوة بين العامل والمشرف والمسؤول.

ورغم إيجابيات هذا النوع من العلاقات إلا أن عدم التحكم فيه وتوجيهه قد يؤدي إلى ضعف وغياب الرقابة، وصعوبة التحكم في سلوكات الأفراد أو ضبط حضورهم وغيابهم وعدم تقبل ملاحظاته، وقد يشكك حتى في مصداقية تقييم المشرف أو المسؤول.

جدول رقم (38): يوضح مساعدة مناخ العمل العاملين على الاتصال داخل المؤسسة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

			مساعدة مناخ العمل داخل المؤسسة العاملين على الاتصال		المجموع
			يساعد	لا يساعد	
وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	مراسلات مكتوبة	ت	99	38	137
		%	72,3%	27,7%	100%
	الهاتف	ت	111	46	157
		%	70,7%	29,3%	100%
	البريد الإلكتروني	ت	76	21	97
		%	78,4%	21,6%	100%
	صفحة فايسبوك	ت	4	4	8
		%	50,0%	50,0%	100%
	شبكة داخلية	ت	84	30	114
			73,7%	26,3%	100%
المجموع		ت	374	139	513
		%	72,9%	27,1%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة					
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)					

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن مناخ العمل داخل المؤسسة يساعد العاملين على الاتصال وتقدر بـــ (72,9%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون البريد الإلكتروني كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (78,4%) والشبكة الداخلية بنسبة (73,7%).

مقابل نسبة (27,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن مناخ العمل داخل المؤسسة لا يساعد العاملين على الاتصال خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون الفايسبوك كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (50,0%) والهاتف بنسبة (29,3%) والمراسلات المكتوبة بنسبة (27,7%).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن مناخ العمل داخل المؤسسة يساعد العاملين على الاتصال، خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية كوسائل للاتصال في المؤسسة، ويعود ذلك إلى توفير المؤسسة كل الوسائل الضرورية لإنجاح عملية الاتصال، والمناسبة لكل الفئات السوسيومهنية ومستواها العلمي خاصة، ففي حين تفضل الإطارات الوسائل الرسمية سواء باستخدام المراسلات المكتوبة أو عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة، نجد أن ذوي المستوى التعليمي العالي يفضلون الوسائل الإلكترونية ويرون أن البريد الإلكتروني أهم وأسرع الوسائل لإيصال المعلومات، ويرون أنها الوسيلة المناسبة التي توفر الجو الملائم للقيام بالمهام بسرعة.

أما ذوي المستوى المحدود خاصة من فئة التنفيذ فيفضلون الاتصال الشفهي سواء كان مباشرا أو عن طريق الهاتف لسهولته واتاحته في كل وقت، خاصة وأن أغلب وقتهم يكون خارج المؤسسة وفي أماكن بعيدة، أين لا تتوفر خدمة الأنترنت دائما. أما بالنسبة لموقع الفايسبوك فنلاحظ أن النسب المسجلة أقل بالمقارنة مع الوسائل الأخرى، وهذا راجع إلى أن الثقافة السائدة لدى العاملين بالمؤسسة، عدم اعتبارها وسيلة رسمية للتواصل، وهو ما لاحظناه من خلال حديثنا مع المسؤولين وبعض العاملين، ومنه فالمناخ العام داخل مؤسسة سونلغاز يساعد على التواصل مهما كانت الوسيلة، سواء كانت كتابية، شفهية أو إلكترونية، وهذا التنوع يعود إلى نوع المعلومات وأهميتها وحجمها، وقدرة إدراك مرسل المعلومات ومتلقيها.

جدول رقم (39): يوضح وجود تواصل بين عمال المؤسسة خارج أوقات العمل حسب الجنس					
				وجود تواصل بين عمال المؤسسة خارج أوقات العمل	المجموع
				موجود	غير موجود	
الجنس	ذكر		ت	112	61	173
			%	64,7%	35,3%	100,0%
	أنثى		ت	13	8	21
			%	61,9%	38,1%	100,0%
المجموع			ت	125	69	194
			%	64,4%	35,6%	100,0%
قيمة كا^2				**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
,066				1	,798	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على وجود تواصل بين عمال المؤسسة خارج أوقات العمل وتقدر بـــ (64,4%)، خاصة الذكور بنسبة (64,7%)، مقابل نسبة (35,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون على عدم وجود تواصل بين عمال المؤسسة خارج أوقات العمل خاصة الإناث بنسبة (38,1%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على وجود تواصل بين عمال المؤسسة خارج أوقات العمل بغض النظر عن جنسهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(0.06)، هي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.79).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على وجود تواصل بين عمال المؤسسة خارج أوقات العمل بغض النظر عن جنسهم، فالتفاعل بين العاملين داخل المؤسسة، يمتد إلى خارج المؤسسة، وهو يشير إلى الترابط الموجود بين العاملين داخل العمل، وتطورها إلى صداقات وعلاقات أخوية، الذي هو في صالح المؤسسة، ومؤشر على نجاح المؤسسة في خلق علاقات إيجابية تنعكس على أداءهم الجيد في العمل،

من خلال تقديم المعلومات الضرورية لأداء اعمالهم، وتقديم النصائح، والمساعدة في حل المشاكل...الخ.

غير أن ذلك لا يعني عدم وجود سلبيات في هذه العلاقة، لأنها قد تكون مصدرا غير رسمي لتدفق المعلومات، ومجالا خصبا لانتشار الإشاعات وتحريف المعلومات، لكن يمكن للمؤسسة استغلالها لصالحها وتوجيهها توجيها سليما بما يخدمها، أما بالنسبة للعلاقات بين العاملين والمشرفين، فمن خلالها يحس العامل بالعدالة التنظيمية، وقيمته لدى المسؤول، وأنه عنصر مهم في تسيير المؤسسة، وأنه لا يوجد تمييز بين الفئات السوسيومهنية المتواجدة في المؤسسة، ويعزز رضاه الوظيفي وشعوره بعدم الاستياء.

وهي الأمور التي ركز عليها مدير المؤسسة وأبرزها، بقوله أن العاملين بالمؤسسة بغض النظر عن جنسه أو فئته السوسيومهنية هم عائلة واحدة، والمؤسسة هي مؤسستهم، وأعطى مثالا على ذلك، أن موائد الافطار الجماعي التي أقرها المجمع شاركت فيها كل فئات المؤسسة، بما فيها العنصر النسوي رغم عددهم القليل، وهو بالفعل ما تبين لنا من خلال زيارتنا، أين يظهر نوع العلاقة بين العاملين بحيث يصعب التفريق بينهم حسب مركزهم في التنظيم.

وتجدر الاشارة إلى أن التواصل بين العاملين خارج العمل لا يرجع فقط إلى علاقات الصداقة، بل أيضا لعامل الجيرة في السكن، صلة القرابة، استخدام نفس وسائل النقل، وجود اهتمامات مشتركة مثل النشاطات الثقافية والرياضية...، وغيرها من الفرص التي قد تخلق مناسبات للالتقاء بينهم، ومن هنا نجد أن العلاقات الاجتماعية التي تنمو خارج اطار التنظيم، تؤدي إلى اشباع بعض الحاجات التي لا يستطيع الاتصال الرسمي إشباعها، كالحاجات النفسية والاجتماعية مثل: الرضا، والشعور بالراحة وعدم الاستياء والتذمر، الشعور بالانتماء، ورفع الروح المعنوية. وأخيرا يمكن القول إن العلاقات الانسانية والاجتماعية الجيدة التي تربط بين العاملين داخل المؤسسة، وتمتد إلى خارج المؤسسة، تميزها المودة والصداقة والأخوة والتعاون والثقة، وهو في صالح المؤسسة متى تمكنت من توجيهها التوجيه الصحيح لأنها تنعكس على انتاجيتهم ومردوديتهم في العمل.

جدول رقم (40): يوضح تتوفر المؤسسة على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

			تتوفر المؤسسة على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	مراسلات مكتوبة	ت	59	68	10	137
		%	43,1%	49,6%	7,3%	100%
	الهاتف	ت	67	79	11	157
		%	42,7%	50,3%	7,0%	100%
	البريد الإلكتروني	ت	53	39	5	97
		%	54,6%	40,2%	5,2%	100%
	صفحة فايسبوك	ت	4	3	1	8
		%	50,0%	37,5%	12,5%	100%
	شبكة داخلية	ت	51	53	10	114
		%	44,7%	46,5%	8,8%	100%
المجموع		ت	234	242	37	513
		%	45,6%	47,2%	07,2%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة						
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)						

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة متوسطة وتقدر بـــ (47,2%)، خاصة المبحوثين الذين يستخدمون الهاتف كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (50,3%) والمراسلات المكتوبة بنسبة

(49,6%)، في حين سجلت نسبة (45,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة كبيرة خاصة المبحوثين الذين يستخدمون البريد الإلكتروني كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (54,6%) والفايسبوك بنسبة (50,0%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة ضعيفة فيمثلون نسبة (07,2%) خاصة المبحوثين الذين يستخدمون الفاسبوك كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (12,5%) والشبكة الداخلية بنسبة (8,8%).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة متوسطة خاصة لدى المبحوثين الذين يستخدمون الهاتف والمراسلات المكتوبة كوسائل للاتصال في المؤسسة، وبالتقريب النصف الآخر يؤكد على توفرها بدرجة كبيرة خاصة المبحوثين الذين يستخدمون البريد الإلكتروني والفايسبوك كوسائل للاتصال في المؤسسة، فمن خلال الاتجاهات العامة نجد أن المبحوثين الذين يقيمون مهارات الاتصال على مستوى المؤسسة بأنها متوفرة بدرجة متوسطة، متقاربة مع النسبة المسجلة عند المبحوثين الراضين بدرجة كبيرة على قدرات المؤسسة، وتمكنها من انجاح عملية الاتصال على مختلف المستويات، سواء من خلال التنوع في وسائل الاتصال (الشفهية، الكتابية، الالكترونية)، وكذا من خلال استخدام مختلف أنماط الاتصال، مع حرصها أن تكون مناسبة لكل الفئات السوسيومهنية، إضافة إلى المهارات المرتبطة بالفرد مثل مهارة الاستماع ، مهارة التحدث، مهارة التحرير، القدرة على التعامل مع الآخرين، والتي تتيح للرئيس التفاعل مع المرؤوسين بكفاءة، ويحدث تأثيرا في سلوكاتهم وعملهم، ومنه تحقيق الهدف المطلوب من الاتصال واشباع حاجات العاملين.

ويتضح لنا اهتمام سونلغاز بمهارات الاتصال، من خلال الاجتماعات الدورية، واتاحة الفرصة للعاملين المناقشة والتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم، فالإدارة من خلال الاجتماعات تتيح الفرصة لسماعهم واستيعابهم، والتحدث معهم لإيصال الأفكار والمعلومات والقرارات، ومن خلالها يحدث التفاعل بينهم، بحيث يصبح المتكلم مستمعاً والمستمع متكلماً وهكذا. كما أن اجراءات الاتصال بالهيئات العليا في الادارة تتم بالسلاسة والمرونة ولا تخضع لإجراءات معقدة، خاصة وأن المؤسسة توفر الوسائل الحديثة للاتصال تفادياً لأي معوق من المعوقات، قد يحول دون وصول الرسالة سواء إذا كان الاتصال نازلاً أو صاعداً أو أفقياً.

جدول رقم (41): يوضح وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل حسب المركز في التنظيم

			وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	19	22	1	42
		%	45,2%	52,4%	2,4%	100,0%
	عون تحكم	ت	36	52	7	95
		%	37,9%	54,7%	7,4%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	25	27	5	57
		%	43,9%	47,4%	8,8%	100,0%
المجموع		ت	80	101	13	194
		%	41,2%	52,1%	6,7%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
2,486			04	0,647	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن هناك ثقة متبادلة بدرجة متوسطة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل وتقدر بـــ (52,1%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (54,7%) والإطارات بنسبة (52,4%)، في حين سجلت نسبة (41,2%) من الذين يرون أن هناك ثقة متبادلة بدرجة كبيرة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل خاصة الإطارات بنسبة (45,2%) وأعوان التنفيذ بنسبة (43,9%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن هناك ثقة متبادلة بدرجة ضعيفة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل فيمثلون فقط نسبة (6,7%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (8,8%) وأعوان التحكم بنسبة (7,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(02.48)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.64).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون أن هناك ثقة متبادلة بدرجة متوسطة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، ويعود ذلك إلى اختلاف تفضيلات الأفراد نحو مصادر المعلومات في المؤسسات، بين المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية، واختلاف تأثيرها من فرد إلى آخر، حيث يتميز المصدر الرسمي بأنه أكثر مصداقية وموثوقية، في حين يتميز المصدر غير الرسمي بأنه أكثر سرعة وأكثر اشباعا لحاجات العاملين.

ومن خلال الاتجاه العام للمبحوثين نحو المعلومات المتبادلة بينهم ودرجة الثقة في صدقها، يتبين لنا أن هناك علاقات اجتماعية وانسانية جيدة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، خاصة وأن علاقات العمل تتسم بأنها اعتمادية تبادلية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق الأهداف الشخصية من جهة أخرى. فالثقة التنظيمية تحفز التعاون بين أفرد المنظمة، ومنه تحسين الأداء الذي يدعم ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة. لهذا يجب أن تركز التنظيمات على تنمية بيئة تنظيمية تسودها الثقة التنظيمية الإيجابية بين مختلف المستويات فيها، أفقيا وعموديا لما لها من تأثير على إنتاجية ومردودية العاملين، فهي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والادارية.

فالثقة والشفافية صورتان لبيئة تنظيمية سليمة، تزيدان من التفاعل والتعامل وتبادل الآراء، وحرية تدفق المعلومات، إضافة إلى أنها تؤدي إلى زيادة تنامي العلاقات الشخصية، فهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق التكامل وأساسا لفعالية التنظيم ونجاحه، الذي لا يمكن أن يتحقق بدون وجود علاقات تسودها الثقة بين عناصرها، ومنه التأثير على مخرجات العمل. ومع ذلك يبقى عنصر المخاطرة موجود لأن الثقة بين العاملين مبنية على عوامل شخصية وليست موضوعية.

جدول رقم (42): يوضح انتشار المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة حسب الجنس

			انتشار المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة			المجموع
			غالبا	أحيانا	نادرا	
الجنس	ذكر	ت	57	66	50	173
		%	32,9%	38,2%	28,9%	100,0%
	أنثى	ت	12	7	2	21
		%	57,1%	33,3%	9,5%	100,0%
المجموع		ت	69	73	52	194
		%	35,6%	37,6%	26,8%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
5,991			02	0,050		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أنه أحيانا ما تنتشر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة وتقدر بـــ (37,6%)، خاصة لدى الذكور بنسبة (38,2%)، في حين سجلت نسبة (35,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون أنه غالبا ما تنتشر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة خاصة لدى الإناث بنسبة (57,1%).

أما المبحوثين الذين يرون أنه نادرا ما تنتشر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة فيمثلون نسبة (26,8%) خاصة لدى الذكور بنسبة (28,9%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أنه أحيانا ما تنتشر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة خاصة لدى الذكور، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(05.99)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.05).

إذا يمكن القول أنه: أكثر من ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون أنه أحيانا ما تنتشر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة خاصة لدى الذكور، في المقابل تؤكدن الإناث على أنه غالبا ما تنتشر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة ، وكما هو واضح في الجدول فإن الإشاعة مصدر مهم للمعلومات لدى الإناث، وهذه الأرقام المسجلة ليست قائمة على أساس **الجندر**، بل لكون الأكثر شيوعا هو ميول النساء للحصول على المعلومات وفضولهن الذي يتعدى فضول الرجل، وأن التفاعل بين النساء أكثر من التفاعل بين الرجال داخل وخارج العمل، وأنهن أكثر تأثرا بالمعلومات والأخبار من الرجال.

وتعتبر الإشاعة مظهرا للاتصال غير الرسمي، وانعكاساً لوجود خلل في الاتصال الرسمي في المؤسسة، سواء لكونه لا يتمتع بالمرونة الكافية أو أنه لا يواكب تطورات المؤسسة، أو لاحتكار المعلومة لدى المسؤولين وعدم اتاحتها للجميع، فتأتي نتيجة غياب المعلومات الدقيقة من مصدرها، وعدم اشباع الحاجات الضرورية للعاملين للقيام بأعمالهم، فتنمو الإشاعة لسد ذلك النقص.

وانتشار الإشاعة يؤدي إلى آثار سلبية، أهمها تحريف المعلومات بسبب شخصية ومميزات المتلقي، أو الادراك الانتقائي للمتلقي أو للمشكلات اللغوية التي قد تواجه المتلقي، كما وأنها تتميز بالسرعة في الانتشار خاصة مع وسائل الاتصال الحديثة، حيث أكد لنا مدير أحد الوكالات التجارية، أن مواقع التواصل الاجتماعي مجال خصب للحصول على المعلومات مهما كان نوعها، وتفاديا لانتشار المعلومات المغلوطة فهو يفضل تبليغ العاملين بالوكالة وإعلامهم، بكل الأخبار حتى ولو لم تكن في صالحهم. ولهذا يبدو أن المؤسسة تهتم أكثر بنشاط المصادر الرسمية لتدفق المعلومات، ومحاولة توجيه الأخبار التي تنتشر عن طريق الإشاعة لكي لا يؤثر ذلك على أداء المؤسسة وكفاءتها.

3-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة

سيتم في هذا العنصر تناول أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز –سطيف–ومختلف أبعادها، وهذا من خلال قدرة المؤسسة تحقيق أهدافها المختلفة، مستوى رضا العاملين بها، درجة تدفق المعلومات في مختلف المستويات، وقدرتها على إدارة موردها البشري على اختلاف فئاتهم السوسيومهنية وأخيرا مرونتها الاستراتيجية اتجاه الحالات الطارئة ودرجة تحكمها في إدارة الأزمات.

3-1-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسة

وسنتناول في هذا العنصر المؤشرات المختلفة لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المختلفة: الاقتصادية، المجتمعية، الرياضية، البيئية...إلخ.

جدول رقم (43): يوضح دقة تحديد أهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين حسب المركز في التنظيم

			دقة تحديد أهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	28	13	1	42
		%	66,7%	31,0%	2,4%	100,0%
	عون تحكم	ت	56	32	7	95
		%	58,9%	33,7%	7,4%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	35	16	6	57
		%	61,4%	28,1%	10,5%	100,0%
المجموع		ت	119	61	14	194
		%	61,3%	31,4%	7,2%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
2,873			04	0,579	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن يؤكدون على أن أهداف المؤسسة محددة بدقة كبيرة وتقدر بـــ (61,3%)، خاصة الإطارات بنسبة (66,7%) وأعوان التنفيذ بنسبة (61,4%)، في حين سجلت نسبة (31,4%) من الذين يرون أن أهداف المؤسسة محدد بدرجة متوسطة الدقة خاصة أعوان التحكم بنسبة (33,7%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن أهداف المؤسسة محدد بدرجة ضعيفة الدقة فيمثلون فقط نسبة (7,2%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (10,5%) وأعوان التحكم بنسبة (7,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن أهداف المؤسسة محددة بدقة كبيرة بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(02.87)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.57).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن أهداف المؤسسة محددة بدقة كبيرة بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، وهي الأهداف التي تختلف تبعا لطبيعة المؤسسة ونوعها وحجمها، فقد تكون أهداف اقتصادية، او اجتماعية أو ثقافية، أو رياضية ...الخ، وتحدد هذه الأهداف في القانون التأسيسي للمؤسسة وفي القانون الداخلي، وفي عقود العمل التي تربطها مع العاملين، وبالنسبة لمؤسسة سونلغاز، فإن النسب المسجلة في الجدول تشير إلى أن العاملين على دراية كافية بأهداف المؤسسة، وطبيعة نشاطها. وأنها مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع اقتصادي، مهمتها تقديم خدمتي الغاز والكهرباء على مدار الوقت، حتى في المناسبات والحالات الطارئة أو الاستثنائية، إضافة إلى عملية الإنتاج لبعض المعدات المرتبطة بنشاطها.

كما أنهم على علم بأن المؤسسة لها اهتمام بنشاطات أخرى، مثل الاستثمار في مجال الرياضة، باعتبارها أصبحت شركة قابضة، وأن لها مساهمات في النشاط الجمعوي والبيئي، من خلال المشاركة في التظاهرات العلمية والثقافية والبيئية، حيث تشارك مؤسسة سونلغاز وتشجع مختلف التظاهرات والملتقيات العلمية. وهو ما لمسناه من إجابات بعض المسؤولين والعاملين على مستوى المؤسسة، الذين أكدوا لنا أن أهداف المؤسسة، هو أول معلومة يجب على العامل الحديث التوظيف معرفته واستيعابه، لأنه توظيفه مرتبط بأهداف المؤسسة، وفي ذلك يبذل كل الجهود من أجل تحقيق ذلك.

جدول رقم (44): يوضح تحقيق المؤسسة لرضا الزبائن حول خدماتها المقدمة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

			تحقيق المؤسسة لرضا الزبائن حول خدماتها المقدمة			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	مراسلات مكتوبة	ت	86	45	00	131
		%	65,6%	34,4%	00%	100%
	الهاتف	ت	102	46	00	148
		%	68,9%	31,1%	00%	100%
	البريد الإلكتروني	ت	66	26	00	92
		%	71,7%	28,3%	00%	100%
	صفحة فايسبوك	ت	4	3	00	7
		%	57,1%	42,9%	00%	100%
	شبكة داخلية	ت	80	30	00	110
		%	72,7%	27,3%	00%	100%
المجموع		ت	338	150	00	488
		%	69,3%	30,7%	00%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة						
لا يمكن حساب قيمة كا^2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)						

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تحقق رضا الزبائن حول الخدمات التي تقدمها بدرجة كبيرة وتقدر بـــ (69,3%)، خاصة الذين يستخدمون الشبكة الداخلية كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (72,7%) والبريد الالكتروني بنسبة (71,7%).

في حين سجلت نسبة (30,7%) في حين المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تحقق رضا الزبائن حول الخدمات التي تقدمها بدرجة متوسطة خاصة الذين يستخدمون الفايسبوك كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (42,9%) والمراسلات المكتوبة بنسبة (34,4%) والهاتف بنسبة (31,1%)، أما المبحوثين الذين يرون انها تحققها بدرجة ضعيفة فلم يسجل منهم أي مبحوث أي بنسبة (00%).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تحقق رضا الزبائن حول الخدمات التي تقدمها بغض النظر عن وسائل الاتصال التي يستخدمون في المؤسسة، فمؤسسة سونلغاز مؤسسة خدماتية أهدافها واضحة ومحددة، أولها تقديم للزبائن، ولذلك تسعى لتوفير وسائل الاتصال المناسبة في سبيل تحقيق رضا الزبون، سواء للاتصال بهم أو لإعلامهم بالمستجدات أو لتلقي شكاويهم أو لتسجيل انشغالاتهم.

فتعتبر خدمة الزبون وتقديم خدمات ذات جودة عالية الهدف الأساسي للمؤسسة وسبب استمرارها، ولأن أهداف المؤسسة هو ما يمنحها هوية، ومعياراً لأدائها، من المهم جدا تقييم مدى تحقيق رضا الزبون، لأن ذلك يساعد المؤسسة على التعلم والتكيف، وتبين الفرق بين الاهداف الرسمية والأهداف الفعلية، فهي إذن تساعد المؤسسة على معرفة النقائص وحل المشاكل. والملاحظ من خلال النسب المسجلة أن هناك علاقة طردية بين رضا الزبون ووسائل الاتصال المستخدمة، وهو ما يشير إلى نجاح المؤسسة في استخدام الوسائل المناسبة لنشاطها، وأن درجة فعالية نظام الاتصال في المؤسسة عالية.

فطبيعة نشاطات مؤسسة سونلغاز لها تأثير مباشر على صورتها، حيث تقدم خدمة لأكثر من **11 مليون** زبون للكهرباء و**07 مليون** زبون للغاز، ونظراً للدور الفعال الذي تلعبه سونلغاز في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية والرياضية، فإن امتلاك يقظة إعلامية ونظام اتصال فعال أمر حتمي. حيث تعتمد على نهج نوعي لتحليل التغطية الاعلامية والصحفية، التي تتناول مواضيع تمسها مباشرة، وباستخدام مختلف الوسائل، كما أنها لا تهمل المنشورات والمحتوى الرقمي، حيث تستغلها بشكل أفضل وتعتبرها أداة لاتخاذ القرار.

جدول رقم (45): يوضح زيادة المؤسسة لإنتاجها سنويا حسب مساعدة مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة

			زيادة المؤسسة لإنتاجها سنويا				
			نعم	لا	تحافظ على نفس المستوى	لا أدري	المجموع
مساعدة مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة	نعم	ت	119	2	7	6	134
		%	88,8%	1,5%	5,2%	4,5%	100,0%
	لا	ت	46	5	2	7	60
		%	76,7%	8,3%	3,3%	11,7%	100,0%
المجموع		ت	165	7	9	13	194
		%	85,1%	3,6%	4,6%	6,7%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**	
9,609			03	0,022		**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تزيد من انتاجها السنوي وتقدر بـــ (85,1%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يساعدهم مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة بنسبة (88,8%)، في حين سجلت نسبة (6,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أنهم لا يعلمون بذلك خاصة لدى المبحوثين الذين لا يساعدهم مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة بنسبة (11,7%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أنها تحافظ على نفس المستوى من الإنتاج السنوي فيمثلون نسبة (4,6%) خاصة لدى المبحوثين الذين يساعدهم مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة بنسبة (5,2%)، وأقل نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تزيد من انتاجها السنوي وتقدر بـــ (3,6%) فقط خاصة لدى المبحوثين الذين لا يساعدهم مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة بنسبة (8,3%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تزيد من انتاجها السنوي خاصة لدى المبحوثين الذين يساعدهم مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(09.60)، هي دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.02).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب كل العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تزيد من إنتاجها السنوي خاصة لدى المبحوثين الذين يساعدهم مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة، وبالتالي فمناخ العمل المساعد على الاتصال في المؤسسة يؤثر إيجابا على زيادة انتاجها السنوي، فمؤسسة سونلغاز تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق النمو والتطور والاستمرار، وهذا واضح من سياستها واستراتيجيتها، فهي من المؤسسات الوطنية التي تتمتع بسمعة جيدة، كما أنها تعتبر شريكا اجتماعيا مهما، ولها دور أساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

فهي تسعى على الدوام لزيادة عدد زبائنها والرفع من قدراتها لتلبية حاجيات زبائنها، من خلال شركاتها المختلفة، في مجال الإنتاج والنقل والتوزيع لهاتين المادتين، لهذا فمخططها التنموي يبين أن الأرقام المسجلة فيما يخص نشاطها، في تصاعد وأن المؤسسة حافظت على مكانتها في ريادة الأعمال، خاصة وأنها أنجزت ما يقارب **30 بالمئة** من البرنامج الوطني الذي أعلنته السلطات العمومية فيما يتعلق بتطوير الطاقات المتجددة.

إن الأرقام التي تسجلها المؤسسة سنويا، تشير إلى وجود خط تصاعدي في صالح المؤسسة وزبائنها، والذي لا يمكن أن يتحقق بدون المورد البشري للمؤسسة، لهذا فهي توفر كل ظروف العمل المناسبة لزيادة إنتاجية العامل ومردوديته، والذي ينعكس إيجابا على نمو وتطور المؤسسة واستمراريتها في سوق النشاط، حيث أكد أغلب المبحوثين أن المناخ السائد داخل المؤسسة يساعد على الاتصال وعلى ربط علاقات بين مختلف الفئات السوسيومهنية، والذي بدوره يوفر الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية لهم ويشبع حاجاتهم، ما يزيد من إنتاجيتهم وجهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويتضح لنا أن أغلب المبحوثين على دراية بالنتائج التي تحققها المؤسسة سنويا وهذا من خلال:

-الأرقام التي تصرح بها المؤسسة لممثلي العاملين والذي يشير إلى الشفافية في تسيير المؤسسة.

-العائد المادي الذي يستفيد منه العاملين بالمؤسسة ويقسم على شكل أرباح المؤسسة.

جدول رقم (46): يوضح تنويع المؤسسة لمنتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها حسب تتوفر المؤسسة على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال

			تنويع المؤسسة لمنتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها			المجموع
			نعم	لا	لا أدري	
تتوفر المؤسسة على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال	بدرجة كبيرة	ت	70	4	2	76
		%	92,1%	5,3%	2,6%	100,0%
	بدرجة متوسطة	ت	60	13	27	100
		%	60,0%	13,0%	27,0%	100,0%
	بدرجة ضعيفة	ت	5	7	6	18
		%	27,8%	38,9%	33,3%	100,0%
المجموع		ت	135	24	35	194
		%	69,6%	12,4%	18,0%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
41,532			04	0,000		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تنويع منتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها وتقدر بـــ(69,6%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة كبيرة بنسبة (92,1%)، في حين سجلت نسبة (18,0%) من المبحوثين الذين لا يدرون إن كانت المؤسسة تنويع منتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة ضعيفة بنسبة (33,3%) وبدرجة متوسطة بنسبة (27,0%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تنويع منتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها فيمثلون نسبة (12,4%) خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة متوسطة بنسبة (38,9%) وبدرجة ضعيفة بنسبة (13,0%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تنويع منتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة كبيرة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(41.53)، هي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تعمل من أجل تنويع منتجاتها، من خلال الاستثمار خدمة لزبائنها خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة كبيرة، وبالتالي توفر المؤسسة على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال يؤثر إيجابا على تنويع منتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها، ولكي تنجح المؤسسة في تنويع منتوجاتها، يجب أن تأخذ في الحسبان الاتصال كأساس لذلك، بحيث أنه يفتح المجال لعلاقات ليس فقط داخل المؤسسة بل خارجها، كما أن مهارات الاتصال المختلفة خاصة مهارة الاستماع، قد تفيد المؤسسة بأفكار جديدة، سواء من ناحية مجالات الاستثمار أو الانتاج أو اكتشاف مواهب وابداعات العاملين وبراءات اختراع في مجال نشاطها، كما أن مهارات الاتصال أيضا ضرورية في التعامل مع الشركاء خاصة الأجانب وأساس جذب واستقطاب لهم، لعقد اتفاقيات مع الشركاء الأجانب.

فمؤسسة سونلغاز تسعى من خلال نشاطها للرفع من جودة خدماتها والتنويع في منتجاتها، سواء من خلال شركات المجمع، أو من خلال الاستثمار مع شركات أخرى، خاصة في مجال الكهرباء والغاز، وهذا ضمانا لتقديم كل ما قد يحتاجه الزبون. ومثال ذلك شركة **سايغ (SAIEG)** للصناعات الكهربائية والغازية.

جدول رقم (47): يوضح الأنشطة ذات الأهداف المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة حسب الوكالة

			الأنشطة ذات الأهداف المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة				المجموع
			علاج المرضى	بناء المدارس	أنشطة أخرى	لا تقدم أنشطة	
الوكالة	سطيف- أ	ت	1	1	0	15	17
		%	5,9%	5,9%	0,0%	88,2%	100,0%
	سطيف- ب	ت	6	1	0	17	24
		%	25,0%	4,2%	0,0%	70,8%	100,0%
	سطيف- ج	ت	3	1	0	13	17
		%	17,6%	5,9%	0,0%	76,5%	100,0%
	عين ولمان	ت	1	0	2	13	16
		%	6,3%	0,0%	12,5%	81,3%	100,0%
	العلمة -1	ت	4	2	0	13	19
		%	21,1%	10,5%	0,0%	68,4%	100,0%
	العلمة -2	ت	2	0	0	14	16
		%	12,5%	0,0%	0,0%	87,5%	100,0%
	عين أزال	ت	5	6	3	10	24
		%	20,8%	25,0%	12,5%	41,7%	100,0%
	بوقاعة	ت	2	0	0	18	20
		%	10,0%	0,0%	0,0%	90,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	1	0	0	22	23
		%	4,3%	0,0%	0,0%	95,7%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	0	0	0	18	18
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%

المجموع	ت	25	11	5	153	194
	%	12,9%	5,7%	2,6%	78,9%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**		
58,554		27	0,000	**دالة**		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بالأنشطة ذات أهداف مجتمعية وتقدر بـــ(78,9%)، خاصة وكالة بني ورتيلان بنسبة (100,0%) ووكالة عين الكبيرة بنسبة (95,7%) ووكالة بوقاعة بنسبة (90,0%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (88,2%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (87,5%) ووكالة عين ولمان بنسبة (81,3%)، في حين سجلت نسبة (12,9%) من المبحوثين الذين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بعلاج المرضى كنشاط ذات أهداف مجتمعية، خاصة وكالة سطيف – ب بنسبة (25,0%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (21,1%) ووكالة عين أزال بنسبة (20,8%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بناء المدارس فيمثلون نسبة (5,7%) خاصة وكالة عين أزال بنسبة (25,0%) ووكالة العلمة –1 بنسبة (10,5%) ووكالة سطيف– أ ووكالة سطيف –ج بنسبة (5,9%)، وأقل نسبة يمثلها المبحوثين الذين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بأنشطة ذات أهداف مجتمعية أخرى وتقدر بـــ (2,6%) خاصة من وكالة عين أزال ووكالة عين ولمان بنسبة (12,5%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بالأنشطة ذات أهداف مجتمعية وتقدر بـــ (78,9%)، خاصة في الوكالات بني ورتيلان وعين الكبيرة، بوقاعة، سطيف– أ، العلمة – 2 وعين ولمان، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(58.55)، هي دالة عند درجات الحرية (27) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بالأنشطة ذات أهداف مجتمعية خاصة في الوكالات بني ورتيلان وعين الكبيرة، بوقاعة، سطيف– أ، العلمة – 2 وعين ولمان، وهو ما يخالف تماما تصريحات المسؤولين على مستوى المؤسسة، ويخالف أيضا ما أقره المجمع في بياناته وسياسته العامة، والتي أعطته حيزا من نشاطاتها تحت عنوان "**التزاماتنا نحو المجتمع**"، إضافة إلى ذلك

فالعاملين بالمؤسسة شاركوا في العديد من البرامج الخيرية، والتوعوية والتحسيسية والنشاطات الثقافية والرياضية، خاصة في المناسبات الدينية والوطنية.

وهذا يشير إما لجهل العاملين بالمؤسسة لهذه النشاطات، وهذا أمر مستبعد، أو لأنهم لا يرون هذه النشاطات ذات أهمية، بل وليست في صالح المؤسسة كمؤسسة ذات طابع اقتصادي هدفها الربح، ولهذا يجب أن تستثمر في المجالات التي تعود على المؤسسة بعائدات مادية، وليس نشاطات تستهلك الأموال، فهم بهذه الإجابة يعبرون عن عدم رضاهم لمثل هذه النشاطات، وهذا ما لاحظناه في إحدى صفحات الفايسبوك التي أنشأها عاملين بوحدة تابعة لمؤسسة سونلغاز، من خلال التعليقات رداً على منشور حول شراء المؤسسة للفرق الرياضية، أين كانت كلها سلبية وانتقادات للإدارة الحالية، وبأن الأولى هو استغلال تلك الأموال لتطوير المؤسسة، وتحسين ظروف العاملين، واعتبروها نوعا من أنواع تبديد المال العام.

جدول رقم (48): يوضح مراعات المؤسسة تطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة

			مراعات المؤسسة تطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف			المجموع
			تلتزم تماما	تلتزم نوعا ما	لا تلتزم	
نوع الاتصال السائد في المؤسسة	رسمي	ت	98	47	12	157
		%	62,4%	29,9%	7,6%	100,0%
	غير رسمي	ت	13	18	6	37
		%	35,1%	48,6%	16,2%	100,0%
المجموع		ت	111	65	18	194
		%	57,2%	33,5%	9,3%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
9,397			02	0,009		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تلتزم تماما بتطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف وتقدر بـــ (57,2%)، خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة بنسبة (62,4%)، في حين سجلت نسبة (33,5%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تلتزم نوعا ما بتطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال غير الرسمي هو السائد في المؤسسة بنسبة (48,6%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تلتزم بتطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف فيمثلون نسبة (9,3%) خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال غير الرسمي هو السائد في المؤسسة بنسبة (16,2%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تلتزم تماما بتطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(09.39)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تلتزم تماما بتطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة، وبالتالي فاعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يؤثر إيجابا على مراعاتها لتطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف، فيعد تطبيق المعايير الأخلاقيات في المؤسسات أمرا ضروريا، لأنه يجسد عملها بنزاهة وشفافية ومسؤولية، اتجاه عناصرها واتجاه البيئة الخارجية التي تنشط فيها، خاصة ما تعلق منها بكسب ثقة العاملين، والعملاء والزبائن، وتجنب المشاكل القانونية، والاحتفاظ بالمورد البشري ذو الكفاءة، والحفاظ على سمعة المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الصالح العام.

لذا من المهم أن تعطي المؤسسة المكانة المناسبة للمعايير الأخلاقية في نشاطها، بل يجب أن تشجع كل عناصر المؤسسة على التبليغ عن كل سلوك غير أخلاقي، ومحاسبة كل مخالف لها، من أجل خلق ثقافة النزاهة داخل المؤسسة، فمن خلال إجابات المبحوثين فإن معظمهم يتفق مع مبدأ أن سونلغاز تلتزم بالمعايير الأخلاقية اتجاههم، بغض النظر عن نوع العلاقة بينهم وبين الإدارة ونوع الاتصال السائد فيها. فالاتصال الرسمي ولكونه يعتمد على اجراءات محددة وقواعد عامة ومجردة، يساهم في تطبيق مبادئ العدالة بين العاملين وعدم مخالفة القواعد الأخلاقية، فهي تخضع لشرعنة

التصرفات الادارية واعتماد مبادئ المسؤولية الاجتماعية، ومنه يكون اعتماد المعايير الأخلاقية عاليا جدا، لأنها تحكم السلوك بما هو صحيح وما هو خاطئ.

في مقابل ذلك فإن الاتصال غير الرسمي الذي يتمتع بدرجة من المرونة قد يساعد في تفهم بعض الوضعيات الخاصة للموظفين (الحالات الخاصة)، والتي لا يمكن أن يتحقق لو كان الاتصال رسميا، ومع ذلك فإن الاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي، قد يتسببان في خروقات أخلاقية، لكن في النوع الثاني أكثر درجة، وهو ما يظهر في الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تلتزم بالمعايير الأخلاقية أعلى في حالة ما إذا كان نوع الاتصال غير رسمي لأنه يفتح المجال للعديد من التأويلات.

جدول رقم (49): يوضح سعي المؤسسة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع حسب انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال

			سعي المؤسسة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال	نعم	ت	67	15	5	87
		%	77,0%	17,2%	5,7%	100,0%
	لا	ت	29	51	27	107
		%	27,1%	47,7%	25,2%	100,0%
المجموع		ت	96	66	32	194
		%	49,5%	34,0%	16,5%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
48,254			02	0,000		**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تسعى بدرجة كبيرة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع وتقدر بـــ (49,5%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون

أن المؤسسة تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بنسبة (77,0%)، في حين سجلت نسبة (34,0%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تسعى بدرجة متوسطة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بنسبة (47,7%).

أما المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تسعى بدرجة ضعيفة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع فيمثلون نسبة (16,5%) خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بنسبة (25,2%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تسعى بدرجة كبيرة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(48.25)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تسعى بدرجة كبيرة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال، وبالتالي فانتهاج المؤسسة لسياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال يؤثر إيجابا على تطويرها واستمرارها في عملية الإبداع، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة خلال مسارها وسعيا منها للاستمرار والنمو، تعمل على مواكبة التغيرات البيئية بالتركيز على تطوير موردها البشري، وهذا عن طريق تنظيم دورات تكوينية وتدريبية تناسب أهدافها المستقبلية، وسونلغاز كمؤسسة اقتصادية تتبع نظام توظيف خاص، حيث تعتمد نمط التكوين في المجال التقني وذلك بأحد المراكز أو المعاهد التابعة للمؤسسة، إضافة إلى تكوين قصير المدى يتناسب مع التقنيات الحديثة في المؤسسة أو ما يسمى بالتدريب العملي، بالأخص في مجال تقنيات الاتصال الحديثة، التي هي أساس المنظمات المعاصرة، وهذا التكوين يدخل ضمن السياسات العامة للمؤسسة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، والهدف منه رفع كفاءة العاملين وزيادة أداء المؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

فمن خلال هذه التقنيات تسهل حصول العاملين على المعلومات، وتتفادى جانبا من معوقات الاتصال، التي تعترض العامل وتؤثر على أدائه لمهامه، والذي يعتبر عدم التحكم في تقنيات الاتصال أهم الأسباب التي تؤثر على السير الحسن للمؤسسة ومردودية العامل. وتختلف الدورات التكوينية

المتعلقة بتقنيات الاتصال حسب الفئة السوسيومهنية، فالبرغم من أهميتها بالنسبة لجميع الفئات، الا أن تصريحات المسؤولين والعاملين توحي بأنه التركيز فيما يخص هذا الجانب يمس فئتي الإطارات والتحكم، بل وأحيانا يقتصر على فئة الإطارات فقط، رغم اعترافهم بأن هذه الدورات التكوينية أدت إلى اكتشاف العديد من الكفاءات والمواهب على مستوى المؤسسة من مختلف الفئات المهنية، والتي ساهمت بشكل كبير في التحكم في بعض الوضعيات الخطيرة وتمكنت من معالجتها في الوقت المناسب كانت يمكن أن تؤدي إلى كوارث اقتصادية، وأرواح بشرية.

جدول رقم (50): يوضح سعي المؤسسة لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها حسب درجة تمكن المبحوثين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة

			سعي المؤسسة لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها		المجموع
			نعم	لا	
درجة تمكن المبحوثين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة	القليل منهم	ت	25	17	42
		%	59,5%	40,5%	100,0%
	بعضهم	ت	109	15	124
		%	87,9%	12,1%	100,0%
	جميعهم	ت	27	1	28
		%	96,4%	3,6%	100,0%
المجموع		ت	161	33	194
		%	83,0%	17,0%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
22,086			02	0,000	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تسعى لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها وتقدر بـــ (83,0%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون أن جميع العاملين متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة بنسبة (96,4%) والذين يؤكدون أن البعض منهم متمكن من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة بنسبة (87,9%).

مقابل نسبة (17,0%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تسعى لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون أن القليل من العاملين فقط متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة بنسبة (40,5%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تسعى لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون أن جميع العاملين متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(22.08)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تسعى لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون أن جميع العاملين متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة، وبالتالي تمكن العاملين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة يؤثر إيجابا على سعي المؤسسة لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها، ويعود ذلك إلى توجه المؤسسة نحو مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا الاتصال، ورغبتها في عصرنة المؤسسة وهياكلها الادارية ومواردها البشري، وفي سبيل تحقيق فعاليتها التنظيمية فهي توفر الوسائل الحديثة الضرورية للاتصال ولتسهيل مهام العاملين، التي تشير نتائج الدراسة إلى تمتعهم بالكفاءة العالية وقدرتهم على التأقلم مع مختلف التغيرات بما فيها تكنولوجيا الاتصال. فلا يكفي توفير الوسائل لتحقيق نجاح المؤسسة، إلا إذا اقترنت بتكوين دوري لمختلف الفئات السوسيومهنية على استخدام هذه الوسائل.

جدول رقم (51): يوضح وجود رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة للسنوات المقبلة حسب دقة تحديد أهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين

			وجود رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة للسنوات المقبلة		المجموع
			نعم	لا	
دقة تحديد أهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين	بدرجة كبيرة	ت	108	11	119
		%	90,8%	9,2%	100,0%
	بدرجة متوسطة	ت	40	21	61
		%	65,6%	34,4%	100,0%
	بدرجة ضعيفة	ت	4	10	14
		%	28,6%	71,4%	100,0%
المجموع		ت	152	42	194
		%	78,4%	21,6%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
37,119			02	0,000	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على وجود رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة للسنوات المقبلة وتقدر بـــ (78,4%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة حددت أهدافها للعمال بدرجة كبيرة بنسبة (90,8%).

مقابل نسبة (21,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون على غياب رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة للسنوات المقبلة خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة حددت أهدافها للعمال بدرجة ضعيفة بنسبة (71,4%) والذين يرون أنها محددة بدرجة متوسطة بنسبة (34,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على وجود رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة للسنوات المقبلة خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة حددت أهدافها للعمال بدرجة كبيرة،

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(37.11)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على وجود رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة للسنوات المقبلة خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة حددت أهدافها للعمال بدرجة كبيرة، وبالتالي دقة تحديد أهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين يؤثر إيجابا على وضع رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة في السنوات المقبلة. هذه الأهداف محددة بدقة بالنسبة للمؤسسة والعاملين على حد سواء، حيث أن مؤسسة سونلغاز تضع العاملين في الصورة في كل المراحل التي تمر بها، بهدف تطوير أداء شركات المجمع، خاصة تلك التي لها تأثير على المسار المهني للعاملين.

وفي هذا الصدد سطرت مؤسسة سونلغاز مخططا شاملا بهدف تعزيز البنى التحتية للبلاد في مجالي الكهرباء والغاز، سمي بـــ: "**مخطط التنمية المستدامة لآفاق 2021-2030**"، كما قامت المؤسسة بعقد العديد من الاتفاقيات مع شركات من دول أجنبية برأسمال لا يقل عن نسبة **51 بالمئة** كما ينص عليه القانون، منها: إيطاليا، الهند، أمريكا، شركة هيونداي للهندسة والانشاءات الكورية، والتي نتج عنها عدة مصانع متخصصة، استفاد منها العاملين بالمؤسسة سواء من خلال العمل بهذه المصانع، أو من خلال دورات التدريب والتكوين.

جدول رقم (52): يوضح تحقق المؤسسة لزيادة في نسبة مداخلها كل سنة حسب مساعدة مناخ العمل المبحوثين على الاتصال داخل المؤسسة

			تحقق المؤسسة لزيادة في نسبة مداخلها كل سنة				المجموع
			نعم	لا	تحافظ على نفس المستوى	لا أدري	
مساعدة مناخ العمل المبحوثين على الاتصال داخل المؤسسة	نعم	ت	124	4	1	5	134
		%	92,5%	3,0%	0,7%	3,7%	100,0%
	لا	ت	50	4	0	6	60
		%	83,3%	6,7%	0,0%	10,0%	100,0%

المجموع	ت	174	8	1	11	194
	%	89,7%	4,1%	0,5%	5,7%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**		
5,074		03	0,166	**غير دالة**		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تحقق زيادة في نسبة مداخلها كل سنة وتقدر بـــ (89,7%)، خاصة المبحوثين الذين يرون أن مناخ العمل في المؤسسة يساعد العاملين على الاتصال بنسبة (92,5%)، في حين سجلت نسبة (5,7%) من المبحوثين الذين لا يعلمون بنسبة زيادة مداخيل المؤسسة سنويا خاصة الذين يرون أن مناخ العمل في المؤسسة لا يساعد العاملين على الاتصال بنسبة (6,7%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تحقق زيادة في نسبة مداخلها كل سنة فيمثلون نسبة (4,1%) وكلهم من الذين يرون أن مناخ العمل في المؤسسة يساعد العاملين على الاتصال بنسبة (0,7%)، وأقل نسبة سجلت لدى المبحوثين يؤكدون على محافظة المؤسسة على نفس نسبة الأرباح كل سنة وتقدر بـــ (0,5%) فقط خاصة الذين يرون أن مناخ العمل في المؤسسة لا يساعد العاملين على الاتصال بنسبة (10,0%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تحقق زيادة في نسبة مداخلها كل سنة بغض النظر عن رأي المبحوثين في مساعدة مناخ العمل في المؤسسة العاملين على الاتصال، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(05.07)، هي غير دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.16).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب كل العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تحقق زيادة في نسبة مداخلها كل سنة بغض النظر عن مدى مساعدة مناخ العمل في المؤسسة العاملين على الاتصال، فتحقيق الأرباح وزيادة المداخيل سنويا هي من أسباب استمرار المؤسسة، وهدف تواجدها كمؤسسة اقتصادية محور نشاطها يدور حول الربح، وهو أمر ضروري جدا لنموها وتطورها، وله انعكاس إيجابي على وضعية العاملين بها، وإحساسهم

بالاستقرار وتساعدهم في ضمان خط سير آمن في المؤسسة التي يعملون بها، مهما كانت الظروف السائدة.

ويعكس الجو السائد في المؤسسة علاقات التواصل بينهم، سواء كان الاتصال رسميا أو غير رسمي، وهو سبب نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة، والذي يضبطه الثقة والموضوعية وعدم المحاباة والعدالة التنظيمية والانسجام والتنسيق السائد بين العاملين، وغيرها من المعايير الأخلاقية التي تزيد من جهود العاملين وإنتاجيتهم.

ومن خلال زيارتنا الميدانية، وجدنا أن الأرقام التي تسجلها سونلغاز تختلف من وكالة إلى وكالة، وهو ما أكده لنا المسؤولين وهذا يرجع للعديد من الأسباب، نرى أن أهمها مناخ العمل داخل المؤسسة خاصة العلاقات بين العاملين، التي قد تطغى عليها الاتكالية، التهاون والتأخر في القيام بالمهام، عدم الانضباط في العمل بسبب العلاقات الشخصية مع المشرفين، وغيرها، كما قد تؤثر أيضا خصوصية وطبيعة المنطقة وظروفها على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

3-2-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة برضا العاملين في المؤسسة

حيث سنحاول في هذا العنصر معرفة درجة رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز من خلال المهام الموكلة لهم، موقعهم في المؤسسة، نظام الأجور والحوافز ...إلخ.

جدول رقم (53): يوضح رضا المبحوثين عن الوظيفة التي تشغلها حسب الوكالة

			رضا المبحوثين عن الوظيفة التي تشغلها			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
الوكالة	سطيف- أ	ت	3	14	0	17
		%	17,6%	82,4%	0,0%	100,0%
	سطيف- ب	ت	11	9	4	24
		%	45,8%	37,5%	16,7%	100,0%
	سطيف- ج	ت	5	11	1	17
		%	29,4%	64,7%	5,9%	100,0%

	عين ولمان	ت	2	7	7	16
		%	12,5%	43,8%	43,8%	100,0%
	العلمة –1	ت	5	8	6	19
		%	26,3%	42,1%	31,6%	100,0%
	العلمة –2	ت	9	6	1	16
		%	56,3%	37,5%	6,3%	100,0%
	عين أزال	ت	11	13	0	24
		%	45,8%	54,2%	0,0%	100,0%
	بوقاعة	ت	11	7	2	20
		%	55,0%	35,0%	10,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	18	4	1	23
		%	78,3%	17,4%	4,3%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	14	4	0	18
		%	77,8%	22,2%	0,0%	100,0%
المجموع		ت	89	83	22	194
		%	45,9%	42,8%	11,3%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
64,879			18	0,000	**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أنهم راضيين عن الوظيفة التي يشغلونها بدرجة كبيرة وتقدر بـــ (45,9%)، خاصة وكالة عين الكبيرة بنسبة (78,3%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (77,8%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (56,3%) ووكالتي عين أزال وسطيف– ب بنسبة (45,8%)، في حين سجلت نسبة (42,8%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أنهم راضيين عن الوظيفة التي يشغلونها بدرجة متوسطة، خاصة وكالة سطيف – أ بنسبة (82,4%) ووكالة سطيف –ج بنسبة (64,7%) ووكالة عين أزال بنسبة (54,2%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أنهم راضيين عن الوظيفة التي يشغلونها بدرجة ضعيفة فيمثلون نسبة (11,3%) خاصة وكالة العلمة – 1 بنسبة (31,6%) ووكالة سطيف – ب بنسبة (16,7%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أنهم راضيين عن الوظيفة التي يشغلونها بدرجة كبيرة خاصة في الوكالات عين الكبيرة وبني ورتيلان، العلمة – 2، عين أزال وسطيف– ب، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(64.87)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أنهم راضيين عن الوظيفة التي يشغلونها بدرجة كبيرة خاصة في الوكالات عين الكبيرة وبني ورتيلان، العلمة – 2، عين أزال وسطيف– ب، وهو شعور إيجابي لدى العامل ينتج عند تقييمه لوظيفته، ودليل على الراحة وأن منصبه وبيئة عمله يشبع حاجاته ورغباته، وعلى جودة الحياة الوظيفية للعامل، وهو ما يجعلهم يسعون أكثر لتحسين أدائهم وكفاءتهم. فتعكس النتائج المسجلة رضا العاملين على:

– مناخ العمل وتوفر الإمكانيات للقيام بالمهام بكل سهولة وراحة، والاستقلالية وروح المبادرة.

–نظام الحوافز والمكافآت المالية المناسب.

–الأجر الذي يتلقاه يناسب جهده المبذول ومستواه العلمي.

–نظام الترقية عادل ويخضع لمعايير موضوعية عند تقييم العامل.

–العلاقات الرسمية وغير الرسمية المتوازنة التي تربطه بالزملاء والمشرفين والمسؤولين تخلق جوا مناسبا للعمل.

فينعكس ذلك على المؤسسة في شكل ولاء وانتماء ويحول دون رغبة العامل ترك العمل.

جدول رقم (54): يوضح إتاحة المنصب الذي يشغله العاملين فرصة للإبداع حسب المركز في التنظيم

			إتاحة المنصب الذي يشغله العاملين فرصة للإبداع			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	13	18	11	42
		%	31,0%	42,9%	26,2%	100,0%
	عون تحكم	ت	23	43	29	95
		%	24,2%	45,3%	30,5%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	15	29	13	57
		%	26,3%	50,9%	22,8%	100,0%
المجموع		ت	51	90	53	194
		%	26,3%	46,4%	27,3%	100,0%
قيمة كا²			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
1,692			04	0,792		**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المنصب الذي يشغله يتيح لهم فرصة للإبداع بدرجة متوسطة وتقدر بـــ (46,4%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (50,9%)، في حين سجلت نسبة (27,3%) من الذين يرون أن منصبهم يتيح لهم بدرجة ضعيفة فرصة للإبداع خاصة أعوان التحكم بنسبة (30,5%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المنصب الذي يشغله يتيح لهم فرصة للإبداع بدرجة كبيرة فيمثلون نسبة (26,3%) خاصة الإطارات بنسبة (31,0%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المنصب الذي يشغله يتيح لهم فرصة للإبداع بدرجة متوسطة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة

بـــ(01.69)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.79).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المنصب الذي يشغله يتيح لهم فرصة للإبداع بدرجة متوسطة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، ويعود ذلك إلى نمط الاتصال السائد الذي يغلب عليه الطابع الرسمي، حيث يخضع لإجراءات صارمة ومحددة، لا يمكن للعاملين مخالفتها، في مقابل ذلك يتوجب عليهم القيام بمهامهم في حدود صلاحياتهم كل حسب فئته السوسيومهنية. أما السلطة التقديرية في تقييم العمل أو إتاحة الفرصة لإبداء الرأي فهي من صلاحيات المسؤول. فهذه الإجراءات لا تتيح لهم فرصة الإبداع ولا المبادرة سواء في اتخاذ القرار أو ابداء مقترحات بشأن تسيير العمل، أو تقديم حلول للمشاكل التي تعترض العمل.

بحيث تشير النسب المسجلة أن مهام العاملين في حدود تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، دون تقديم مبادرات، ومع ذلك يشير المسؤولين إلى أن فرص الإبداع واكتشاف الكفاءات موجودة، إلا أنها نادرة. خاصة أن كل الأعمال تخضع لسلطة واستشارة المشرفين والمسؤولين، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة وخطورته، فأكد لنا أحد المسؤولين أنه ومنذ أن تم النص على العقوبات الجزائية عن الأخطاء المهنية، أصبح العاملين أكثر حرصا على عدم تجاوز المشرفين حتى في الأعمال العادية.

جدول رقم (55): يوضح تناسب أجر المبحوثين مع الجهد الذي يبذلونه حسب المركز في التنظيم

			تناسب أجر المبحوثين مع الجهد الذي يبذلونه			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	12	26	4	42
		%	28,6%	61,9%	9,5%	100,0%
	عون تحكم	ت	30	52	13	95
		%	31,6%	54,7%	13,7%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	19	28	10	57
		%	33,3%	49,1%	17,5%	100,0%

المجموع	ت	61	106	27	194
	%	31,4%	54,6%	13,9%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
2,024		04	0,731	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن أجرهم يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه بدرجة متوسطة وتقدر بـــ (54,6%)، خاصة الإطارات بنسبة (61,9%) وأعوان التحكم بنسبة (54,7%)، في حين سجلت نسبة (31,4%) ممن يرى ان أجرهم يتناسب بدرجة كبيرة مع الجهد الذي يبدلونه خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (33,3%) وأعوان التحكم بنسبة (31,6%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن أجرهم يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه بدرجة ضعيفة فيمثلون فقط نسبة (13,9%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (17,5%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن أجرهم يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه بدرجة متوسطة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(02.02)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.73).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن أجرهم يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه بدرجة متوسطة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، والذي يعكس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، ويعكس كذلك ظروف العمل التي يزاول فيها عمله، ساعات العمل، أسلوب الإشراف والقيادة، العدالة التنظيمية والممارسات التنظيمية كالمحاباة، التفرقة بينهم على أساس الأقدمية أو المؤهلات أو المنطقة التي ينتمون إليها، ملاءمة العمل لقدراته، والتعويض المادي عن كل ساعات اضافية.

ورغم أن نظام الأجور على مستوى مؤسسة سونلغاز يعتبر مقبولا مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى، إلا أن النتائج الواردة في الجدول تبين أن المبحوثين ليسوا راضيين بشكل كبيرة عن الأجور والعلاوات التي يتلقونها خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية، بغض النظر عن فئاتهم السوسيومهنية، ولهم نفس الرأي حول الموضوع ، حيث أكد لنا بعض العاملين من فئة الإطارات أن الفرق في الأجر بينهم وبين من له نفس المستوى العلمي في مؤسسة خدماتية ليس بالفارق الكبير،

مقارنة بالجهد المبذول، وساعات العمل التي تمتد لوقت متأخر وحتى في أيام العطل الاسبوعية وفي المناسبات الوطنية والدينية، وأثر ذلك على حياتهم الشخصية والعائلية، وعلاقاتهم الاجتماعية.

إضافة إلى ضغوطات العمل، وعدم الراحة النفسية، كما أن ظروف العمل التي تفرض عليهم التنقل لمناطق بعيدة وطول اليوم بالنسبة لأعوان التنفيذ تستحق مقابل مادي يضاف إلى الأجر، خاصة وأن التصنيفات الموجودة على مستوى المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي للعامل، بل الفئة التي توظف فيها، مما يؤدي بالبعض إلى التهاون في العمل وانخفاض مردوديته ومنه عدم تحقيق ربحية كبيرة للمؤسسة.

جدول رقم (56): يوضح تقييم المبحوثين لسياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة حسب المركز في التنظيم

			تقييم المبحوثين لسياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة		المجموع
			مناسبة وعادلة	غير مناسبة وغير عادلة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	22	20	42
		%	52,4%	47,6%	100,0%
	عون تحكم	ت	48	47	95
		%	50,5%	49,5%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	32	25	57
		%	56,1%	43,9%	100,0%
المجموع		ت	102	92	194
		%	52,6%	47,4%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
,451			02	0,798	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة مناسبة وعادلة وتقدر بـــ (52,6%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (56,1%)، مقابل نسبة (47,4%) من المبحوثين الذين يؤكدون أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة غير مناسبة وغير عادلة خاصة أعوان التحكم بنسبة (49,5%) والإطارات بنسبة (47,6%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة مناسبة وعادلة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(0.45)، هي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.79).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة مناسبة وعادلة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، ويعود ذلك إلى الرضا والشفافية التي تتم فيها عملية تقييم جهد العاملين، والعدالة التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز، ويشير كذلك إلى أن المسار المهني لهم في تصاعد، فيؤثر بذلك على نشاطهم، وتعتبر الترقية بحد ذاتها تحفيز نحو تقديم الأفضل، ومؤشر على كفاءتهم وخبرتهم، والذي من شأنه تقديم الإضافة للمؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها. فالترقية غريزة لدى أي عامل يطمح للتطور، ليس فقط من ناحية العائد المادي، بل أيضا من الناحية النفسية، بحيث أنه كلما كانت هناك آمال وطموحات للترقية إلى مستوى وظيفي أعلى كلما زادت درجة الرضا.

لكن ذلك لا ينفي أن هذه العملية قد يدخل فيها العامل الشخصي كالمحاباة وتأثير العلاقات الشخصية والقرابة، وهذا ما لاحظناه من الفئة غير الراضية عن نظام الترقية، التي تشير إلى التمييز بين العاملين وعدم وجود عدالة تنظيمية، ويرجع ذلك إلى أن فئة التنفيذ لا تمسهم الترقية بسبب المستوى التعليمي بل يستفيدون فقط من تعويض الخبرة المهنية، وهي نسبة تدعو للقلق بالنسبة لمؤسسة اقتصادية يفترض فيها العدالة التنظيمية والشفافية والموضوعية، لهذا يجب على المؤسسة معرفة أسباب ذلك ومعالجتها، لتحقيق التكامل والتجانس بين أفرادها، وتغيير الأنظمة المجحفة في حق فئة معينة، حفاظا على العلاقات بينهم وتفادي الصراع داخلها.

فمن المهم جدا أن يحس الفرد بأن فرص الترقية مكفولة للجميع، وأن استفادتهم من الحوافز والمكافآت مبنية على أسس عادلة، غير ذلك سيكون سببا في إحساس العامل بالضغط المهني والإحباط، وغياب الأمان المهني، والذي يؤدي به إلى بذل جهد أقل، والسلبية اتجاه عمله ويؤثر على علاقته مع زملائه.

جدول رقم (57): يوضح تقييم المبحوثين لسياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة حسب الأقدمية في المنصب

			تقييم المبحوثين لسياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة		المجموع
			مناسبة وعادلة	غير مناسبة وغير عادلة	
الأقدمية في المنصب	أقل من 05 سنوات	ت	23	8	31
		%	74,2%	25,8%	100,0%
	من 05 إلى 09 سنوات	ت	21	17	38
		%	55,3%	44,7%	100,0%
	من 10 إلى 14 سنة	ت	20	25	45
		%	44,4%	55,6%	100,0%
	من 15 غلى 19 سنة	ت	30	32	62
		%	48,4%	51,6%	100,0%
	20سنة فأكثر	ت	8	10	18
		%	44,4%	55,6%	100,0%
المجموع		ت	102	92	194
		%	52,6%	47,4%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
8,027			04	0,091	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة مناسبة وعادلة وتقدر بـــ (52,6%)، خاصة المبحوثين الذين لديهم

أقل من 05 سنوات أقدمية في المنصب بنسبة (74,2%) والذين لديهم من 05 إلى 09 سنوات أقدمية في المنصب بنسبة (55,3%).

مقابل نسبة (47,4%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة غير مناسبة وغير عادلة خاصة المبحوثين الذين لديهم من 10 إلى 14 سنوات أقدمية في المنصب أو أقدميتهم تفوق 20 سنة بنسبة (55,6%) والذين لديهم من 15 إلى 19 سنة أقدمية في المنصب بنسبة (51,6%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة مناسبة وعادلة بغض النظر عن أقدميتهم في المنصب، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(08.02)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.09).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة مناسبة وعادلة بغض النظر عن أقدميتهم في المنصب، ومع أن معظم المبحوثين يرون أن نظام الترقية في مؤسسة سونلغاز مناسبة كما تم توضيحه سابقا، إلا أن التفصيل في توزيع المبحوثين حسب الخبرة في المؤسسة تبين أنه كلما كانت خبرة العامل أكثر كلما كان رضاهم على نظام الترقية أقل، وهذا لعدم توفر شرط العدالة والشفافية في تطبيق آليات الترقية، وهنا يحدث خلل في جانب مهم يحول دون اشباع حاجات العامل، ويتضح هذا الخلل أكثر كلما زادت خبرته بالمؤسسة حيث تظهر الفجوة تدريجيا.

ولعل هذا يرجع إلى أن الحديثي التوظيف أغلبهم من ذوي المستوى التعليمي العالي، فيعينون في مناصب عليا، وإجراءات ترقيتهم أسهل، لأن تَحَكُّمُهُم في العمل أفضل فيكون تقييمهم عالي، مقارنة بالعاملين من ذوي المستوى التعليمي المحدود الذين تأخذ إجراءات ترقيتهم وقتا أطول. إضافة إلى ذلك فإنه ومع طول فترة العمل بالمؤسسة، يمكن للعامل تقييم سياسة الترقية بموضوعية أكثر، ويصبح على دراية بالوضع العام للمؤسسة وسيرها، والعلاقات الموجودة بين العاملين والمشرفين والإدارة، فيتمكن من تقدير الأمور جيدا. ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن لفئة التنفيذ تأثير على النسب المسجلة لأنها مستبعدة من نظام الترقية، وتستفيد مقابل ذلك من تعويض الخبرة المهنية، والتي لا تعتبرها هذه الفئة امتيازا، وقد أظهروا عدم رضاهم عن هذا التمييز من خلال حديثنا مع بعضهم.

جدول رقم (58): يوضح تقييم المبحوثين لمدى مناسبة ظروف الفيزيقية (التهوية، التدفئة...) بالمؤسسة لأداء مهامهم حسب الوكالة

			تقييم المبحوثين لمدى مناسبة ظروف الفيزيقية بالمؤسسة لأداء مهامهم			المجموع
			مناسبة	نوعا ما	غير مناسبة	
الوكالة	سطيف -أ	ت	5	8	4	17
		%	29,4%	47,1%	23,5%	100,0%
	سطيف -ب	ت	16	8	0	24
		%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	سطيف -ج	ت	10	5	2	17
		%	58,8%	29,4%	11,8%	100,0%
	عين ولمان	ت	11	5	0	16
		%	68,8%	31,3%	0,0%	100,0%
	العلمة 1-	ت	2	12	5	19
		%	10,5%	63,2%	26,3%	100,0%
	العلمة 2-	ت	4	4	8	16
		%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	عين أزال	ت	15	8	1	24
		%	62,5%	33,3%	4,2%	100,0%
	بوقاعة	ت	13	5	2	20
		%	65,0%	25,0%	10,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	22	1	0	23
		%	95,7%	4,3%	0,0%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	12	6	0	18
		%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%

المجموع	ت	110	62	22	194
	%	56,7%	32,0%	11,3%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
70,400		18	0,000	**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن ظروف الفيزيقية (التهوية، التدفئة...) بالمؤسسة مناسبة لأداء مهامهم وتقدر بـــ(56,7%)، خاصة وكالة عين الكبيرة بنسبة (95,7%) ووكالة عين ولمان بنسبة (68,8%) ووكالتي سطيف – ب وبني ورتيلان بنسبة (66,7%) ووكالة بوقاعة بنسبة (65,0%) ووكالة عين أزال بنسبة (62,5%) ووكالة سطيف – ج بنسبة (58,8%)، في حين سجلت نسبة (32,0%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن ظروف الفيزيقية بالمؤسسة مناسبة نوعا ما لأداء مهامهم، خاصة وكالة العلمة – 1 بنسبة (63,2%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (47,1%) والوكالات سطيف – ب وعين أزال وبني ورتيلان بنسبة (33,3%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن ظروف الفيزيقية بالمؤسسة غير مناسبة لأداء مهامهم فيمثلون نسبة (11,3%) خاصة وكالة العلمة – 2 بنسبة (50,0%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (26,3%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (23,5%) ووكالة سطيف –ج بنسبة (11,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن ظروف الفيزيقية (التهوية، التدفئة...) بالمؤسسة مناسبة لأداء مهامهم خاصة وكالة عين الكبيرة وعين ولمان، سطيف – ب، بني ورتيلان، عين أزال ووكالة سطيف – ج، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(70.40)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن ظروف الفيزيقية بالمؤسسة مناسبة لأداء مهامهم خاصة وكالة عين الكبيرة وعين ولمان، سطيف – ب، بني ورتيلان، عين أزال ووكالة سطيف – ج، والتي تسمى حسب **هيرزبرغ (Herzberg)** بالظروف الصحية، لأن توفيرها يؤدي إلى القضاء على عدم الرضا لدى العاملين، وتساعدهم على أداء مهامهم، ويعطيهم الشعور بالراحة والأمن، ما ينتج عنه التزامهم

وانخفاض معدل تغيبهم، ويزيد من إنتاجيتهم، فمؤسسة سونلغاز توفر الظروف الفيزيقية المناسبة للعاملين من أجل القيام بمهامهم كالتهوية، والتدفئة.

ويبدو ذلك واضحا من خلال إجابات المبحوثين، عدا وكالة سطيف أ، وكذا العلمة 1 والعلمة 2، حيث لاحظنا سعي المؤسسة توفير احتياجات العاملين الملائمة للقيام بمهامهم، وتعود النسب المسجلة لدى الوكالات المذكورة أعلاه إلى ضيق المقر مقارنة بضغط العمل الموجود وعدد الزبائن التي تتكفل الوكالة بخدمتهم، فهو لا يكفي لاستيعاب عدد العاملين الموجودين في الوكالة، خاصة بالنسبة لوكالة العلمة1 الذي تظهر على مقره علامات القِدم، كما أنه متواجد في مكان غير مناسب ولا يساعد على تقديم الخدمة.

وبغض النظر على مقر الوكالة التجارية، فإن النتائج أيضا أثرت عليها تصريحات فئة التنفيذ التي يكون عملها خارج المؤسسة، والتي تفرض طبيعة نشاطها بعض الوضعيات غير المتوقعة، والتي لا يكون العامل مستعدا لها. وبذلك تكون هذه النتائج تخالف تصريحات المسؤولين، أين أكد لنا مدير المؤسسة بأن المجمع يولي أهمية كبيرة لمستخدميه مهما كانت فئته، من خلال توفير كل الإمكانيات التي تحقق له الرضا الوظيفي في المؤسسة وتفادي تركه للعمل خاصة بالنسبة العاملين من ذوي الكفاءات.

جدول رقم (59): يوضح تقييم المبحوثين لنظام القيادة والإشراف في المؤسسة حسب الوكالة

			تقييم المبحوثين لنظام القيادة والإشراف في المؤسسة			المجموع
			مناسبة	نوعا ما	غير مناسبة	
الوكالة	سطيف- أ	ت	1	14	2	17
		%	5,9%	82,4%	11,8%	100,0%
	سطيف- ب	ت	8	13	3	24
		%	33,3%	54,2%	12,5%	100,0%
	سطيف- ج	ت	3	13	1	17
		%	17,6%	76,5%	5,9%	100,0%
	عين ولمان	ت	3	10	3	16
		%	18,8%	62,5%	18,8%	100,0%

	العلمة –1	ت	1	15	3	19
		%	5,3%	78,9%	15,8%	100,0%
	العلمة –2	ت	7	8	1	16
		%	43,8%	50,0%	6,3%	100,0%
	عين أزال	ت	10	13	1	24
		%	41,7%	54,2%	4,2%	100,0%
	بوقاعة	ت	9	6	5	20
		%	45,0%	30,0%	25,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	18	5	0	23
		%	78,3%	21,7%	0,0%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	12	5	1	18
		%	66,7%	27,8%	5,6%	100,0%
المجموع		ت	72	102	20	194
		%	37,1%	52,6%	10,3%	100,0%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
54,319	18	,000	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن نظام القيادة والإشراف في المؤسسة مناسب نوعا ما وتقدر بـــ(52,6%)، خاصة وكالة سطيف – أ بنسبة (82,4%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (78,9%) ووكالة سطيف – ج بنسبة (76,5%) ووكالة عين ولمان بنسبة (62,5%) ووكالتي سطيف – ب وعين أزال بنسبة (54,2%)، في حين سجلت نسبة (37,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن نظام القيادة والإشراف في المؤسسة مناسب، خاصة وكالة عين الكبيرة بنسبة (78,3%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (66,7%) ووكالة بوقاعة بنسبة (45,0%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (43,8%) ووكالة عين أزال بنسبة (41,7%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن نظام القيادة والإشراف في المؤسسة غير مناسب فيمثلون نسبة (10,3%) خاصة وكالة بوقاعة بنسبة (25,0%) ووكالة عين ولمان بنسبة (18,8%) ووكالة بنسبة (15,8%) ووكالة سطيف – ب بنسبة (12,5%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (11,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن نظام القيادة والإشراف في المؤسسة مناسب نوعا ما خاصة وكالة سطيف – أ والعلمة – 1، سطيف – ج، عين ولمان، سطيف – ب، عين أزال، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(54.31)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن نظام القيادة والإشراف في المؤسسة مناسب نوعا ما خاصة وكالة سطيف – أ والعلمة – 1، سطيف – ج، عين ولمان، سطيف – ب، عين أزال، ويعود ذلك إلى أن بيئة العمل هي التي تحدد وتفرض نمط القيادة، وهذا الأمر يختلف من مؤسسة إلى أخرى، لها أثر على عملية التسيير، وتمثل محوراً أساسيًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات على اختلافها، فالقيادة السليمة تعمل على تنمية وتعزيز الأداء، عن طريق ترشيد سلوك الأفراد واستغلال طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

ونظام الإشراف والقيادة والرقابة المتبع في مؤسسة سونلغاز مناسب نوعا ما، حسب تصريحات المبحوثين التي يلاحظ أنها متفاوتة بين الوكالات، وقد يعود ذلك إلى أن التفاوت في حدود الاشراف أو عدم وجود استقلالية في معالجة المشاكل، وقد تعود لعدم وضوح نطاق الإشراف كتعدد المشرفين مثلا وهذا الأمر يختلف من وكالة إلى أخرى ، ومن فئة إلى أخرى، ومع ذلك فإن النتائج المتحصل عليها تشير إلى وجود علاقات متوازنة بين العاملين والمشرفين، يسودها الاتصال الرسمي وغير الرسمي على حد سواء، وتؤكد كذلك الرضا الوظيفي لدى العاملين اتجاه نمط القيادة والإشراف الذين يخضعون له.

جدول رقم (60): يوضح مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حسب المركز في التنظيم

			مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة			المجموع
			غالبا	أحيانا	نادرا	
المركز في التنظيم	إطار	ت	7	22	13	42
		%	16,7%	52,4%	31,0%	100,0%
	عون تحكم	ت	13	42	40	95
		%	13,7%	44,2%	42,1%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	11	31	15	57
		%	19,3%	54,4%	26,3%	100,0%
المجموع		ت	31	95	68	194
		%	16,0%	49,0%	35,1%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
4,390			04	0,356	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن العاملين يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتقدر بـــ (49,0%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (54,4%) والإطارات بنسبة (52,4%)، وتليها نسبة (35,1%) ممن يؤكد أن العاملين يشاركون نادرا في اتخاذ القرارات خاصة أعوان التحكم بنسبة (42,1%).

أما الذين يؤكدون على أن العاملين يشاركون غالبا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة نسبة (16,0%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (19,3%) والإطارات بنسبة (16,7%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون أن العاملين يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(04.39)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.35).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف، يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، سواء ما تعلق بالقرارات التي تخص العمل، أو تلك المتعلقة بهم، والتي لها أثر على اندماجهم في المؤسسة، وينمي إحساسهم بالانتماء والولاء لها، كما يشعرهم بقيمتهم كعنصر أساسي في وجودها ونموها واستمراريتها، ومساهم في تحقيق أهدافها.

وفي هذا الإطار فإن سونلغاز تتيح الفرصة للعاملين بمختلف فئاتهم، كل في حدود صلاحياته ومهامه، الاشتراك في العمليات الإدارية والتسييرية، من خلال تقديم مقترحات، أراء وشكاوى، سواء عن طريق الاجتماعات الدورية أو عن طريق النقابات أو حتى المبادرات الفردية، ومنه يساهم في اتخاذ قرارات مشتركة مع المسؤولين، فيما يتعلق بالوضعية الاجتماعية والمادية والمهنية للموظف، ورغم أن النسب المسجلة ليست في صالح الموظف، إلا أن ذلك يعتبر مقبولا جدا بالنسبة لمؤسسة اقتصادية يغلب عليها الطابع الرسمي سواء في الاتصال أو في التسيير.

جدول رقم (61): يوضح مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حسب كيفية عقد الاجتماعات والقاءات الدورية بين العاملين والإدارة

			مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة			المجموع
			غالبا	أحيانا	نادرا	
كيفية عقد الاجتماعات والقاءات الدوري	يوميا	ت	7	23	7	37
		%	18,9%	62,2%	18,9%	100,0%
	أسبوعيا	ت	16	31	9	56
		%	28,6%	55,4%	16,1%	100,0%
	شهريا	ت	2	18	9	29
		%	6,9%	62,1%	31,0%	100,0%

بين العاملين والإدارة	ثلاثي	ت	1	5	3	9
		%	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%
	سداسي	ت	2	1	3	6
		%	33,3%	16,7%	50,0%	100,0%
	سنوي	ت	1	3	7	11
		%	9,1%	27,3%	63,6%	100,0%
	لا توجد اجتماعات دورية	ت	2	14	30	46
		%	4,3%	30,4%	65,2%	100,0%
المجموع		ت	31	95	68	194
		%	16,0%	49,0%	35,1%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
44,713			12	0,000		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على مشاركتهم في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتقدر بـــ(49,0%)، خاصة المبحوثين الذين يؤكدون على عقد اجتماعات يومية بين الإدارة والعاملين بنسبة (62,2%) والذين يؤكدون على كونها شهرية بنسبة (62,1%) والذين يؤكدون على كونها ثلاثية بنسبة (55,6%) والذين يؤكدون على كونها أسبوعيا بنسبة (55,4%)، في حين سجلت نسبة (35,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على مشاركتهم النادرة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة المبحوثين الذين يؤكدون على عدم عقد اجتماعات بين الإدارة والعاملين بنسبة (65,2%) والذين يؤكدون على كونها سنوية بنسبة (63,6%) والذين يؤكدون على كونها سداسية بنسبة (50,0%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على مشاركتهم في غالب الأحيان في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فيمثلون نسبة (16,0%) خاصة المبحوثين الذين يؤكدون على عقد اجتماعات سداسية بين الإدارة والعاملين بنسبة (33,3%) والذين يؤكدون على كونها أسبوعية بنسبة (28,6%) والذين يؤكدون على كونها يومية بنسبة (18,9%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على مشاركتهم في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة المبحوثين الذين يؤكدون على عقد اجتماعات يومية بين الإدارة والعاملين والذين يؤكدون على كونها شهرية والذين يؤكدون على كونها ثلاثية والذين يؤكدون على كونها أسبوعيا، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(44.71)، هي دالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على مشاركتهم في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة المبحوثين الذين يؤكدون على عقد اجتماعات يومية بين الإدارة والعاملين والذين يؤكدون على كونها شهرية والذين يؤكدون على كونها ثلاثية والذين يؤكدون على كونها أسبوعيا، وبالتالي عقد الاجتماعات والقاءات الدورية بين العاملين والإدارة تؤثر إيجابا في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، التي تعتبر مؤشرا للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة، فحضور العاملين الاجتماعات وتبني ما جاء فيها يعتبر مشاركة في اعداد وصنع القرارات، ما يجعلهم حريصين أكثر ومندفعين أكثر نحو تنفيذ ما تم الاتفاق عليه، انطلاقا من مبدأ أنه شارك في اتخاذ القرار، وبالتالي فهو مسؤول عن انجاحه، وبذلك يسهل على المؤسسة بلوغ أهدافها، ويزيد من فرص تحقيق فعاليتها التنظيمية.

فالبنسبة للمبحوثين على مستوى مؤسسة سونلغاز، فإنهم يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات غير واردة إلى في حالات معينة، رغم الاجتماعات الدورية التي تعقد، وهذا يشير إلى رسمية الاتصال، التي يفترض أنها تسمح للعاملين بالتعبير عن أرائهم وانشغالاتهم واقتراحاتهم التي تناسب ظروف العمل وملائمة لقدراتهم، وعلى أساسها تتخذ القرارات.

جدول رقم (62): يوضح شعور المبحوثين بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة حسب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

			شعور العاملين بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	غالبا	ت	27	4	0	31
		%	87,1%	12,9%	0,0%	100,0%
	أحيانا	ت	41	49	5	95
		%	43,2%	51,6%	5,3%	100,0%
	نادرا	ت	4	36	28	68
		%	5,9%	52,9%	41,2%	100,0%
المجموع		ت	72	89	33	194
		%	37,1%	45,9%	17,0%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
84,760			4	,000		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أنهم يشعرون بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة بدرجة متوسطة وتقدر بـــ (45,9%)، خاصة المبحوثين الذين يشاركون غالبا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة (87,1%) والذين يشاركون أحيانا بنسبة (43,2%)، في حين سجلت نسبة (37,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أنهم يشعرون بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة بدرجة كبيرة خاصة المبحوثين الذين يشاركون نادرا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة (52,9%) والذين يشاركون أحيانا بنسبة (51,6%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أنهم يشعرون بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة بدرجة ضعيفة فيمثلون نسبة (17,0%) خاصة المبحوثين الذين يشاركون نادرا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة (41,2%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أنهم يشعرون بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة بدرجة متوسطة خاصة المبحوثين الذين يشاركون غالبا أو أحيانا في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(84.76)، هي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أنهم يشعرون بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة بدرجة متوسطة خاصة المبحوثين الذين يشاركون غالبا أو أحيانا في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤثر إيجابا في شعورهم بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة، فالحاجة إلى التقدير من أهم المطالب التي تحقق اشباعا لدى العاملين، وهي تحفيز للعامل من أجل بذل مجهود أكبر في العمل، ونظرا لأهميته فقد تناولته مختلف النظريات، مثل نظرية العلاقات الانسانية، ونظرية الحاجات لماسلو. ولا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت هناك علاقة تدفق للمعلومات وعملية اتصال ناجحة بين الرئيس والمرؤوسين.

ولأن الناس يميلون بطبعهم نحو الرغبة بالتقدير الاجتماعي، فإنه يؤدي إلى تحقيق الأهمية الذاتية بالنسبة لهم، حيث يؤكد المبحوثين أنهم يشعرون بالتقدير من طرف إدارة المؤسسة بدرجة متوسطة، والتي قد تصبح من أسباب عدم الراحة في العمل، ودليل على وجود خلل في العلاقة بين المستويات الاستشرافية والمستويات التنفيذية، لهذا فمن الضروري أن يتمكن المسؤولين والمشرفين من مهارات الاتصال، والسعي لخلق مشاعر التقدير في نفوس العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار أحد أوجهها.

جدول رقم (63): يوضح وجود احترام للحياة الشخصية الخاصة بالعاملين حسب الجنس				
			وجود احترام للحياة الشخصية الخاصة بالعاملين	المجموع
			نعم	لا	
الجنس	ذكر	ت	138	35	173
		%	79,8%	20,2%	100,0%
	أنثى	ت	14	7	21
		%	66,7%	33,3%	100,0%
المجموع		ت	152	42	194
		%	78,4%	21,6%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
1,895			01	0,169	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على وجود احترام للحياة الشخصية الخاصة بالعاملين وتقدر بـــ (78,4%)، خاصة الذكور بنسبة (79,8%)، مقابل نسبة (21,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون على عدم وجود احترام للحياة الشخصية الخاصة بالعاملين خاصة الإناث بنسبة (33,3%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على وجود احترام للحياة الشخصية الخاصة بالعاملين بغض النظر عن جنسهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(01.89)، هي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.16).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على وجود احترام للحياة الشخصية الخاصة بالعاملين بغض النظر عن جنسهم، وهو انعكاس للاتصال الرسمي السائد في المؤسسة، الذي يغلب عليه ميزة الموضوعية أثناء التفاعل بين العاملين والادارة، وهو يدخل ضمن الحقوق والحريات الفردية المنصوص عليها في القانون، لاسيما تلك المتعلقة بحقه في احترام حياته الخاصة، في ظل ما قد يمارس ضده من تهديد سواء

باعتباره فردا في المجتمع، أو باعتباره عامل يرتبط بعلاقة تبعية للمنظمة، وهي العلاقة التي قد تفرض على العامل رقابة على نشاطه ومدى تنفيذه، وتؤدي في بعض الاحيان إلى المبالغة في ممارسة هذه السلطة، وانتهاك الحياة الخاصة للعامل. ومع ذلك لا ينفي المسؤولين أن هناك مستوى معين لتطبيق العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، في بعض الحالات الخاصة للعاملين متى علموا بتلك الظروف.

جدول رقم (64): يوضح وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة حسب مساعدة مناخ العمل العاملين على الاتصال داخل المؤسسة

			وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
مساعدة مناخ العمل العاملين على الاتصال داخل المؤسسة	نعم	ت	95	38	1	134
		%	70,9%	28,4%	0,7%	100,0%
	لا	ت	10	37	13	60
		%	16,7%	61,7%	21,7%	100,0%
المجموع		ت	105	75	14	194
		%	54,1%	38,7%	7,2%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
59,546			2	0,000	**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة كبيرة وتقدر بـــ (54,1%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن مناخ العمل يساعد على الاتصال داخل المؤسسة بنسبة (70,9%)، في حين سجلت نسبة (38,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين

تجاه المؤسسة بدرجة متوسطة خاصة لدى المبحوثين الذين يرون ان مناخ العمل لا يساعد على الاتصال داخل المؤسسة بنسبة (61,7%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة ضعيفة فيمثلون فقط نسبة (7,2%) خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن مناخ العمل لا يساعد على الاتصال داخل المؤسسة بنسبة (21,7%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة كبيرة خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن مناخ العمل يساعد على الاتصال داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(59.54)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة كبيرة خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن مناخ العمل يساعد على الاتصال داخل المؤسسة، وبالتالي مساعدة مناخ العمل العاملين على الاتصال داخل المؤسسة يؤثر إيجابا على وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة، وهذا ما يظهر من خلال انخفاض نسبة دوران العاملين، والعمل خارج أوقات العمل، وروح الجماعة، والمشاركة في اتخاذ القرار. في مقابل ذلك تسعى المؤسسة لتعزيز هذا الشعور من خلال توفير كل الظروف الملائمة لضمان استقرار العاملين من خلال الحوافز والمكافآت ونظام الرواتب والترقيات وغيرها. لأن عدم توفر المناخ المناسب، يؤدي إلى عدم رضا العالمين، والذي يظهر من خلال تعمد العامل الإهمال والتقصير في عمله، الاستقالة من العمل، طلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة... وهذا لا يضعف ولاؤه للمؤسسة فحسب، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كره وتآمر.

جدول رقم (65): يوضح وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة حسب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

			وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	غالبا	ت	30	1	0	31
		%	96,8%	3,2%	0,0%	100,0%
	أحيانا	ت	59	34	2	95
		%	62,1%	35,8%	2,1%	100,0%
	نادرا	ت	16	40	12	68
		%	23,5%	58,8%	17,6%	100,0%
المجموع		ت	105	75	14	194
		%	54,1%	38,7%	7,2%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
56,647			04	0,000		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة كبيرة وتقدر بـــ (54,1%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يشاركون غالبا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة (96,8%) والذين يشاركون أحيانا بنسبة (62,1%)، في حين سجلت نسبة (38,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة متوسطة خاصة لدى المبحوثين الذين يشاركون نادرا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة (58,8%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة ضعيفة فيمثلون فقط نسبة (7,2%) خاصة لدى المبحوثين الذين يشاركون نادرا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة (17,6%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة كبيرة خاصة لدى المبحوثين الذين لدى المبحوثين الذين يشاركون غالبا أو أحيانا في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(56.64)، هي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة كبيرة لدى المبحوثين الذي يشاركون غالبا أو أحيانا في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤثر إيجابا في وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين اتجاه المؤسسة، فالأمر إذن متعلق بالرضا الوظيفي مثله مثل الإحساس بالتقدير، وهو نفس الاتجاه الذي ذهب إليه المسؤولين على مستوى المؤسسة، بأن إحساس العاملين بالولاء أمر مفروغ منه لأن المؤسسة ملكهم، والعلاقة بينهم ليست علاقة مادية فقط، بل هي علاقة انتماء، وهم يملكون كل الحقوق في المشاركة في تسييرها، من خلال إتاحة المؤسسة لهم فرصة تقديم المقترحات وإبداء الآراء سواء عن طريق المبادرات الفردية أو الجماعية أو عن طريق النقابة، لهذا فهي تسعى لتفادي كل ما يمكن أن يضعف ولاءهم، أو يشعرهم بالاغتراب المهني، أو يؤدي لمغادرتهم المؤسسة.

3-3-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بتدفق المعلومات في المؤسسة

جدول رقم (66): يوضح وجود منظومة لحفظ المعلومات على مستوى المؤسسة حسب الوكالة

			وجود منظومة لحفظ المعلومات على مستوى المؤسسة		المجموع
			نعم	لا	
الوكالة	سطيف- أ	ت	15	2	17
		%	88,2%	11,8%	100,0%
	سطيف- ب	ت	21	3	24
		%	87,5%	12,5%	100,0%
	سطيف- ج	ت	11	6	17
		%	64,7%	35,3%	100,0%
	عين ولمان	ت	9	7	16
		%	56,3%	43,8%	100,0%
	العلمة -1	ت	14	5	19
		%	73,7%	26,3%	100,0%
	العلمة -2	ت	13	3	16
		%	81,3%	18,8%	100,0%
	عين أزال	ت	19	5	24
		%	79,2%	20,8%	100,0%
	بوقاعة	ت	17	3	20
		%	85,0%	15,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	23	0	23
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	14	4	18
		%	77,8%	22,2%	100,0%

المجموع	ت	156	38	194
	%	80,4%	19,6%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
16,918		09	0,050	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على وجود منظومة لحفظ المعلومات على مستوى المؤسسة وتقدر بـــ (80,4%)، خاصة وكالة عين الكبيرة بنسبة (100,0%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (88,2%) ووكالة سطيف – ب بنسبة (87,5%) ووكالة بوقاعة بنسبة (85,0%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (81,3%).

مقابل نسبة (19,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون على وجود منظومة لحفظ المعلومات على مستوى المؤسسة، خاصة وكالة عين ولمان بنسبة (43,8%) ووكالة سطيف –ج بنسبة (35,3%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (35,3%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (22,2%) ووكالة عين أزال بنسبة (20,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على وجود منظومة لحفظ المعلومات على مستوى المؤسسة خاصة وكالة عين الكبيرة وسطيف – أ، سطيف – ب، بوقاعة والعلمة – 2، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(16.91)، هي دالة عند درجات الحرية (09) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.05).

إذا يمكن القول أن: أكثر من أربعة أخماس العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على وجود منظومة لحفظ المعلومات على مستوى المؤسسة خاصة وكالة عين الكبيرة وسطيف – أ، سطيف – ب، بوقاعة والعلمة – 2، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول إلى توفر مؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات المعاصرة على نظام لحفظ المعلومات واسترجاعها وتدفقها لكل المستويات، مواكبة للتطورات الخارجية، ولذلك توجب عليها وضع نظام معلومات، يشمل كل العناصر المرتبطة بها، من عاملين وزبائن وعملاء... وغيرها، بهدف التحكم في هذه الجوانب وتسهيل الاتصال بين كل العناصر، ومنه اتخاذ القرارات اللازمة للحفاظ على نموها وتطورها واستمراريتها.

وهذا ما بينته نظرية **النظم**، حيث لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها أن تحقق الاكتفاء الذاتي، ولا يمكن لها الاستمرار إذا ما كان نظامها مغلقا. ويبدو توجه سونلغاز واضحا نحو تبني نظام معلومات مبني على التكنولوجيا واستثمار الرقمنة كسبيل لتحقيق أهدافها، حيث لاحظنا وجود منصة وطنية واحدة لتبادل المعلومات، يتم الاتصال بها عن طريق الايمايل المهني، مع توفر حسابات لكل المستخدمين، كما تتوفر أيضا على شبكة داخلية لتلقي وإرسال الرسائل بين العاملين بنفس المؤسسة، إضافة إلى البرامج المتاحة على مستوى الوكالات التجارية خاص بالخدمات التجارية، أين تصب كل هذه المعلومات في بنك خاص على مستوى المجمع، يسهل الرجوع إليها في حالة خلل أو ضياع للمعلومات.

جدول رقم (67): يوضح طبيعة مصادر المعلومات الحديثة داخل المؤسسة حسب الوكالة

			طبيعة مصادر المعلومات الحديثة داخل المؤسسة			المجموع
			منصة	شبكة داخلية	منصة وشبكة داخلية	
الوكالة	سطيف- أ	ت	3	14	0	17
		%	17,6%	82,4%	0,0%	100,0%
	سطيف- ب	ت	7	13	4	24
		%	29,2%	54,2%	16,7%	100,0%
	سطيف- ج	ت	4	8	5	17
		%	23,5%	47,1%	29,4%	100,0%
	عين ولمان	ت	0	11	5	16
		%	0,0%	68,8%	31,3%	100,0%
	العلمة 1-	ت	2	14	3	19
		%	10,5%	73,7%	15,8%	100,0%
	العلمة 2-	ت	2	5	9	16
		%	12,5%	31,3%	56,3%	100,0%
	عين أزال	ت	8	14	2	24
		%	33,3%	58,3%	8,3%	100,0%

	بوقاعة	ت	5	14	1	20
		%	25,0%	70,0%	5,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	3	16	4	23
		%	13,0%	69,6%	17,4%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	3	12	3	18
		%	16,7%	66,7%	16,7%	100,0%
المجموع		ت	37	121	36	194
		%	19,1%	62,4%	18,6%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
35,881			18	0,007	**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على الشبكة الداخلية كمصدر حديث للمعلومات وتقدر بـــ(62,4%)، خاصة وكالة سطيف – أ بنسبة (82,4%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (73,7%) ووكالة بوقاعة بنسبة (70,0%) ووكالة عين الكبيرة بنسبة (69,6%) ووكالة عين ولمان بنسبة (68,8%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (66,7%)، في حين سجلت نسبة (19,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على اعتماد المؤسسة على المنصة كمصدر حديث للمعلومات، خاصة وكالة عين أزال بنسبة (33,3%) ووكالة سطيف – ب بنسبة (29,2%) ووكالة بوقاعة بنسبة (25,0%) ووكالة سطيف –ج بنسبة (23,5%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على اعتماد المؤسسة على كل من المنصة والشبكة الداخلية فيمثلون نسبة (18,6%) خاصة وكالة العلمة – 2 بنسبة (56,3%) ووكالة عين ولمان بنسبة (31,3%) ووكالة سطيف –ج بنسبة (29,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على الشبكة الداخلية كمصدر حديث للمعلومات خاصة وكالة سطيف – أ والعلمة – 1، بوقاعة، عين الكبيرة، عين ولمان وبني ورتيلان، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(35.88)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على الشبكة الداخلية كمصدر حديث للمعلومات خاصة وكالة سطيف – أ والعلمة – 1، بوقاعة، عين الكبيرة، عين ولمان وبني ورتيلان، فالمصادر التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز تتنوع بين الحديثة والتقليدية، وهذا التنوع راجع إلى وجود العديد من الفئات السوسيومهنية، التي لها مستوى تعليمي مختلف، فالبنسبة للمصادر الحديثة فيبدو من نتائج الجدول أن العاملين يستعملون الشبكة الداخلية للحصول على المعلومات، لأنها أكثر فعالية وسهولة لتدفق المعلومات، ولأنها متاحة في كل الأوقات، وتصل إلى كل المستويات المعنية، وقد صرح أغلب العاملين الذين تكملنا معهم أن ثقافة استخدم الوسائل الحديثة للحصول على المعلومات أو للاتصال أصبحت منتشرة بدرجة كبيرة بين العاملين.

جدول رقم (68): يوضح طبيعة مصادر المعلومات التقليدية داخل المؤسسة حسب الوكالة

			طبيعة مصادر المعلومات التقليدية داخل المؤسسة			المجموع
			مراسلات ورقية	إعلانات	مراسلات ورقية وإعلانات	
الوكالة	سطيف- أ	ت	4	2	11	17
		%	23,5%	11,8%	64,7%	100,0%
	سطيف- ب	ت	3	6	15	24
		%	12,5%	25,0%	62,5%	100,0%
	سطيف- ج	ت	5	3	9	17
		%	29,4%	17,6%	52,9%	100,0%
	عين ولمان	ت	5	2	9	16
		%	31,3%	12,5%	56,3%	100,0%
	العلمة -1	ت	6	2	11	19
		%	31,6%	10,5%	57,9%	100,0%
	العلمة -2	ت	2	5	9	16
		%	12,5%	31,3%	56,3%	100,0%

	عين أزال	ت	9	0	15	24
		%	37,5%	0,0%	62,5%	100,0%
	بوقاعة	ت	4	6	10	20
		%	20,0%	30,0%	50,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	1	1	21	23
		%	4,3%	4,3%	91,3%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	2	8	8	18
		%	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
المجموع		ت	41	35	118	194
		%	21,1%	18,0%	60,8%	100,0%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
34,499	18	0,011	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على المراسلات الورقية وعلى الإعلانات كمصدر تقليدي للمعلومات وتقدر بـــ(60,8%)، خاصة وكالة عين الكبيرة بنسبة (91,3%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (64,7%) ووكالتي سطيف – ب وعين أزال بنسبة (62,5%)، في حين سجلت نسبة (21,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على المراسلات الورقية كمصدر تقليدي للمعلومات ، خاصة وكالة عين أزال بنسبة (37,5%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (31,6%) ووكالة عين ولمان بنسبة (31,3%) ووكالة سطيف – ج بنسبة (29,4%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على الإعلانات كمصدر تقليدي للمعلومات فيمثلون نسبة (18,0%) خاصة وكالة بني ورتيلان بنسبة (44,4%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (31,3%) ووكالة بوقاعة بنسبة (30,0%) ووكالة سطيف – ب بنسبة (25,0%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على المراسلات الورقية وعلى الإعلانات كمصدر تقليدي للمعلومات خاصة وكالة عين الكبيرة وسطيف – أ، سطيف – ب وعين أزال، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(34.49)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.01).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على المراسلات الورقية وعلى الإعلانات كمصدر تقليدي للمعلومات خاصة وكالة عين الكبيرة وسطيف – أ، سطيف – ب وعين أزال، فبالنسبة للمصادر التقليدية للمعلومات، فإن معظم المبحوثين أكدوا أنهم يعتمدون على المراسلات الورقية، للحصول على المعلومات التي يحتاجونها في عملهم، إضافة إلى الملصقات الموجودة في لوح الاعلانات، والتي تعتبر مصدرا مهما، خاصة إذا كانت تعليمات تنظيمية تهم كل العاملين، والذي يميز هذه المصادر أنها أكثر مصداقية وموثوقية ويمكن الاعتماد عليها في القيام بمهامهم بكل أريحية، وأن الجميع يمكن الاطلاع عليها، ويناسب جميع الفئات السوسيومهنية، حيث لاحظنا خلال زيارتنا التحيين المستمر للمعلومات الموجودة على لوح الإعلانات، والذي يعزز فرضية اهتمام المؤسسة بالمراسلات والإعلانات الورقية.

جدول رقم (69): يوضح نشر المعلومات الجديدة دوريا لمن يحتاجون في المؤسسة حسب وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

			نشر المعلومات الجديدة دوريا لمن يحتاجون في المؤسسة			المجموع
			غالبا	أحيانا	نادرا	
وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	مراسلات مكتوبة	ت	59	66	12	137
		%	43,1%	48,2%	8,8%	
	الهاتف	ت	60	82	15	157
		%	38,2%	52,2%	9,6%	100%
	البريد الإلكتروني	ت	46	49	2	97
		%	47,4%	50,5%	2,1%	100%

	صفحة فايسبوك	ت	3	4	1	8
		%	37,5%	50,0%	12,5%	100%
	شبكة داخلية	ت	45	56	13	114
		%	39,5%	49,1%	11,4%	100%
المجموع		ت	213	257	43	513
		%	41,5%	50,1%	08,4%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة						
لا يمكن حساب قيمة كا2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)						

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أنه أحيانا ما يتم نشر المعلومات الجديدة دوريا لمن يحتاجونها في المؤسسة وتقدر بـــ(50,1%)، خاصة لدى الذين يستخدمون الهاتف كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (52,2%) والذين يستخدمون البريد الالكتروني بنسبة (50,5%)، في حين سجلت نسبة (41,5%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أنه غالبا ما يتم نشر المعلومات الجديدة دوريا لمن يحتاجونها في المؤسسة خاصة لدى الذين يستخدمون البريد الالكتروني كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (47,4%) والذين يستخدمون المراسلات المكتوبة بنسبة (43,1%).

أما المبحوثين يؤكدون على أنه نادرا ما يتم نشر المعلومات الجديدة دوريا لمن يحتاجونها في المؤسسة فيمثلون نسبة (08,4%) خاصة لدى الذين يستخدمون الفايسبوك كوسيلة للاتصال في المؤسسة بنسبة (12,5%) والذين يستخدمون الشبكة الداخلية بنسبة (11,4%) والذين يستخدمون المراسلات المكتوبة بنسبة (8,8%).

إذا يمكن القول أن هناك تنوع في إجابات العاملين حول مدى نشر المؤسسة للمعلومة الجديدة دوريا لمن يحتاجونها في المؤسسة بين المؤكد على نشرها أحيانا ونشرها غالبا، غير أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أنه أحيانا ما يتم نشر المعلومات الجديدة دوريا لمن يحتاجونها في المؤسسة بغض النظر عن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة، فيذهب الاتجاه العام للمبحوثين إلى أن مؤسسة سونلغاز تقوم بنشر المعلومات

الجديدة، وإن كان ذلك يتم بصفة طريقة غير منتظمة، ويؤكد اهتمام المؤسسة بالتحيين الدوري للمعلومات التي تهم العاملين.

ففي سبيل انجاح عملية تدفق المعلومات ووصولها في الوقت المناسب، تستخدم مؤسسة سونلغاز العديد من الوسائل الحديثة والتقليدية، أين يتبين لنا تقارب نسب استخدامها، وهذا التنوع يشير إلى تركيز المؤسسة على ايصال المعلومات إلى الجميع بغض النظر عن فئاتهم، التي قد تناسبهم وسيلة دون أخرى، عدا الفايسبوك والتي أشرنا اليها سابقا، حيث أن الثقافة السائدة لدى العاملين بأنه ليس مصدراً للمعلومات، ولا توجد صفحة رسمية للوكالة ولا المديرية تقوم فيها بنشر المعلومات سواء للعاملين أو الزبائن أو العملاء.

جدول رقم (70): يوضح كيفية نقل المبحوثين للتعليمات والأوامر في المؤسسة حسب وصول المعلومات في المؤسسة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب

			وصول المعلومات في المؤسسة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب				المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	
كيفية نقل المبحوثين للتعليمات والأوامر في المؤسسة	المراسلات	ت	29	21	11	12	73
		%	39,7%	28,8%	15,1%	16,4%	100,0%
	الهاتف	ت	7	4	7	7	25
		%	28,0%	16,0%	28,0%	28,0%	100,0%
	المراسلات والهاتف	ت	29	35	23	9	96
		%	30,2%	36,5%	24,0%	9,4%	100,0%
المجموع		ت	65	60	41	28	194
		%	33,5%	30,9%	21,1%	14,4%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**	
11,526			06	0,073		**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على الوصول الدائم المعلومات في المؤسسة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب وتقدر بـــ (33,5%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة عن طريق المراسلات بنسبة (39,7%)، في حين سجلت نسبة (30,9%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المعلومات في المؤسسة غالبا ما تصل إلى من يحتاجها في الوقت المناسب خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة عن طريق المراسلات والهاتف بنسبة (36,5%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المعلومات في المؤسسة أحيانا ما تصل إلى من يحتاجها في الوقت المناسب فيمثلون نسبة (21,1%) خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة عن طريق الهاتف بنسبة (28,0%) وعن طريق المراسلات والهاتف بنسبة (24,0%)، وأقل نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين يؤكدون على أن المعلومات في المؤسسة نادرا ما تصل إلى من يحتاجها في الوقت المناسب وتقدر بـــ (14,4%) فقط خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة عن طريق الهاتف بنسبة (28,0%) وعن طريق المراسلات بنسبة (16,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على الوصول الدائم المعلومات في المؤسسة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب بغض النظر عن وسيلة نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(1152)، هي غير دالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.07).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على الوصول الدائم للمعلومات في المؤسسة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب بغض النظر عن وسيلة نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة، حيث يشير الاتجاه العام للمبحوثين إلى فعالية نظام الاتصال على مستوى المؤسسة، وهو ما يسمح بالقيام بمهامهم في آجالها، وهذا بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة في ذلك والتي تفيد النتائج المتحصل عليا أن استخدامها من طرف الادارة بشكل متوازن يسمح بإيصال المعلومة لجميع الفئات حسب الوسيلة التي تناسبها. لأن هدف المؤسسة هو تحيين المعلومات المتدفقة بما فيها الأوامر والتعليمات بأي وسيلة كانت، لاستخدامها في القيام بالعمل في الوقت المحدد ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (71): يوضح درجة تمكن المبحوثين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة حسب استعمال المؤسسة لأدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات

			استعمال المؤسسة لأدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات		المجموع
			نعم	لا	
درجة تمكن العاملين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة	القليل منهم	ت	18	24	42
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	بعضهم	ت	96	28	124
		%	77,4%	22,6%	100,0%
	جميعهم	ت	22	6	28
		%	78,6%	21,4%	100,0%
المجموع		ت	136	58	194
		%	70,1%	29,9%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
19,001			02	0,000	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تستعمل أدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات وتقدر بـــ (70,1%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن جميع العاملين متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة بنسبة (78,6%) والذين يرون أن البعض منهم فقط متمكن من ذلك بنسبة (77,4%).

مقابل نسبة (29,9%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تستعمل أدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن القليل العاملين متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة بنسبة (57,1%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تستعمل أدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن جميع العاملين متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة أو البعض منهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(19.00)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تستعمل أدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن جميع العاملين متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة أو البعض منهم، وبالتالي تمكن العاملين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة يؤثر إيجابا في استعمال المؤسسة لأدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات، حيث تعكس هذه النتائج مواكبة سونلغاز للتطورات التكنولوجية الحديثة، خاصة المتعلقة بإدارة المعلومات، والتي تسمح بنقل واستقبال وتحويل المعلومة والتحكم فيها، حيث يشير معظم الباحثين، إلى أن المؤسسة وضعت نظام معلومات قائم على الأدوات التكنولوجية الحديثة.

ونظرا لأنه لا يمكن لأي نظام أن ينجح دون العنصر البشري المسؤول على متابعة عمله، فإن المؤسسة وفرت دورات تكوينية لصالح مستخدميها، حول هذه التكنولوجيا، والتي يرى المبحوثين أن البعض منهم غير متمكن من استخدامها، وهذا راجع لأن الدورات التكوينية قد تكون منحصرة على فئة فقط كالإطارات مثلا، في حين أن التدريب الذي يخضع له باقي الفئات لا يكفي للتحكم في هذه التكنولوجيا، كما يرون أن مدة التدريب والتكوين لا تكفي، خاصة وأن بعض التقنيات تحتاج لفترة أطول للتحكم فيها.

جدول رقم (72): يوضح حسب وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة * تولي المؤسسة أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير

			تولي المؤسسة أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير		المجموع
			نعم	لا	
وجود رجع صدى	غالبا	ت	58	10	68
		%	85,3%	14,7%	100,0%

من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة	أحيانا	ت	60	24	84
		%	71,4%	28,6%	100,0%
	نادرا	ت	30	12	42
		%	71,4%	28,6%	100,0%
المجموع		ت	148	46	194
		%	76,3%	23,7%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
4,694			02	0,096	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير وتقدر بـــ (76,3%)، خاصة المبحوثين الذين يرون أن هناك رجع الصدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في غالب الأحيان بنسبة (85,3%).

مقابل نسبة (23,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تولي أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير خاصة الذين يرون أنه أحيانا فقط او نادرا ما يكون هناك رجع الصدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في بعض الأحيان أو نادرا بنسبة (28,6%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير بغض النظر عن رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة من عدمه، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(04.69)، هي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.09).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير بغض النظر عن رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة من عدمه، فلا يمكن لأي منظمة باعتبارها نظاما مفتوحا، الاستمرار بدون وجود نظام اتصال بين عناصرها، ونظام يتضمن تدفق المعلومات إلى كل مستويات التنظيم، وفي جميع الاتجاهات، خاصة الاتصال الصاعد، لأن التغذية العكسية مهمة جدا في تقليص الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي تحقيق رضا العاملين.

فالمعلومة تعتبر مورد للمؤسسة مثلها مثل: الموارد الطبيعية، رأس المال... وغيرها، ومؤسسة سونلغاز حسب المبحوثين تولي أهمية كبيرة للمعلومة، لأنها المصدر الأساسي لكل القرارات، ولا

يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها في كل عملياتها ووظائفها الإدارية، حيث أصبحت تلعب دورا هاما في فعالية المؤسسة ونجاحها، ولأن المؤسسة نظام مفتوح لا يمكن للمعلومة أن يكون لها معنى ولا فائدة إلا إذا كان تدفقها في جميع الاتجاهات، ويمس جميع المستويات، وهذا يظهر من خلال حرص مؤسسة سونلغاز على الاستفادة من المعلومات المفيدة في تسيير المؤسسة، خاصة تلك التي تنتج عن التغذية العكسية لأنها تضع المسؤولين في الصورة حول ظروف وسير العمل، ولأن أخذها بعين الاعتبار قد يحول دون ظهور بوادر الصراع داخل المؤسسة.

جدول رقم (73): يوضح مدى مناسبة اللغة المستخدمة لنقل المعلومات حسب لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة

			مدى مناسبة اللغة المستخدمة لنقل المعلومات		المجموع
			نعم	لا	
لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة	العربية الدارجة	ت	100	24	124
		%	80,6%	19,4%	100%
	الفرنسية	ت	122	36	158
		%	77,2%	22,8%	100%
	العربية الفصحى	ت	50	11	61
		%	82,0%	18,0%	100%
المجموع		ت	272	71	343
		%	79,3%	20,7%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة					
لا يمكن حساب قيمة كا2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)					

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن اللغة المستخدمة لنقل المعلومات في المؤسسة مناسبة وتقدر بـــ (79,3%)، خاصة المبحوثين الذين يستخدمون اللغة العربية الفصحى للاتصال في المؤسسة بنسبة () والمستخدمين اللغة العربية الدارجة بنسبة (80,6%).

مقابل نسبة (20,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن اللغة المستخدمة لنقل المعلومات في المؤسسة غير مناسبة خاصة المبحوثين الذين يستخدمون اللغة الفرنسية للاتصال في المؤسسة بنسبة (22,8%).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن اللغة المستخدمة لنقل المعلومات في المؤسسة مناسبة خاصة المبحوثين الذين يستخدمون اللغة العربية الفصحى أو الدارجة للاتصال في المؤسسة، فاللغة تلعب دوراً أساسياً في صياغة الرسائل، وهي محور الاتصال، وقد كان طرحنا لهذا السؤال بناء على ملاحظتنا حول استخدام اللغة الفرنسية، وتداولها رسمياً في المراسلات المكتوبة، سواء الورقية أو الالكترونية، وسواء كان الاتصال لفظيا أو غير لفظي، وبالنسبة لكل الفئات السوسيومهنية، بما في ذلك فئة التنفيذ، إضافة إلى اختلاف اللهجة المستخدمة بين الشمال والجنوب.

ولقد تبين من خلال النتائج أن اللغة المستخدمة للاتصال ونقل المعلومات مناسبة، بغض النظر إن كانت اللغة الفرنسية او العربية الفصحى أو الدارجة، ويعود السبب في ذلك إلى التحكم في اللغة من خلال الخبرة التي اكتسبها العاملين، ومنه فاللغة لم تعد عائقا لفهم التعليمات أو تنفيذها ما ورد فيها، مع العلم قد تقرر رسميا ومع الهيكلة الجديدة الاعتماد على اللغة العربية في المجمع وإلغاء استخدام اللغة الفرنسية في التعاملات بين جميع فروع ووحدات المجمع.

جدول رقم (74): يوضح حصول العاملين على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة

			حصول العاملين على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم			المجموع
			غالبا	أحيانا	نادرا	
	رسمي	ت	82	66	9	157

نوع الاتصال السائد في المؤسسة		%	52,2%	42,0%	5,7%	100,0%
	غير رسمي	ت	8	25	4	37
		%	21,6%	67,6%	10,8%	100,0%
المجموع		ت	90	91	13	194
		%	46,4%	46,9%	6,7%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
11,360			02	0,003	**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على حصول العاملين في بعض الأحيان على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم وتقدر بـــ (46,9%)، خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة رسمي بنسبة (67,6%)، في حين سجلت نسبة (46,4%) من المبحوثين الذين يؤكدون على حصول العاملين غالبا على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة غير رسمي بنسبة (52,2%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على ندرة حصول العاملين على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم فيمثلون نسبة (6,7%) خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة غير رسمي بنسبة (10,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على حصول العاملين في بعض الأحيان على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة رسمي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(11.36)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على حصول العاملين في بعض الأحيان على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم خاصة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة رسمي، وبالتقريب النصف الآخر يؤكدون على حصولهم على المعلومات الضرورية في غالبا الأحيان، وبالتالي اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يؤثر إيجابا في حصول العاملين على المعلومات الضرورية من

أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم، وهذا نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة، فلا يمكن القيام بأي عمل إلا بناءً على معلومات موثوقة، والتي لا يمكن أن تكون ذات مصداقية إلا إذا كان مصدرها رسميا، ومع ذلك يمكن الاعتماد أحياناً على المعلومات التي يكون مصدرها غير رسمي، للقيام ببعض الأعمال التي تدخل ضمن المهام اليومية العادية، ويقصد بالمصدر غير الرسمي هنا استخدام الاتصال الشفهي لإصدار التعليمات والأوامر.

جدول رقم (75): يوضح كفاية كمية المعلومات التي تصل إلى المبحوثين لاتخاذ القرارات حسب وصول قرارات الإدارة إلى العاملين

			كفاية كمية المعلومات التي تصل إلى العاملين لاتخاذ القرارات		المجموع
			كافية	غير كافية	
وصول قرارات الإدارة إلى العاملين	في الوقت المناسب	ت	73	17	90
		%	81,1%	18,9%	100,0%
	متأخر نوعا ما	ت	31	38	69
		%	44,9%	55,1%	100,0%
	متأخر كثيرا	ت	14	21	35
		%	40,0%	60,0%	100,0%
المجموع		ت	118	76	194
		%	60,8%	39,2%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
29,232			02	0,000	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن كمية المعلومات التي تصل إلى المبحوثين لاتخاذ القرارات كافية وتقدر بـــ (60,8%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن قرارات الإدارة تصل في الوقت المناسب إلى العاملين بنسبة (81,1%).

مقابل نسبة (39,2%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن كمية المعلومات التي تصل إلى المبحوثين لاتخاذ القرارات غير كافية خاصة الذين يرون أن قرارات الإدارة تصل متأخرة كثيرا إلى العاملين بنسبة (60,0%) وتصل متأخرة نوعا ما بنسبة (55,1%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن كمية المعلومات التي تصل إلى المبحوثين لاتخاذ القرارات كافية خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن قرارات الإدارة تصل في الوقت المناسب إلى العاملين، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(29.23)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن كمية المعلومات التي تصل إلى المبحوثين لاتخاذ القرارات كافية خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن قرارات الإدارة تصل في الوقت المناسب إلى العاملين، وبالتالي وصول قرارات الإدارة إلى العاملين في الوقت المناسب يؤثر إيجابا في كفاية كمية المعلومات التي تصل إلى العاملين لاتخاذ القرارات.

حيث يلاحظ أن هناك علاقة طردية بين كمية المعلومات المتدفقة في المؤسسة ووصولها إلى المبحوثين، أين صرح معظم المبحوثين بأن المعلومات التي تصلهم من الإدارة كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وأنها تصلهم في الوقت المناسب، وهذا يرجع إلى نظام الاتصال السائد في المؤسسة، سواء من خلال التنوع في وسائل الاتصال أو نمط الاتصال، والمرتبط بأهمية المعلومة وحجمها واتجاهها، والبعد الجغرافي عن المصدر وكذلك بالمستوى التعليمي لكل فئة، وغيرها من العوامل، أين تسعى المؤسسة استغلال ما سبق لإيصال المعلومات وبالقدر الكافي، وتفادي تحريف المعلومات، ولذلك تستغل التكنولوجيا الحديثة لما لها من دور هام، في توفير الوقت والجهد المبذول، لتحقيق فعالية نظام الاتصال وتدفق المعلومات على مستوى المؤسسة.

جدول رقم (76): يوضح وجود سهولة في الحصول على المعلومة الضرورية لأداء المبحوثين لمهامهم حسب مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة للعاملين على أداء مهامهم

			وجود سهولة في الحصول على المعلومة الضرورية لأداء العاملين لمهامهم			المجموع
			غالبا	أحيانا	نادرا	
مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة للعاملين على أداء مهامهم	بدرجة كبيرة	ت	62	21	4	87
		%	71,3%	24,1%	4,6%	100,0%
	بدرجة متوسطة	ت	25	52	12	89
		%	28,1%	58,4%	13,5%	100,0%
	بدرجة ضعيفة	ت	5	6	7	18
		%	27,8%	33,3%	38,9%	100,0%
المجموع		ت	92	79	23	194
		%	47,4%	40,7%	11,9%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
47,036			04	0,000		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على وجود سهولة في غالب الأحيان للحصول على المعلومة الضرورية لأداء المبحوثين لمهامهم وتقدر بـــ(47,4%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين بدرجة كبيرة على أداء مهامهم بنسبة (71,3%)، في حين سجلت نسبة (40,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على وجود سهولة في أحيانا للحصول على المعلومة الضرورية لأداء المبحوثين لمهامهم خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين بدرجة متوسطة على أداء مهامهم بنسبة (58,4%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على ندرة وجود سهولة للحصول على المعلومة الضرورية لأداء المبحوثين لمهامهم فيمثلون نسبة (11,9%) خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين بدرجة ضعيفة على أداء مهامهم بنسبة (38,9%) ويساعد بدرجة متوسطة بنسبة (13,5%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على وجود سهولة في غالب الأحيان للحصول على المعلومة الضرورية لأداء المبحوثين لمهامهم خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين بدرجة كبيرة على أداء مهامهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(47.03)، هي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على وجود سهولة في غالب الأحيان للحصول على المعلومة الضرورية لأداء المبحوثين لمهامهم خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين بدرجة كبيرة على أداء مهامهم، وبالتالي مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة العاملين على أداء مهامهم يؤثر إيجابا على سهولة الحصول على المعلومة الضرورية لأداء مهامهم، حيث يلعب نظام الاتصال الذي وضعته المؤسسة دورا أساسيا في انجاح عملية تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم، وتشير هذه النتائج إلى رضا العاملين عن عملية الاتصال ومختلف عناصرها، سواء ما تعلق بنوع الاتصال أو وسائل الاتصال أو نمط الاتصال، وأن هناك سلاسة في انتقال المعلومات، والذي يعكس وجود علاقات متميزة تربط بين العاملين في مختلف المستويات، فالاتصال ليس عملية إدارية فقط تهدف إلى نقل المعلومات والآراء وتحويلها بين عناصرها، بل عملية اجتماعية وسلوكية، الغرض منها خلق تماسك وانسجام بين مكونات وعناصر المنظمة، لتحقيق غاياتها المختلفة، وهو ما تحرص على تحقيقه سونلغاز حسب تصريحات المسؤولين.

3-4-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

وسنتناول في هذا العنصر أهم الأبعاد التي تعكس قدرة المؤسسة على إدارة وتسيير موردها البشري، وعلاقة ذلك بالاتصال الداخلي بالمؤسسة.

جدول رقم (77): يوضح قيام المؤسسة بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين حسب انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال

			قيام المؤسسة بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين		المجموع
			نعم	لا	
انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال	نعم	ت	77	10	87
		%	88,5%	11,5%	100,0%
	لا	ت	47	60	107
		%	43,9%	56,1%	100,0%
المجموع		ت	124	70	194
		%	63,9%	36,1%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
41,350			01	0,000	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين وتقدر بـــ (63,9%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بنسبة (88,5%).

مقابل نسبة (36,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بنسبة (56,1%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات

الاتصال، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـــ(41.35)، هي دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال، وبالتالي انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال يؤثر إيجابا في قيامها بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين، سواء عند توظيفهم أو خلال مسارهم المهني، وتعتمد المؤسسة في ذلك على معاهد ومدارس تابعة لها إذا ما كان فترة التكوين طويلة، ويتضمن التكوين المجال التقني والإداري خاصة تقنيات الاتصال، التي تولي لها سونلغاز اهتمام خاص لأهميته في عملية تبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، الذي له أثر بالغ على تسييرها وعلى تحقيقها للفعالية التنظيمية، فتوفر التكنولوجيا المتطورة وتدريب العاملين على التحكم فيها، تشير إلى أن المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها، والتحكم في تكنولوجيا الاتصال بشكل خاص قد تجنب المؤسسة العديد من المشاكل الهيكلية، والتنظيمية، والتسييرية، لما للمعلومة وتدفقها ونوعيتها وسرعة وصولها من أثر على اتخاذ القرارات الهامة.

جدول رقم (78): يوضح تتبع المؤسسة سياسة العامل المتعدد المهام للاستفادة من جهوده وخبراته حسب المركز في التنظيم

			تتبع المؤسسة سياسة العامل المتعدد المهام، للاستفادة من جهوده وخبراته		المجموع
			نعم	لا	
المركز في التنظيم	إطار	ت	32	10	42
		%	76,2%	23,8%	100,0%
	عون تحكم	ت	73	22	95
		%	76,8%	23,2%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	40	17	57
		%	70,2%	29,8%	100,0%

المجموع	ت	145	49	194
	%	74,7%	25,3%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
,898		02	0,638	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تتبع سياسة العامل المتعدد المهام للاستفادة من جهوده وخبراته وتقدر بـــ (74,7%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (76,8%) والإطارات بنسبة (76,2%)، مقابل نسبة (25,3%) ممن يؤكدون ان المؤسسة لا تتبع سياسة العامل المتعدد المهام خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (29,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تتبع سياسة العامل المتعدد المهام للاستفادة من جهوده وخبراته بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(0.89)، هي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.63).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلاثة أرباع من العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون أن المؤسسة تتبع سياسة العامل المتعدد المهام للاستفادة من جهوده وخبراته بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، فمؤسسة سونلغاز كمؤسسة اقتصادية، من المهم بالنسبة لها أن تحقق نتائج بموارد أقل، ولذلك يتعين على العاملين بالمؤسسة بذل مجهود أكثر، حيث تشير تصريحات مختلف الفئات السوسيومهنية إلى أن معظمهم، يؤكد اعتماد المؤسسة على أسلوب العامل المتعدد في انجاز الأعمال، وهذا يعني أن عملهم يتضمن القيام بالعديد من المهام، والذي قد يكون إشارة إلى أنه لا يوجد تقسيم للعمل ولا تحديد للمسؤوليات.

ويبدو أنه الأسلوب المفضل لدى المؤسسة، من خلال ملاحظتنا أثناء زيارتنا، حيث أن هذه الظاهرة موجودة سواء في الوكالات التجارية أو في المديرية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، وبغض النظر عن ما إذا كان تعدد المهام قرارا مصدره المسؤول أو تطوعا من العامل، فإن آثاره السلبية أكثر من الإيجابية، فهي تجعل العامل يقضي وقتا أطول في المكتب، وهو ما صرح به عدة مدراء الوكالات التجارية، وتمنح شعورا زائفا لهذه الفئة بكونهم أكثر كفاءة، في حين أنها تجعلهم أكثر ارتكابا للأخطاء وأقل إنتاجية مع مرور الوقت، دون إهمال تأثر ذلك على مجموعة العمل التي ينتمي اليها.

جدول رقم (79): يوضح كيفية تقييم المسار المهني للعامل في المؤسسة حسب الوكالة

			كيفية تقييم المسار المهني للعامل في المؤسسة			المجموع
			بصفة مستمرة	بصفة دورية	بصفة غير منتظمة	
الوكالة	سطيف- أ	ت	8	4	5	17
		%	47,1%	23,5%	29,4%	100,0%
	سطيف- ب	ت	7	14	3	24
		%	29,2%	58,3%	12,5%	100,0%
	سطيف- ج	ت	3	6	8	17
		%	17,6%	35,3%	47,1%	100,0%
	عين ولمان	ت	3	9	4	16
		%	18,8%	56,3%	25,0%	100,0%
	العلمة -1	ت	4	9	6	19
		%	21,1%	47,4%	31,6%	100,0%
	العلمة -2	ت	6	7	3	16
		%	37,5%	43,8%	18,8%	100,0%
	عين أزال	ت	10	11	3	24
		%	41,7%	45,8%	12,5%	100,0%
	بوقاعة	ت	7	8	5	20
		%	35,0%	40,0%	25,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	11	12	0	23
		%	47,8%	52,2%	0,0%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	10	3	5	18
		%	55,6%	16,7%	27,8%	100,0%

المجموع	ت	69	83	42	194
	%	35,6%	42,8%	21,6%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
29,168		18	0,046	**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بصفة دورية بتقييم المسار المهني للعامل وتقدر بـــ(42,8%)، خاصة وكالة سطيف – ب بنسبة (58,3%) ووكالة عين ولمان بنسبة (56,3%) ووكالة عين الكبيرة بنسبة (52,2%) ووكالة العلمة – 1 بنسبة (47,4%) ووكالة عين أزال بنسبة (45,8%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (43,8%)، في حين سجلت نسبة (35,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بصفة مستمرة بتقييم المسار المهني للعامل، خاصة وكالة بني ورتيلان بنسبة (55,6%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (47,8%) ووكالة عين الكبيرة بنسبة (47,8%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (47,1%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (37,5%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بصفة غير منتظمة بتقييم المسار المهني للعامل فيمثلون نسبة (21,6%) خاصة وكالة سطيف– ج بنسبة (47,1%) ووكالة سطيف– أ بنسبة (29,4%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (27,8%) ووكالة بوقاعة بنسبة (25,0%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بصفة دورية بتقييم المسار المهني للعامل خاصة وكالة سطيف– ب ووكالة عين ولمان، عين الكبيرة، العلمة – 1، عين أزال والعلمة –2، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(29.16)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.04).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بصفة دورية بتقييم المسار المهني للعامل خاصة وكالة سطيف– ب ووكالة عين ولمان، عين الكبيرة، العلمة – 1، عين أزال والعلمة –2، حيث نلاحظ أن عناك تفاوت في النتائج المسجلة في الوكالات التجارية، والمتعلقة بكيفية تقييم المسار المهني للعاملين بالمؤسسة، ورغم ذلك فإن معظم المبحوثين يرون أن تقييم مسار العامل يتم دوريا، ويعود ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم ضمن فئة أعوان التنفيذ، التي تختلف طريقة تقييم مسارهم المهني

عن فئتي الإطارات والتحكم، وبالنسبة للإجراء المعمول به فهو تقييم سنوي على شكل معدل من 20 يمنح له المسؤول المباشر، وقد تشير النتائج إلى عدم الرضا عن المسؤول، خاصة وأن التقييم قد لا يكون موضوعيا، بل بناء على المحاباة والعلاقات الشخصية.

جدول رقم (80): يوضح احترام العاملين للأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة حسب الأقدمية في المؤسسة

			احترام العاملين للأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
الأقدمية في المؤسسة	أقل من 05 سنوات	ت	14	1	1	16
		%	87,5%	6,3%	6,3%	100,0%
	من 05 إلى 09 سنوات	ت	20	6	1	27
		%	74,1%	22,2%	3,7%	100,0%
	من 10 إلى 14 سنة	ت	33	9	3	45
		%	73,3%	20,0%	6,7%	100,0%
	من 15 إلى 19 سنة	ت	66	17	2	85
		%	77,6%	20,0%	2,4%	100,0%
	20سنة فأكثر	ت	15	4	2	21
		%	71,4%	19,0%	9,5%	100,0%
المجموع		ت	148	37	9	194
		%	76,3%	19,1%	4,6%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
4,573			08	0,802	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن العاملين يحترمون الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة بدرجة كبيرة وتقدر بـــ(76,3%)، خاصة المبحوثين الذين تقل أقدميتهم في المؤسسة عن 05 سنوات بنسبة (87,5%) والذين تتراوح من 15 إلى 19 سنة بنسبة (77,6%)، في حين سجلت نسبة (19,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن العاملين يحترمون الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة بدرجة متوسطة خاصة المبحوثين الذين لديهم أقدمية في المؤسسة تتراوح من 05 إلى 09 سنوات بنسبة (22,2%) والذين تتراوح من 10 إلى 14 سنة وكذا من 18 إلى 19 سنة بنسبة (20,0%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن العاملين يحترمون الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة بدرجة ضعيفة فيمثلون نسبة (4,6%) خاصة المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم في المؤسسة عن 20 سنة بنسبة (9,5%) وتتراوح من 10 إلى 14سنة بنسبة (6,7%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن العاملين يحترمون الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة بدرجة كبيرة بغض النظر عن أقدميتهم في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(04.57)، هي غير دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.80).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن العاملين يحترمون الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة بدرجة كبيرة بغض النظر عن أقدميتهم في المؤسسة، ويعود ذلك إلى أن مؤسسة سونلغاز من المؤسسات التي تتميز بدرجة عالية من الانضباط والصرامة واحترام السلم الهرمي ومستوياته، وهو ما يفسره الاتجاه العام للمبحوثين في الجدول أعلاه، الذي يعكس فعالية الاتصال النازل، ويعزز النتائج المتحصل عليها سابقا حول أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة، ويؤكد أن احترام العاملين للتعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة ، بغض النظر عن الخبرة التي اكتسبها بالعمل في المؤسسة وأنه لا توجد أي مرونة أو تمييز بين العاملين ذوي الخبرة أو الحديثي التوظيف.

فاحترام قرارات الإدارة وتوجيهها مرتبط بصورة المؤسسة وسمعتها، وهذا يفرضه طبيعة نشاطها، والذي يؤكد أن نظام التسيير في المؤسسة مستقر وثابت وتغلب عليه الرسمية، وهي لا تنفي وجود تغذية عكسية، بل إن مؤسسة سونلغاز وحسب تصريحات المسؤولين تشجع على المبادرات والمبادرات الفردية والجماعية.

جدول رقم (81): يوضح تنفيذ العاملين للمهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب حسب المركز في التنظيم

			تنفيذ العاملين للمهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
المركز في التنظيم	إطار	ت	35	7	0	42
		%	83,3%	16,7%	0,0%	100,0%
	عون تحكم	ت	71	17	7	95
		%	74,7%	17,9%	7,4%	100,0%
	عون تنفيذ	ت	43	6	8	57
		%	75,4%	10,5%	14,0%	100,0%
المجموع		ت	149	30	15	194
		%	76,8%	15,5%	7,7%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
7,793			04	0,099		**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن العاملين ينفذون بدرجة كبيرة المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب وتقدر بـــ (76,8%)، خاصة الإطارات بنسبة (83,3%)، في حين سجلت نسبة (15,5%) ممكن يؤكد أنهم ينفذونها بدرجة متوسطة خاصة أعوان التحكم بنسبة (17,9%) والإطارات بنسبة (16,7%).

أما نسبة (7,7%) فيؤكدون أن العاملين ينفذون بدرجة ضعيفة المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (14,0%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن يؤكدون أن العاملين ينفذون بدرجة كبيرة المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، وما يؤكد ذلك هي قيمة

كا^2 المقدرة بـــ(07.79)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.09).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون أن العاملين ينفذون بدرجة كبيرة المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب بغض النظر عن مركزهم في التنظيم، فالنتائج الواردة في الجدول تشير إلى أن المبحوثين لا يجدون صعوبة في انجاز مهامهم في الوقت المناسب، وهذا دليل على كفاءة المورد البشري للمؤسسة، وقدرته على التكيف مع المستجدات سواء التغيرات البيئية أو الهيكلية أو الإدارية، ومن جهة أخرى درجة الانضباط وكذا العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة، والتي لا تفرق بين الفئات السوسيومهنية. كما يؤكد أيضا فعالية الاتصال بالمؤسسة كعملية وكنشاط بكل وسائله وعناصره، ويقود إلى مجال آخر لا يقل أهمية وهو نظام المعلومات، الذي يرتكز على التكنولوجيا الحديثة، والذي يعمل على تدفق المعلومات إلى كل مستويات المؤسسة، والتحكم ومعالجة وحفظ المعلومات تفاديا لضياعها، ولهذا فإن مختلف الفئات السوسيومهنية تتمكن من تنفيذ مهامها في الوقت المناسب.

جدول رقم (82): يوضح احترام العاملين مواقيت العمل حسب السكن

			احترام العاملين مواقيت العمل			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
السكن	منطقة ريفية	ت	21	6	1	28
		%	75,0%	21,4%	3,6%	100,0%
	منطقة شبه حضرية	ت	34	12	1	47
		%	72,3%	25,5%	2,1%	100,0%
	منطقة حضرية	ت	86	28	5	119
		%	72,3%	23,5%	4,2%	100,0%
المجموع		ت	141	46	7	194
		%	72,7%	23,7%	3,6%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**

,555	04	0,968	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن العاملين في المؤسسة يحترمون مواقيت العمل بدرجة كبيرة وتقدر بـــ (72,7%)، خاصة المبحوثين المقيمين في المناطق الريفية بنسبة (75,0%)، في حين سجلت نسبة (23,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن العاملين في المؤسسة يحترمون مواقيت العمل بدرجة متوسطة خاصة المبحوثين المقيمين في المناطق الشبه الحضرية بنسبة (25,5%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن العاملين في المؤسسة يحترمون مواقيت العمل بدرجة ضعيفة فيمثلون فقط نسبة (3,6%) خاصة المبحوثين المقيمين في المناطق الحضرية بنسبة (4,2%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن العاملين في المؤسسة يحترمون مواقيت العمل بدرجة كبيرة بغض النظر عن منطقة الإقامة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(0.55)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.96).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن العاملين في المؤسسة يحترمون مواقيت العمل بدرجة كبيرة بغض النظر عن منطقة الإقامة، فالأكيد أن عامل البعد عن مكان العمل يلعب دورا هاما في درجة انضباط العاملين واحترامهم لمواقيت العمل، وأثره على الأداء العام للمنظمة وفعاليتها التنظيمية، وبالرغم من ذلك فإن هذا المشكل لا يبدو أنه مطروح على مستوى مؤسسة سونلغاز، حيث يؤكد معظم المبحوثين أنهم ملتزمين بمواقيت العمل، سواء أولئك الذين يقطنون في المناطق الحضرية أو شبه الحضرية أو الريفية، رغم أنه تتواجد فقط **10** وكالات تجارية على مستوى الولاية، وإمكانية بُعد مكان الإقامة عن مكان العمل وارد. وقد يرجع الأمر إلى تمكن المسؤولين من فرض الانضباط على العاملين، خاصة وأن الصورة المعروفة عن سونلغاز الصرامة والانضباط، وهي ضمن سمعة وثقافة المؤسسة، أو امتلاك العاملين لوسائل النقل، مع العلم أن المؤسسة توفر سيارات خاصة لبعض الإطارات لاستخدامها أثناء توقيت العمل.

جدول رقم (83): يوضح تناسب المهام الموكلة للعاملين مع قدراتهم حسب الشهادة

			تناسب المهام الموكلة للعاملين مع قدراتهم			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
الشهادة	ليسانس كلاسيك	ت	16	23	3	42
		%	38,1%	54,8%	7,1%	100,0%
	ماجستير	ت	1	2	0	3
		%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
	ليسانس ا.م.د	ت	11	13	0	24
		%	45,8%	54,2%	0,0%	100,0%
	ماستر	ت	6	8	1	15
		%	40,0%	53,3%	6,7%	100,0%
	دكتوراه ل.م.د	ت	0	1	0	1
		%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	شهادة أخرى	ت	31	22	6	59
		%	52,5%	37,3%	10,2%	100,0%
	دون شهادة	ت	24	23	3	50
		%	48,0%	46,0%	6,0%	100,0%
المجموع		ت	89	92	13	194
		%	45,9%	47,4%	6,7%	100,0%

قيمة كا^2	**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
7,768	12	0,803	**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المهام الموكلة للعاملين تناسب مع قدراتهم بدرجة متوسطة وتقدر بـــ (47,4%)، خاصة المبحوثين المتحصلين على شهادة دكتوراه ل.م.د بنسبة (100,0%) والمتحصلين على شهادة الماجستير بنسبة (66,7%) والمتحصلين على شهادة الليسانس كلاسيك بنسبة (54,8%) والمتحصلين على شهادة الليسانس ل.م.د بنسبة (54,2%) والمتحصلين على شهادة الماستر بنسبة (53,3%).

في حين سجلت نسبة (45,9%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المهام الموكلة للعاملين تناسب مع قدراتهم بدرجة كبيرة خاصة المبحوثين المتحصلين على شهادات أخرى بنسبة (52,5%) والمبحوثين دون شهادة بنسبة (48,0%)، أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المهام الموكلة للعاملين تناسب مع قدراتهم بدرجة ضعيفة فيمثلون فقط نسبة (6,7%) خاصة المبحوثين المتحصلين على شهادات أخرى بنسبة (10,2%) والمتحصلين على شهادة الليسانس كلاسيك بنسبة (7,1%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المهام الموكلة للعاملين تناسب مع قدراتهم بدرجة متوسطة بغض النظر عن مستواهم التعليمي والشهادة التي تحصلوا عليها، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(07.76)، هي غير دالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.80).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المهام الموكلة للعاملين تتناسب مع قدراتهم بدرجة متوسطة بغض النظر عن الشهادة التي تحصلوا عليها، فنسبة معتبرة من المبحوثين يشيرون إلى عدم رضاهم التام عن المهام الموكلة لهم، ويرون أنها تناسب قدراتهم بدرجة متوسطة، ففي حين أكد العاملين من ذوي المستوى العلمي المحدود رضاهم بسبب انتمائهم لفئة التنفيذ، التي تعتبر مهامهم واضحة وتناسبهم، أبدى المبحوثين الحاملين لشهادات عليا عدم الرضا، وقد يرجع السبب إلى تصنيفهم ضمن الهيكل الوظيفي للمؤسسة كفئة تحكم مثلا، رغم امتلاكهم شهادات عليا، وقد يعود أيضا لسياسية الترقية، أين يخضعون لسلطة أشخاص مستواهم العلمي أقل منه في بعض الأحيان، وقد يتم توجيههم لمصالح أو أعمال لا تناسب مستواهم وقدراتهم.

وبصفة عامة فإن التوجه بالنسبة لسونلغاز مؤخرا نحو توظيف حاملي الشهادات الجامعية، كان له الأثر البالغ في ظهور هذه المشكلة والتي لم تكن موجودة سابقا، أين كان معظم العاملين بالمؤسسة ذوي مستوى علمي متوسط، وكانوا يخضعون بالتساوي لتكوين قبل توجيههم للمصالح المعنية.

جدول رقم (84): يوضح احساس المبحوثين بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة حسب الوكالة

			احساس المبحوثين بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
الوكالة	سطيف- أ	ت	9	5	3	17
		%	52,9%	29,4%	17,6%	100,0%
	سطيف- ب	ت	5	15	4	24
		%	20,8%	62,5%	16,7%	100,0%
	سطيف- ج	ت	5	7	5	17
		%	29,4%	41,2%	29,4%	100,0%
	عين ولمان	ت	6	8	2	16
		%	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
	العلمة -1	ت	7	9	3	19
		%	36,8%	47,4%	15,8%	100,0%
	العلمة -2	ت	8	8	0	16
		%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	عين أزال	ت	10	9	5	24
		%	41,7%	37,5%	20,8%	100,0%
	بوقاعة	ت	12	7	1	20
		%	60,0%	35,0%	5,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	21	2	0	23
		%	91,3%	8,7%	0,0%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	14	3	1	18
		%	77,8%	16,7%	5,6%	100,0%

المجموع	ت	97	73	24	194
	%	50,0%	37,6%	12,4%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
44,093		18	0,001	**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المبحوثين يشعرون بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة بدرجة كبيرة وتقدر بـــ(50,0%)، خاصة وكالة عين الكبيرة بنسبة (91,3%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (77,8%) ووكالة بوقاعة بنسبة (60,0%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (52,9%)، في حين سجلت نسبة (37,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المبحوثين يشعرون بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة بدرجة متوسطة، خاصة وكالة سطيف – ب بنسبة (62,5%) ووكالتي عين ولمان والعلمة – 2 بنسبة (50,0%) ووكالة العلمة – 1بنسبة (47,4%) ووكالة سطيف– ج بنسبة (41,2%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المبحوثين يشعرون بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة بدرجة ضعيفة فيمثلون نسبة (12,4%) خاصة وكالة سطيف– ج بنسبة (29,4%) ووكالة عين أزال بنسبة (20,8%) ووكالة سطيف– أ بنسبة (17,6%) ووكالة سطيف– ب بنسبة (16,7%) ووكالة العلمة –1 بنسبة (15,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المبحوثين يشعرون بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة بدرجة كبيرة خاصة في وكالة عين الكبيرة، بني ورتيلان، بوقاعة وسطيف– أ، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(44.09)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المبحوثين يشعرون بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة خاصة في وكالة عين الكبيرة، بني ورتيلان، بوقاعة وسطيف– أ، فالملاحظ أنه يوجد تفاوت في النسب المسجلة بين الوكالات التجارية، رغم توجه المبحوثين نحو التأكيد على أن روح الجماعة والتعاون سائد في المؤسسة ككل، وهو الأمر الذي أكده لنا المبحوثين الذين التقينا بهم، وحتى المسؤولين، إلا أننا نلاحظ

أن أعلى النسب المسجلة موجودة في الوكالات التجارية لشمال سطيف(منطقة القبائل)، والتي تعتبر هذه الصفات من عاداتهم اليومية ومترسخة بينهم.

وروح الجماعة من المبادئ الإدارية **14** التي صاغها فايول، فهو يساهم في تحقيق العديد من الأهداف، واختصار الوقت والجهد في انجاز العمل، ويساهم في تبادل المهارات والخبرات، ويعزز الثقة والعلاقات الموجودة بين العاملين، ويخلق نوع من التوازن في مكان العمل ويقضي على مظاهر عدم الرضا والصراع. فروح التعاون إذن يخلق بيئة صحية مناسبة وملائمة للجميع، ويساهم في تقليل الضغوطات عنهم، بإيجاد حلول وابتكارات للمشاكل التي تعترضهم، وكل هذا يؤدي إلى زيادة انتاجية المؤسسة ومنه نجاحها في النمو والاستمرار.

جدول رقم (85): يوضح وجود تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة

			وجود تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
نوع الاتصال السائد في المؤسسة	رسمي	ت	82	60	15	157
		%	52,2%	38,2%	9,6%	100,0%
	غير رسمي	ت	5	20	12	37
		%	13,5%	54,1%	32,4%	100,0%
المجموع		ت	87	80	27	194
		%	44,8%	41,2%	13,9%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
23,091			02	0,000		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن هناك تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة بدرجة كبيرة وتقدر بـــ (44,8%)، خاصة الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة رسمي بنسبة (52,2%)، في حين سجلت نسبة (41,2%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن هناك تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة بدرجة متوسطة خاصة الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة غير رسمي بنسبة (54,1%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن هناك تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة بدرجة ضعيفة فيمثلون نسبة (13,9%) خاصة الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة غير رسمي بنسبة (32,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن هناك تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة بدرجة كبيرة خاصة الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة رسمي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(23.09)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن هناك تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة بدرجة كبيرة خاصة الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة رسمي، وبالتالي اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يؤثر إيجابا في وجود تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة، فالاتجاه العام للمبحوثين يشير إلى وجود روح الجماعة والتعاون بين العاملين في مختلف المصالح، وأن الذي عزز هذه العلاقة هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة، حيث يساهم الاتصال الرسمي في اشباع الحاجات المختلفة للعامل، أهمها الاحساس بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، من خلال تحديد الأهداف بوضوح ودقة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على الجميع، تقسيم العمل، توفير بيئة واحدة مشتركة للقيام بالعمل قائمة على الموضوعية وليس العلاقات الشخصية... وغيرها.

فالشائع على مؤسسة سونلغاز درجة الانضباط والصرامة العالية التي تعتبر من أهم مظاهر الاتصال لرسمي، الذي يساهم كذلك في توجيه التفاعل الإيجابي بين المصالح والأقسام، ويعزز احساس الفرد بأنه جزء من الجماعة ومكمل لهم في نفس الوقت، وهذا ما ينمي لديه الاحساس بالولاء للجماعة ومنه للمؤسسة، وهي الإيجابيات التي لا يمكن للاتصال غير الرسمي توفيرها وضمانها، حسب تصريحات المبحوثين وأنها لن تكون متوافقة مع طبيعة نشاط المؤسسة.

جدول رقم (86): يوضح وجود تأقلم لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام حسب السكن

			وجود تأقلم لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
السكن	منطقة ريفية	ت	10	11	7	28
		%	35,7%	39,3%	25,0%	100,0%
	منطقة شبه حضرية	ت	15	22	10	47
		%	31,9%	46,8%	21,3%	100,0%
	منطقة حضرية	ت	50	58	11	119
		%	42,0%	48,7%	9,2%	100,0%
المجموع		ت	75	91	28	194
		%	38,7%	46,9%	14,4%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
7,306			04	0,121		**غير دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن هناك تأقلم بدرجة متوسطة لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام وتقدر بـــ (46,9%)، خاصة المبحوثين المقيمين في المناطق الحضرية بنسبة (48,7%)، في حين سجلت نسبة (38,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن هناك تأقلم بدرجة كبيرة لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام خاصة المبحوثين المقيمين في المناطق الحضرية أيضا بنسبة (42,0%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن هناك تأقلم بدرجة ضعيفة لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام فيمثلون نسبة (14,4%) خاصة المبحوثين المقيمين في المناطق الريفية بنسبة (25,0%) والمقيمين في المناطق الشبه حضرية بنسبة (21,3%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن هناك تأقلم بدرجة متوسطة لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام بغض النظر عن مكان الإقامة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(07.30)، هي غير دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.12).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن تأقلم بدرجة متوسطة لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام بغض النظر عن مكان الإقامة، ولقد كان اختيارنا لهذا السؤال بناء على ملاحظتنا حول اختلاف ثقافة التسيير ومعالجة الأمور وطريقة التعامل، بين مختلف الوكالات التجارية، خاصة شمال الولاية، حيث تشير النتائج أن هناك علاقة بدرجة متوسطة بين تأقلم العامل مع ثقافة المؤسسة ومقر سكنه (منطقة حضرية، شبه حضرية أو ريفية).

فبصفة عامة، تتأثر درجات انسجام ثقافة العامل مع ثقافة المؤسسة بحسب مكان السكن، أين يكون الانسجام أكثر في المناطق الحضرية والشبه حضرية مقارنة بالمناطق الريفية، وقد يعود ذلك خاصة الموروث الثقافي للمنطقة، والتوجهات الفكرية للأفراد، اللغة السائدة في المنطقة، المستوى التعليمي الغالب بين العاملين بالمؤسسة، مشكل قابلية الاتصال والتفاعل الاجتماعي المنتشر أكثر في المناطق الحضرية، درجة التغير الاجتماعي والاقتصادي، البعد الجغرافي عن المديرية، وأخيرا البيئة المهنية السائدة.

3-5-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالمرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسة

وسنتناول في هذه العنصر أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لمواجهة الحالات الطارئة والاستراتيجيات التي تتبعها في حالة وجود تغيرات بيئية، ومدى نجاح المؤسسة في ذلك، خاصة وأن هذه الوضعيات تبدو طبيعية وعادية حسب نشاط المؤسسة.

جدول رقم (87): يوضح استجابة المؤسسة للتطورات التكنولوجية حسب انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال

			استجابة المؤسسة للتطورات التكنولوجية			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال	نعم	ت	56	24	7	87
		%	64,4%	27,6%	8,0%	100,0%
	لا	ت	34	50	23	107
		%	31,8%	46,7%	21,5%	100,0%
المجموع		ت	90	74	30	194
		%	46,4%	38,1%	15,5%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
21,210			02	0,000		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة استجابة للتطورات التكنولوجية بدرجة كبيرة وتقدر بـــ (46,4%)، خاصة الذين يؤكدون أن المؤسسة انتهجت سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بنسبة (64,4%)، في حين سجلت نسبة (38,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة استجابة للتطورات التكنولوجية بدرجة متوسطة خاصة الذين يؤكدون أن المؤسسة لم تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بنسبة (46,7%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة استجابة للتطورات التكنولوجية بدرجة ضعيفة فيمثلون نسبة (15,5%) خاصة الذين يؤكدون أن المؤسسة لم تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال بنسبة (21,5%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة استجابة للتطورات التكنولوجية بدرجة كبيرة خاصة الذين يؤكدون أن المؤسسة انتهجت سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(21.21)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة استجابت للتطورات التكنولوجية بدرجة كبيرة خاصة الذين يؤكدون أن المؤسسة انتهجت سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال، وبالتالي انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال يؤثر إيجابا في استجابة المؤسسة للتطورات التكنولوجية، فيظهر أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين، والذي يؤكد أن المؤسسة تعمل على خلق نظام متكامل داخل المؤسسة، بما يخدم مكانتها وقيمتها في سوق العمل، والتي يعتبر مؤشر حجم التكنولوجيا التي تتوفر لديها عامل تقدير لها، خاصة وأن كل المؤسسات العمومية والخاصة تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجيا. بل إن قيمة المؤسسة تتحدد بقدرة المورد البشري على استخدام هذه التكنولوجيا، والتحكم فيها، وهذا ما تنتهجه مؤسسة سونلغاز مع مستخدميها من خلال سياسة التكوين التي تتنوع بين التكوين القصير المدى والطويل المدى، لتطوير مهاراتهم.

جدول رقم (88): يوضح طبيعة قرارات المؤسسة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة

			طبيعة قرارات المؤسسة			المجموع
			المركزية	اللامركزية	حسب طبيعة القرار	
نوع الاتصال السائد في المؤسسة	رسمي	ت	59	16	82	157
		%	37,6%	10,2%	52,2%	100,0%
	غير رسمي	ت	10	4	23	37
		%	27,0%	10,8%	62,2%	100,0%

المجموع	ت	69	20	105	194
	%	35,6%	10,3%	54,1%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
1,494		02	0,474	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن قرارات المؤسسة أحيانا مركزية وأخرى غير مركزية حسب طبيعة القرار وتقدر بـــ (54,1%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة غير رسمي بنسبة (62,2%)، في حين سجلت نسبة (35,6%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن قرارات المؤسسة مركزية خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة رسمي بنسبة (37,6%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن قرارات المؤسسة غير مركزية فيمثلون نسبة (10,3%) خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة غير رسمي بنسبة (10,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن قرارات المؤسسة أحيانا مركزية وأخرى غير مركزية حسب طبيعة القرار بغض النظر عن نوع الاتصال السائد في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(01.49)، هي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.47).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن قرارات المؤسسة أحيانا مركزية وأخرى غير مركزية حسب طبيعة القرار بغض النظر عن نوع الاتصال السائد في المؤسسة، فتشير تصريحات المبحوثين إلى أن طبيعة القرارات الصادرة من الإدارة، لا تتأثر بنوع الاتصال، حيث من المفروض أن ترتبط القرارات المركزية بالاتصال الرسمي، التي تتخذ من طرف مجموعة من الافراد محددين وهم المسؤولين على مستوى المؤسسة، في حين أن القرارات اللامركزية قد ترتبط بالاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتتناسب مع الأنظمة المفتوحة أين تتخذ القرارات بصفة تشاركية بين جميع العناصر.

وتعود هذه النتائج إلى كثرة القرارات الادارية الصادرة، وتنوعها، والحالات التي تنظمها، وهو مرتبط أيضا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكثرة الفروع والوحدات ومنه صعوبة تطبيق نظام

المركزية، فيظهر لنا من خلال النتائج أن طبيعة القرار هو من يحدد وسيلة الاتصال ونوع الاتصال المستخدم لتحقيق الهدف منه وليس العكس. فهي تعزز من جهة الالتزام ومشاركة أصحاب المصلحة في المؤسسة، ومن جهة أخرى تؤكد قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف الظروف.

جدول رقم (89): يوضح منح المؤسسة للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم حسب وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل

			منح المؤسسة للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل	بدرجة كبيرة	ت	48	29	3	80
		%	60,0%	36,3%	3,8%	100,0%
	بدرجة متوسطة	ت	19	61	21	101
		%	18,8%	60,4%	20,8%	100,0%
	بدرجة ضعيفة	ت	1	8	4	13
		%	7,7%	61,5%	30,8%	100,0%
المجموع		ت	68	98	28	194
		%	35,1%	50,5%	14,4%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
41,628			04	0,000		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تمنح للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم بدرجة متوسطة وتقدر بـــ(50,5%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل بدرجة متوسطة

بنسبة (61,5%) والذين يؤكدون على وجود ثقة بدرجة ضعيفة بنسبة (60,4%)، في حين سجلت نسبة (35,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تمنح للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم بدرجة كبيرة خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل بدرجة كبيرة بنسبة (60,0%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تمنح للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم بدرجة ضعيفة فيمثلون نسبة (14,4%) خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل بدرجة ضعيفة بنسبة (30,8%) والذين يؤكدون على وجود ثقة بدرجة متوسطة بنسبة (20,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تمنح للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم بدرجة متوسطة خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل بدرجة متوسطة أو بدرجة ضعيفة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(41.62)، هي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تمنح للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم بدرجة متوسطة خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل بدرجة متوسطة أو بدرجة ضعيفة، وبالتالي وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل يؤثر إيجابا في منح المؤسسة للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم، وهو ما يؤكد أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي، مبني على مجموعة من القواعد والإجراءات ، ومقترن بالجزاء في حالة مخالفتها، كما يشير أيضا إلى أن السلطة التقديرية للعاملين محدودة، وهذا ما يتوافق وطبيعة نشاط المؤسسة، الذي يتميز بالخطورة وأن أي خطأ قد تكون أثاره ونتائجه كبيرة، وحفاظا على الممتلكات وعلى حياة الأفراد فإن تدخلات العاملين بالمؤسسة تكون وفقا لبروتكولات خاصة يتقيد بها أثناء ممارسة مهامه، والتي يكون مصدرها رسمي.

لكن هذا لا ينفي تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل بالاعتماد على مصادر أخرى، وهذا ما وقفنا عنده أثناء زيارتنا، فالاتصال غير الرسمي موجود خاصة في الحالات الاستعجالية، التي لا تحتمل الإجراءات البيروقراطية، والملاحظ أن المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف المستويات سواء كان

مصدرها رسمي أو غير رسمي، تتميز بدرجة عالية من المصداقية والموثوقية، نظرا للثقافة السائدة لدى العاملين، ووعيهم بجوانب الخطورة في عملهم.

وهنا نشير إلى أن منح الحرية للعاملين في اختيار الطريقة أدائهم لعملهم، بالاعتماد على المعلومات التي يتم تبادلها بينهم، يؤدي إلى إحساس العاملين بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم، ويقوي العلاقات الموجودة، ويساهم في شعور العامل بالتحفيز وقيمته كعنصر أساسي في المنظمة، ويعزز الرضا الوظيفي ويقلل من مستوى الصراع في بيئة العمل.

جدول رقم (90): يوضح قدرة الموارد البشرية بالمؤسسة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل حسب وسائل الاتصال المتاحة للعاملين في المؤسسة

			قدرة الموارد البشرية بالمؤسسة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
وسائل الاتصال المتاحة للعاملين في المؤسسة	للجميع	ت	53	47	25	125
		%	42,4%	37,6%	20,0%	100,0%
	للإطارات فقط	ت	2	24	15	41
		%	4,9%	58,5%	36,6%	100,0%
	للمسؤولين فقط	ت	1	7	4	12
		%	8,3%	58,3%	33,3%	100,0%
	للإطارات والمسؤولين فقط	ت	7	7	2	16
		%	43,8%	43,8%	12,5%	100,0%
المجموع		ت	63	85	46	194
		%	32,5%	43,8%	23,7%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**		**القرار**
24,803			06	0,000		**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن الموارد البشرية بالمؤسسة قادرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل بدرجة متوسطة وتقدر بـــ(43,8%)، خاصة لدى المبحوثين الذي يرون أن وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة للإطارات فقط بنسبة (58,5%) والذين يرون أنها متاحة للمسؤولين فقط بنسبة (58,3%)، في حين سجلت نسبة (32,5%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن الموارد البشرية بالمؤسسة قادرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل بدرجة كبيرة خاصة لدى المبحوثين الذي يرون أن وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة للإطارات والمسؤولين فقط بنسبة (43,8%) والذين يرون أنها متاحة للجميع بنسبة (42,4%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن الموارد البشرية بالمؤسسة قادرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل بدرجة ضعيفة فيمثلون نسبة (23,7%) خاصة لدى المبحوثين الذي يرون أن وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة للإطارات فقط بنسبة (36,6%) لدى المبحوثين الذي يرون أنها متاحة للمسؤولين فقط بنسبة (33,3%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الموارد البشرية بالمؤسسة قادرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل بدرجة متوسطة خاصة لدى المبحوثين الذي يرون أن وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة للإطارات فقط أو للمسؤولين فقط، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(24.80)، هي دالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن الموارد البشرية بالمؤسسة قادرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل بدرجة متوسطة خاصة لدى المبحوثين الذي يرون أن وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة للإطارات فقط أو للمسؤولين فقط، وبالتالي إتاحة وسائل الاتصال لجميع العاملين في المؤسسة يؤثر إيجابا في قدرة الموارد البشرية على التكيف مع متطلبات بيئة العمل، حيث أكد لنا المسؤولين على مستوى المديرية أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية ذات كفاء عالية في مختلف المستويات، خاصة وأن توجه المؤسسة أثناء التوظيف نحو سياسة استقطاب الكفاءات الادارية والتقنية من ذوي المستوى التعليمي العالي، القادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والحالات الطارئة، والتي لها القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.

ومع ذلك فإن تصريح المبحوثين يتجه نحو التأكيد على أن المورد البشري له القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بدرجة متوسطة، رغم توفر وسائل الاتصال، التي تعزز من قدرة المؤسسة على

الاستجابة للتحديات والحالات الطارئة للجميع من خلال تبادل المعلومات وتحقيق الاتصال الفعال. ويعود السبب إلى أن نسبة كبيرة من العينة هي من فئة التنفيذ، من ذوي المستوى العلمي المتوسط، الذين يملكون قدرات محدودة لاستخدام هذه الوسائل، كما أن البعض منهم قد يكونون جاهلين لتوفر هذه الوسائل.

جدول رقم (91): يوضح تهيئة المؤسسة لبيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة حسب الوكالة

			تهيئة المؤسسة لبيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة		المجموع
			نعم	لا	
الوكالة	سطيف- أ	ت	9	8	17
		%	52,9%	47,1%	100,0%
	سطيف- ب	ت	21	3	24
		%	87,5%	12,5%	100,0%
	سطيف- ج	ت	12	5	17
		%	70,6%	29,4%	100,0%
	عين ولمان	ت	10	6	16
		%	62,5%	37,5%	100,0%
	العلمة -1	ت	11	8	19
		%	57,9%	42,1%	100,0%
	العلمة -2	ت	11	5	16
		%	68,8%	31,3%	100,0%
	عين أزال	ت	15	9	24
		%	62,5%	37,5%	100,0%
	بوقاعة	ت	15	5	20
		%	75,0%	25,0%	100,0%

	عين الكبيرة	ت	22	1	23
		%	95,7%	4,3%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%
المجموع		ت	142	52	194
		%	73,2%	26,8%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
19,082			09	0,025	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تهيئ بيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة وتقدر بـــ (73,2%)، خاصة في وكالة عين الكبيرة بنسبة (95,7%) ووكالة بني ورتيلان بنسبة (88,9%) ووكالة سطيف – ب بنسبة (87,5%) ووكالة بوقاعة بنسبة (75,0%).

مقابل نسبة (26,8%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لم تهيئ بيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة، خاصة في وكالة سطيف– أ بنسبة (47,1%) ووكالة العلمة –1بنسبة (42,1%) ووكالتي عين ولمان وعين أزال بنسبة (37,5%) ووكالة العلمة – 2 بنسبة (31,3%) ووكالة سطيف– ج بنسبة (29,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تهيئ بيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة خاصة في وكالة عين الكبيرة ووكالة بني ورتيلان، سطيف – ب وبوقاعة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(19.08)، هي دالة عند درجات الحرية (09) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.02).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تهيئ بيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة خاصة في وكالة عين الكبيرة ووكالة بني ورتيلان، سطيف – ب وبوقاعة، فيبدو من خلال نتائج الدراسة الميدانية، أن المؤسسة حققت مستوى عال من الفعالية التنظيمية فيما يخص تهيئة المناخ المناسب للتكيف مع الحالات الطارئة، سواء من خلال توفير الوسائل الضرورية، أو من خلال توفير

المورد البشري القادر على مواجهة هذه الظروف، فمؤسسة سونلغاز من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي لها سمعة جيدة في السوق، أين يجمع الزبائن والعملاء على أنها تقدم خدمة ذات جودة في جميع الظروف، ويعود ذلك إلى عدة أسباب، أهمها أن القرارات المهمة وتلك المتعلقة بالسياسة العامة، تؤخذ على المستوى المركزي للمؤسسة وتطبق على جميع الفروع والوحدات، لهذا نلاحظ أنه لا يوجد تفاوت بين النسب المسجلة بين الوكالات التجارية.

كما أن المؤسسة تتبع نظام قائم على التخطيط والاستعداد المسبق لإدارة الأزمات والحالات الطارئة، باعتبار أنها تدخل ضمن نشاطهم اليومي، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على توفير كل الوسائل والتكنولوجيا والبنية التحتية لخلف مناخ ملائم، ولأنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون العنصر البشري فإن المؤسسة تقوم في نفس الوقت بتدريب وتكوينهم على كيفية التعامل مع هذه الحالات، بما في ذلك إجراءات السلامة، مع وضع نظام اتصال فعال يسمح بنقل المعلومات وتحويلها في الوقت المناسب أثناء هذه الظروف، أما الإجراءات البعدية، فتتمثل في التقييم والتحسين المستمر لتلك الخطط والاستراتيجيات، والتي تكون استنادا إلى النقائص المسجلة، التجارب السابقة، وطبيعة الحالات الطارئة.

جدول رقم (92): يوضح امتلاك المؤسسة لخيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية حسب مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم في المؤسسة

			امتلاك المؤسسة لخيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية		المجموع
			نعم	لا	
مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم في المؤسسة	بدرجة كبيرة	ت	53	10	63
		%	84,1%	15,9%	100,0%
	بدرجة متوسطة	ت	68	50	118
		%	57,6%	42,4%	100,0%
	بدرجة ضعيفة	ت	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%

المجموع	ت	126	68	194
	%	64,9%	35,1%	100,0%
قيمة كا^2		**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
16,963		02	0,000	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تمتلك لخيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية وتقدر بـــ (64,9%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم بدرجة كبيرة بنسبة (84,1%) والذين يرون المؤسسة توفر تلك الوسائل بدرجة متوسطة (57,6%).

مقابل نسبة (35,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تمتلك خيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم بدرجة ضعيفة بنسبة (61,5%) والذين يرون المؤسسة توفر تلك الوسائل بدرجة متوسطة بنسبة (42,4%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تمتلك لخيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم بدرجة كبيرة أو بدرجة متوسطة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(16.96)، هي دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تمتلك لخيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم بدرجة كبيرة أو بدرجة متوسطة، وبالتالي توفير وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين لمهامهم في المؤسسة يؤثر إيجابا في امتلاكها لخيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية، لتحقيق أهدافها وتفادي المخاطر التي من شأنها التأثير على فعالية التنظيمية للمؤسسة، والتي يقصد بها كل الإجراءات والقرارات التي تتخذها المؤسسة، والتي من شأنها تفادي المخاطر او مواجهتها مستقبلا،

ويبدو من نتائج الجدول أن هناك علاقة بين امتلاك المؤسسة للخيارات الاستباقية وتوفر وسائل الاتصال، فالمؤسسة التي تملك خيارات استباقية فعالة، بإمكانها تحديد التحديات المستقبلية والاستراتيجية الممكنة للتعامل معها قبل حدوثها، وهو الأمر الذي يساعد في تفادي حدوث الأزمات أو على الأقل تقليل حدوثها.

وللتحكم في جوانب هذه الأزمات من الضروري ابلاغ أصحاب المصلحة بكل المستجدات، من خلال وسائل الاتصال الفعالة التي تساعد العاملين على أداء مهامهم في جميع الظروف، وتساهم في إبقاء العاملين والمؤسسة على اتصال وتفاعل مع البيئة الخارجية، مما يسهل نقل المعلومات ليست فقط الضرورية للعمل، بل المعلومات حول استراتيجيتها الاستباقية، وتلقي الملاحظات والتفاعل بين الأطراف المعنية.

فالخيارات الاستباقية تساعد في بناء قاعدة قوية تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات، في حين تساهم وسائل الاتصال في تعزيز هذا البناء، وذلك بتوفير قنوات الاتصال المناسبة تضمن الاتصال بين كل الأطراف وتبادل المعلومات. ويبدو أن المؤسسة تسير نحو هذا الاتجاه ويظهر ذلك من خلال:

-الاستثمار خارج المجال الطاقوي بهدف التخفيف من التبعية على مصادر الطاقة التقليدية مثل الغاز.

-العمل على إنشاء وتطوير البنية التحتية باعتماد التكنولوجيا الحديثة لتحسين الإنتاج وتقليل التكاليف.

-تعزيز الأمن والسلامة من خلال تدريب الموظفين وتطوير إجراءات الوقاية والتدابير الطارئة.

-تطوير استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة وبناء علاقات إيجابية مع المحيط.

جدول رقم (93): يوضح قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية حسب مواجهة العاملين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة

			قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
مواجهة العاملين	نعم	ت	19	27	8	54
		%	35,2%	50,0%	14,8%	100,0%

لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة	لا	ت	65	57	18	140
		%	46,4%	40,7%	12,9%	100,0%
المجموع		ت	84	84	26	194
		%	43,3%	43,3%	13,4%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
2,025			02	0,363	**غير دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية كبيرة وتقدر بـــ (43,3%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على عدم مواجهة العاملين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة بنسبة (46,4%)، ونفس النسبة أي (43,3%) سجلت لدى المبحوثين يؤكدون على قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية متوسطة خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على مواجهة العاملين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة بنسبة (50,0%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية ضعيفة فيمثلون نسبة (13,4%) خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على مواجهة العاملين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة بنسبة (14,8%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية كبيرة أو متوسطة بغض النظر عن مواجهة العاملين فيها لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(02.02)، هي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.36).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية الكبيرة أو المتوسطة، بغض النظر عن مواجهة العاملين فيها لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال، وبالتالي عدم مواجهة العاملين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة يؤثر إيجابا في قدرة المؤسسة على

مواجهة متطلبات التغيرات البيئية، فمؤسسة سونلغاز من المؤسسات الرائدة في مجال مواكبة التغيرات البيئية، خاصة توفير التكنولوجيا الحديثة ومنها تكنولوجيا الاتصال، لما لها من دور وتأثير على تسيير المؤسسة وعلى انتقال المعلومة داخلها، والأهمية والمكانة التي تحتلها، وأثر استعمال هذه التقنيات على ربح الوقت وسرعة انتقال المعلومات والبيانات في كل الاتجاهات، خدمة لمصلحة وأهداف المؤسسة.

لهذا فهي توفر التكوين والتدريب اللازم للعاملين بها لاستخدام الوسائل الحديثة مواكبة لكل جديد في هذا المجال، خاصة وأن المؤسسة أمام تحدي جديد وهو الاستثمار في مجالات أخرى غير المجالات الطاقوية، وعقدها لاتفاقيات وشراكات أجنبية. حيث أكد معظم العاملين على مستوى المؤسسة أنه لا توجد أي عراقيل في استخدامهم وسائل الاتصال المختلفة والتي تعتمدها المؤسسة للتكييف مع التطورات المحيطة بها، وهو دليل على تحكم الموارد البشري وتمكنه من استخدام مختلف تقنيات الاتصال التقليدية والحديثة على حد سواء، خاصة.

جدول رقم (94): يوضح التدابير المتخذة لضمان الاستجابة السريعة حسب مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة للعاملين على أداء مهامهم

			التدابير المتخذة لضمان الاستجابة السريعة				المجموع
			تقنية الإصغاء أو الاستماع (الرقم الأخضر)	تشكيل فريق أزمة	زيادة عدد العاملين في حالة نشاط	استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات وتحليلها بسرعة	
مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة	بدرجة كبيرة	ت	71	69	70	70	280
		%	25,4%	24,6%	25,0%	25,0%	100%
	بدرجة متوسطة	ت	70	66	66	44	246
		%	28,5%	26,8%	26,8%	17,9%	100%

للعاملين على أداء مهامهم	بدرجة ضعيفة	ت	14	9	12	8	43
		%	32,6%	20,9%	27,9%	18,6%	100%
المجموع		ت	155	144	148	122	569
		%	27,2%	25,3%	26,1%	21,4%	100%
المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة							
لا يمكن حساب قيمة كا2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي فالنتيجة: (أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين)							

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على تقنية الإصغاء أو الاستماع (الرقم الأخضر) كتدابير لضمان الاستجابة السريعة وتقدر بـــ(27,2%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع في المؤسسة يساعد بدرجة ضعيفة العاملين على أداء مهامهم بنسبة (32,6%) ولدى الذين يرون أنه يساعد بدرجة متوسطة بنسبة (28,5%)، في حين سجلت نسبة (26,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على زيادة عدد العاملين في حالة نشاط كتدابير لضمان الاستجابة السريعة خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع في المؤسسة يساعد بدرجة ضعيفة العاملين على أداء مهامهم بنسبة (27,9%) ولدى الذين يرون أنه يساعد بدرجة متوسطة بنسبة (26,8%)

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على تشكيل فريق أزمة كتدابير لضمان الاستجابة السريعة فيمثلون نسبة (25,3%) خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع في المؤسسة يساعد بدرجة متوسطة العاملين على أداء مهامهم بنسبة (26,8%)، وأما المبحوثين الذين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات وتحليلها بسرعة كتدابير لضمان الاستجابة السريعة فيمثلون نسبة (21,4%) خاصة لدى المبحوثين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع في المؤسسة يساعد بدرجة كبيرة العاملين على أداء مهامهم بنسبة (25,0%).

إذا يمكن القول أن: هناك تنوع في التدابير التي اتخذتها المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف لضمان الاستجابة السريعة بين تقنية الإصغاء أو الاستماع (الرقم الأخضر) وزيادة

عدد العاملين في حالة نشاط وتشكيل فريق أزمة وكذا استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات وتحليلها بسرعة بغض النظر عن درجة مساعدة نظام الاتصال المتبع في المؤسسة العاملين على أداء مهامهم، فتنوعت التدابير والوسائل التي اعتمدتها مؤسسة سونلغاز لضمان الاستجابة السريعة للحالات الطارئة، تحقيقا للمرونة الاستراتيجية والتكيف مع الأزمات، وقد تم تحديد هذه التدابير بناء على تصريح المسؤولين، فمؤسسة سونلغاز تواجه أثناء نشاطها العديد من الأزمات والحالات الطارئة، حيث يرى العاملين الذي التقيناهم أنهم تعرضوا أثناء عملهم للعديد من الظروف، لم تكن أقل خطورة عن جائحة الكورونا، وأن الفرق بين جائحة كورونا والحالات الأخرى، هو أن حدود الخطورة بالنسبة لفيروس الكورونا امتدت لجميع العاملين، عكس بعض الظروف الأخرى التي قد تمس فردا أو مجموعة العمل دون باقي العناصر، لهذا فهم متعودون على هذا النوع من الضغوطات.

وتشير النتائج الواردة في الجدول أن فعالية التدابير المتخذة من طرف سونلغاز له علاقة بنظام الاتصال المتبع في المؤسسة، فاختيارها كان بناء على عدة معطيات أهمها توفر وسائل الاتصال المناسبة، وكذا مستوى العلاقات الموجودة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة ودرجة التفاعل بينهم، ويظهر هذا واضحا من خلال استخدم تقنية الرقم الأخضر بدرجة كبيرة كأفضل وسيلة للتواصل وبناء الثقة، وتحديد المشكلات بدقة وبشرعة، ويساعد في فهم المؤسسة لاحتياجات زبائنها وعملائها، وتعزيز الرضا لديهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وتحقيق فعاليتها من خلال تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

جدول رقم (95): يوضح قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف حسب وصول المعلومات بانتظام إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة

			قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
وصول المعلومات بانتظام إلى العاملين من كل المستويات	غالبا	ت	65	22	3	90
		%	72,2%	24,4%	3,3%	100,0%
	أحيانا	ت	36	43	8	87

في المؤسسة		%	41,4%	49,4%	9,2%	100,0%
	نادرا	ت	3	7	7	17
		%	17,6%	41,2%	41,2%	100,0%
المجموع		ت	104	72	18	194
		%	53,6%	37,1%	9,3%	100,0%
قيمة كا^2			**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**	
41,938			04	0,000	**دالة**	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن للمؤسسة قدرة كبيرة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف وتقدر بـــ(53,6%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على وصول المعلومات بانتظام في غالب الأحيان إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة بنسبة (72,2%)، في حين سجلت نسبة (37,1%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن للمؤسسة قدرة متوسطة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على وصول المعلومات بانتظام أحيانا إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة بنسبة (49,4%) والذين يرون أنها تصلهم نادرا بنسبة (41,2%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن للمؤسسة قدرة ضعيفة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف فيمثلون فقط نسبة (9,3%) خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على ندرة وصول المعلومات بانتظام إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة بنسبة (41,2%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن للمؤسسة قدرة كبيرة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على وصول المعلومات بانتظام في غالب الأحيان إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(41.93)، هي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن للمؤسسة قدرة كبيرة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف

خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على وصول المعلومات بانتظام في غالب الأحيان إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة، وبالتالي وصول المعلومات بانتظام إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة يؤثر إيجابا في قدرتها على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف، ويعكس ذلك قدرة سونلغاز على الاستمرار في تقديم خدماتها للزبائن والعملاء في الظروف العادية وأثناء الأزمات، وهذا هو الهدف الأساسي للمؤسسة، باعتبارها مؤسسة عمومية خدماتية هدفها ضمان توفير وتقديم خدمتي الغاز والكهرباء لزبائنها في مختلف الظروف، وتحقيق هذه الأهداف هو تحقيق لفعاليتها التنظيمية، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود نظام اتصال ونظام معلومات، يسمح بوصول المعلومات إلى كل المستويات في وقتها المناسب، وعلى أساسها تتخذ الإجراءات اللازمة سواء كانت الظروف عادية أو في الحالات الطارئة، وهو ما أشارت إليه النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية، على قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة مرتبط بالمعلومات، التي يتلقاها العاملين في المؤسسة على اختلاف فئاتهم السوسيومهنية.

جدول رقم (96): يوضح مساهمة الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا بضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها حسب الوكالة

			مساهمة الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا بضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
الوكالة	سطيف- أ	ت	16	0	1	17
		%	94,1%	0,0%	5,9%	100,0%
	سطيف- ب	ت	15	6	3	24
		%	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
	سطيف- ج	ت	8	8	1	17
		%	47,1%	47,1%	5,9%	100,0%

	عين ولمان	ت	10	6	0	16
		%	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
	العلمة 1-	ت	7	10	2	19
		%	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%
	العلمة 2-	ت	11	3	2	16
		%	68,8%	18,8%	12,5%	100,0%
	عين أزال	ت	17	7	0	24
		%	70,8%	29,2%	0,0%	100,0%
	بوقاعة	ت	14	4	2	20
		%	70,0%	20,0%	10,0%	100,0%
	عين الكبيرة	ت	22	0	1	23
		%	95,7%	0,0%	4,3%	100,0%
	بني ورتيلان	ت	8	4	6	18
		%	44,4%	22,2%	33,3%	100,0%
المجموع		ت	128	48	18	194
		%	66,0%	24,7%	9,3%	100,0%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
47,416	18	0,000	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة كبيرة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها وتقدر بـــ(66,0%)، خاصة في وكالة عين الكبيرة بنسبة (95,7%) ووكالة سطيف – أ بنسبة (94,1%) ووكالة عين أزال بنسبة (70,8%) ووكالة بوقاعة بنسبة (70,0%)، في حين سجلت نسبة (24,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة متوسطة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها،

خاصة في وكالة العلمة – 1 بنسبة (52,6%) ووكالة سطيف– ج بنسبة (47,1%) ووكالة عين ولمان بنسبة (37,5%) ووكالة عين أزال بنسبة (29,2%) ووكالة سطيف – ب بنسبة (25,0%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة ضعيفة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها فيمثلون فقط نسبة (9,3%) خاصة في وكالة بني ورتيلان بنسبة (33,3%) ووكالتي سطيف – ب والعلمة –2 بنسبة (12,5%) ووكالة العلمة –1 بنسبة (10,5%) ووكالة بوقاعة بنسبة (10,0%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة كبيرة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها خاصة في وكالة عين الكبيرة ووكالة سطيف – أ، عين أزال وبوقاعة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(47.41)، هي دالة عند درجات الحرية (18) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أنه: بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة كبيرة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها خاصة في وكالة عين الكبيرة ووكالة سطيف – أ، عين أزال وبوقاعة، ورغم أن المؤسسة اتخذت كل الإجراءات الضرورية للتكيف مع الأزمة التي فرضها انتشار فيروس كورونا، خاصة فرض الحجر الصحي لمدة طويلة، إلا أن اتجاهات المبحوثين تشير إلى التفاوت في مستوى الإجراءات الاستثنائية بين الوكالات التجارية، ويرجع هذا إلى عدة اسباب أهمها:

–عدد العاملين في كل وكالة، جنسهم، سنهم، وضعهم الاجتماعي، وهي الأمور التي تؤثر في تطبيق الإجراءات الاستثنائية خاصة، وأن بعض الفئات معفية من العمل بحكم السن أو الوضع الصحي.

–التفاوت في عدد الزبائن المكلفة بخدمتهم، حيث تعاني بعض الوكالات من العدد الكبير للزبائن مقارنة بالإمكانيات البشرية للوكالة، خاصة في حالة وجوب التدخل لخلل ما.

–توزيع العمل والمسؤوليات التي فرضتها الأزمة، ونظام القيادة، والتي أدت لضغوط كبيرة تعرض لها العاملين بالمؤسسة، باعتبارها المؤسسة الوحيدة التي استمرت في نشاطها بأكبر نسبة من العاملين.

جدول رقم (97): يوضح مساهمة الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا بضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها حسب مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء المبحوثين مهامهم في المؤسسة

			مساهمة الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا بضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها			المجموع
			بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء المبحوثين مهامهم في المؤسسة	بدرجة كبيرة	ت	56	5	2	63
		%	88,9%	7,9%	3,2%	100,0%
	بدرجة متوسطة	ت	66	37	15	118
		%	55,9%	31,4%	12,7%	100,0%
	بدرجة ضعيفة	ت	6	6	1	13
		%	46,2%	46,2%	7,7%	100,0%
المجموع		ت	128	48	18	194
		%	66,0%	24,7%	9,3%	100,0%

قيمة كا^2	**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**	**القرار**
23,342	04	0,000	**دالة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة كبيرة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها وتقدر بـــ(66,0%)، خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على توفير وسائل الاتصال الضرورية في المؤسسة بدرجة كبيرة من أجل أداء العاملين لمهامهم بنسبة (88,9%)، في حين سجلت نسبة (24,7%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها

المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة متوسطة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها، خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على توفير وسائل الاتصال الضرورية في المؤسسة بدرجة ضعيفة من أجل أداء العاملين لمهامهم بنسبة (46,2%) ولدى المبحوثين الذين يرون أنها متوفرة بدرجة متوسطة بنسبة (31,4%).

أما المبحوثين الذين يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة ضعيفة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها فيمثلون فقط نسبة (9,3%) خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على توفير وسائل الاتصال الضرورية في المؤسسة بدرجة متوسطة من أجل أداء العاملين لمهامهم بنسبة (12,7%).

وعليه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة كبيرة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على توفير وسائل الاتصال الضرورية في المؤسسة بدرجة كبيرة من أجل أداء العاملين لمهامهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـــ(23.34)، هي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا يمكن القول أن: نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا ساهمت بدرجة كبيرة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها خاصة لدى المبحوثين الذين يؤكدون على توفير وسائل الاتصال الضرورية في المؤسسة بدرجة كبيرة من أجل أداء العاملين لمهامهم، وبالتالي توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم يؤثر إيجابا في مساهمة الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا بضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها، فالإجراءات التي اتخذتها مؤسسة سونلغاز أثناء الكورونا، كانت فعالة وساهمت في استمرار نشاطها، ولم تتأثر درجة تقديم الخدمات وجودتها بالجائحة، فالنتائج تشير إلى أن الإجراءات كانت بالفعل استثنائية بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن سونلغاز وفرت جميع الوسائل المادية والبشرية لتسيير تلك المرحلة.

حيث يظهر لنا أن هناك تأثير متبادل بين الإجراءات الاستثنائية التي ساهمت في الاستمرارية في تقديم الخدمات، ومستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لتقديم الخدمات. ففي هذا الصدد اعتمدت سونلغاز البروتوكول الصحي الذي أقرته الدولة لاستمرار الحد الأدنى من الخدمة في المؤسسات، مع تكييفه مع طبيعة المؤسسة، إضافة إلى تشكيل خلية أزمة لمتابعة تطبيق البروتوكول والتدخل في

الحالات الضرورية، وحيث أن نشاطها يستمر **24/24 ساعة**، فكان يتوجب أن يكون عمل المورد البشري موافقا لتلك الظروف.

ولإنجاح هذا البروتوكول كان لوسائل الاتصال التأثير الواضح على ضمان بيئة تفاعلية وتعاونية، بدلا من الاحتكاك المباشر لهذا فإن النتائج تعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والتكيف مع الأزمات الطارئة، وتعتبر المؤسسة فعلا قد نجحت بدرجة كبيرة في تسيير فترة الكورونا سواء من خلال ضمان تقديم الخدمة واستمرارها، أو من خلال عدم تسجيل أي خسائر بشرية بسبب الفيروس، وهو الأمر الذي يثبت أن المؤسسة لها استراتيجية استجابة قوية قادرة على التكيف مع التحديات.

خامسا: التحليل الكيفي (المجموعة البؤرية)

1-العينة

تم اختيار العينة بطريقة قصدية، من بين الأفراد المتواجدين في المديرية، والذين لم نتمكن من إجراء الدراسة الكمية عليهم، حيث تم اختيار **8 أفراد** من الإطارات العليا (رؤساء الأقسام)، إضافة إلى السيد مدير المؤسسة، وطبقنا عليهم تقنية بؤرة الجماعة.

2-بؤرة الجماعة (Focus groupe)

كما تطرقنا إليه في الجانب النظري، فإن البؤرة الجماعية هي تقنية مقابلة جماعية، تسمح بجمع المعلومات حول موضوع معين، وتعتمد على التفاعلات عند المشاركين بهدف إثراء المعلومات السابقة، تستعمل بكثرة لتحليل الموضوعات التي تتضارب فيها الآراء والتوجهات[1]. وقد بدأ استخدام هذه التقنية في العلوم الاجتماعية، فكان أول من استخدم مصطلح المجموعات البؤرية عالم الاجتماع **روبرت ميرتون (ROBERT Merton)**، والتي اشترك فيها كملاحظ ثم مشارك في جلسات عمل قام بها **بول لازارسفيلد (PAUL Lazarsfeld)** عام **1941**. حيث ارتبطت بانتقاد علماء الاجتماع الأساليب التقليدية في جمع البيانات[2].

وتسمح ديناميكية الجماعة بكشف وإثارة مختلف الآراء عن طريق المناقشة، مع احتمال وجود اختلاف لوجهات النظر سواء بصورة واضحة أو ضمنيا، عن طريق استخدام عبارات معينة، لهذا فهي تستعمل[3]:

-لدراسة تنوع الآراء واختلافها حول موضوع ما.

-في حالة وجود العديد من المجموعات، توضح التقنية الفروقات المختلفة بينها.

-لتعزيز موضوعية الآراء وأنها لا تبنى على أمور شخصية.

---

[1] ALAIN Moreau, MARIE CECILE Dedianne, LAURENT Letrilliart, MARIE-FRANCE Le Goaziou **Méthode de recherche : s'approprier la méthode du focus group**, La revue du praticien-Médecine générale, Vol(18), N°645, 2004, p1.

[2] نعمة محمد السيد مصطفى، مجموعات النقاش البؤرية: الأسس النظرية والاعتبارات المنهجية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد(9) العدد3، 2020، ص169.

[3] ALAIN Moreau, MARIE CECILE Dedianne, LAURENT Letrilliart, MARIE-FRANCE Le Goaziou, **Op.cit**, p2.

-لاستنباط أفكار جديدة بطريقة تفاعلية.

-لجمع المعلومات والمعطيات الضرورية، واستخدامها لتفسير نتائج الدراسة.

3-سيرورة المجموعة البؤرية

بالنسبة لسيرورة المجموعة البؤرية، فلا يوجد قواعد معينة ثابتة، ولكن هناك بعض العناصر التي يجب الالتزام بها، وهي:

-عدد المشاركين يجب أن يتراوح بين **6 و12.**

-يقود المجموعة منشط وملاحظ واحد.

-مدة الحصة من ساعتين **(2** ساعة**)** إلى **3** ساعات.

-ليس بالضرورة أن يكون للمشاركين نفس الرأي.

-ليس بالضرورة أن يكون للمشاركين نفس المستوى التعليمي، الاجتماعي والاقتصادي والثقافي.

-ليس بالضرورة أن يكون المشاركين على معرفة ببعضهم البعض.

-يجب أن تتوفر الظروف الفيزيقية المناسبة لإجراء المقابلة.

4-مراحل المجموعة البؤرية

هناك أربع مراحل لتحقيق النتائج المرجوة من تقنية المجموعة البؤرية، وهي[1]:

-**المرحلة الأولى:** وهي مرحلة جمع التحضير لجمع المعلومات، وهذا بعد تحديد الموضوع، والهدف منه، ثم الأسئلة التي يجب أن تكون سهلة ودقيقة وواضحة.

-**المرحلة الثانية:** يتم فيها تحديد العينة وعدد المجموعات، وعدد أفراد كل مجموعة، وعدد المجموعات لم يتم التطرق إليها، وبالنسبة لنا عدد المجموعات هو واحد **(1)**، وتضمنت العينة فئة الإطارات العليا بالمديرية، وعدد أفراد العينة هو **9** أفراد بما فيهم مدير المؤسسة.

-**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة التي يقوم فيها منشط المقابلة بطرح الأسئلة على المشاركين، بحيث يراعي في ذلك أن تكون الأسئلة قصيرة وواضحة، وأن يكون متمكنا بحيث يجب أن يعطي لكل مشارك دور في الإجابة، ونظرا لدوره التنظيمي والقيادي في إدارة المقابلة، يُشترط عليه أن يكون متمكناً.

[1] COLETTE Baribeau, **Analyse des données des entretiens de groupe**, Recherches Qualitatives, Vol(28) N°1, 2009, p p134-140.

-**المرحلة الرابعة:** وهي آخر مرحلة، فبعد الحصول على النتائج، يبدأ الباحث في معالجة المعطيات المتحصل عليها وتفسيرها.

5-دليل المقابلة للمجموعة البؤرية

5-1-المحور الأول: الاتصال الداخلي

1. ما وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستك؟
2. ما أكثر وسائل الاتصال استخداماً؟
3. هل تستخدم هاتفك الشخصي للاتصال في أمور لها علاقة بالعمل؟ وهل هناك تعويض عن ذلك؟
4. هل العاملين بالمؤسسة متمكنين من استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟
5. كيف تتم عملية تبادل المعلومات (الاتجاه)؟
6. متى تعقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين؟
7. هل هناك رجع صدى من العاملين فيما يخص المعلومات التي يتلقونها؟
8. هل هناك احتكار للمعلومات في مستوى معين؟
9. ما هي درجة انتشار الإشاعة بين العاملين؟ ولماذا؟
10. ما اللغة المستخدمة في الاتصال الإداري في مؤسستكم؟
11. ما اللغة المستخدمة في الاتصال غير الرسمي بين العاملين؟
12. ما درجة رسمية العلاقات الموجودة بين العاملين؟ وبين العاملين ورؤسائهم داخل المؤسسة وخارجها؟

5-2-المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

1. هل العاملين بالمؤسسة على دراية كافية بأهداف المؤسسة المختلفة؟
2. ما الأهداف الأخرى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها باعتبارها شريك اجتماعي ولها دور في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية؟
3. هل للمؤسسة رؤى مستقبلية استشرافية؟
4. في نظركم كمسؤولين ما الذي يعزز رضا العاملين بالعمل في المؤسسة؟
5. هل تملك المؤسسة نظام معلومات خاص بها؟
6. كيف تقيمون إدارة المعلومات على مستوى المؤسسة؟

7. هل للغة والخلفية الثقافية تأثير على العاملين من حيث الكفاءة والأداء، ومن حيث الإحساس بالانتماء للمؤسسة؟

8. ما الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للرفع من كفاءة العاملين؟

9. هل تفضل المؤسسة العمل الجماعي للقيام بعمل ما؟ ولماذا؟

10. ما درجة مواكبة المؤسسة مختلف التغيرات الخارجية؟

11. ما تقييمكم لأداء وكفاءة المؤسسة أثناء مرحلة الكورونا؟

6-تقطيع وتشكيل وحدات المعنى

يرى **ميوكيلي (Mucchielli)**، أنه يجب الاهتمام بالمعنى، بحيث يجب تشفير المفاهيم المهمة، وتقطيع الخطاب إلى قطع تحمل في مجملها معنى موحد، وقد تكون وحدة المعنى متضمنة لكلمة أو وضعية أو جملة، وهي التي تحمل تجسيد دورها للوحدات التصنيفية، لأن الوحدة المعنى قد يتم البحث عنها في المعنى ككل. وحسبه فإن الفئة هي مفهوم عام يظهر مجموعة أو مرتبة تصنيفية، فهي تجمع وحدات المعنى المحددة سابقا في شكل فئات موزعة حسب الجنس أو المواضيع. بحيث يتم حساب تكرارات الفئات وترتيبها حسب توافقها العددي، وكذا تصنيف الكلمات[1]، ونحن اعتمدنا في دراستنا على الفئات التصنيفية حسب خطاب أفراد العينة. أما أدوات تحليل البيانات فقد اعتمدنا على التكرارات والنسب المئوية.

7-عرض وتحليل نتائج المجموعة

7-1- تجميع خطاب العينة

1. استخدم الهاتف.

2. استخدم المنصة الخاصة المراسلات.

3. لم تعد هناك مراسلات إدارية مكتوبة أو بريد بين المديرية والوكالات منذ **2019**.

4. هناك حالات خاصة لا يمكن استخدام البريد الالكتروني.

5. الشريحة التي استخدمها تعود للشركة.

6. لكن دون وعي استخدم الهاتف الشخص.

7. أحس أن هناك تطور كبير مع المدير الجديد للمجمع.

8. ليس هناك احتكار للمعلومة.

[1] Roger Mucchielli, **La dynamique des groupes**, ESF Ed, France, 2000.

9. بمجرد وصول المعلومة يتم إعلام الموظفين بها.

10. المعلومة التي تخص الجميع يتم الإعلان عنها عن طريق التعليق في لوح الإعلانات.

11. المعلومات التي تخص فئة معينة يتم إجراء جلسة معهم أو اجتماع.

12. أقوم بجلسة مع موظفي القسم كل صباح لتحديد الأعمال التي يتم انجازها.

13. لا أقوم باجتماعات أو جلسات.

14. الأعمال الواجب القيام بها يتم إرسالها عن طريق الايمايل.

15. هناك مهام يتم تبليغها شخصيا للموظف.

16. أتواصل مع العاملين مباشرة.

17. كل شيء أصبح يتحكم به عن طريق أزرار.

18. بسبب التطور التكنولوجي يمكن معرفة الخلل في الخدمة في أي مكان.

19. الانضباط في المؤسسة يشبه ما هو موجود في المؤسسات العسكرية.

20. لدينا الوسائل لمعرفة ما يحدث في كل الوحدات التابعة للمؤسسة.

21. في الغالب الاتصال بالمسؤول يكون مباشرة وبدون معوقات.

22. العلاقات بين العاملين يغلب عليها الطابع الإنساني.

23. مظاهر التكافل بين العاملين موجودة.

24. يتم تنظيم موائد رمضان في الوكالات مع العاملين بنظام المداومة.

25. هذه الموائد تحت إشراف المجمع وتمويله.

26. يتم التساهل مع العاملين الذين لديهم ظروف خاصة.

27. لكن التساهل دون تجاوز القانون.

28. بعد التعديلات القانونية والتشريعية.

29. أصبح من الممكن متابعة العامل جزائيا في حالة خطأ.

30. المؤسسة تسعى للاستثمار والإنتاج مواكبة للتطور العلمي.

31. مرافقة طلبة من جامعة الجزائر في إنتاج العدادات وأجهزة المراقبة.

32. المؤسسة توفر تكوين للعاملين.

33. تكوين طويل المدى بالمدارس التابعة لها.

34. تكوين متوسط المدى.

35. تدريب داخلي العاملين في مكاتبهم لمدة يوم أو يومين في حالة وجود وسيلة جديدة.

36. هناك تكفل تام من طرف المؤسسة.

37. التكوين مدفوع الأجر.

38. هناك تربصات للإطارات العليا.

39. الاجتماعات عن طريق المنصة الخاصة بذلك.(**Audioconférence**)

40. مراكز التكوين التابعة للمؤسسة ذات مستوى عالي.

41. الاتصال المباشر

42. يستخدم المشرف أي وسيلة كانت لإيصال المعلومة.

43. خاصة في الحالات المستعجلة.

44. طبيعة نشاط المؤسسة يتميز بالخطورة.

45. توفر المؤسسة كل وسائل الاتصال الحديثة.

46. لا يحتمل التأخير في إيصال المعلومة.

47. لا يهم من يستقبل من المسؤولين المعلومة.

48. إدارة المعلومة تختلف بين المديرية والوكالة.

49. في الوكالة لا توجد سرية المعلومات.

50. المديرية توجد سرية لبعض المعلومات.

51. هناك بعض المعلومات والمشاكل بالوكالة لا تستدعي تبليغ المديرية.

52. هناك بعض المشاكل يجب أن تبلغ للمدير العام تحت طائلة المسؤولية الجزائية.

53. اختلاف طبيعة المشاكل وحجمها بين المديرية والوكالة.

54. المشاكل التي تصب بالمديرية أكثر تعقيدا.

55. هناك أهداف عامة، تمثل استراتيجية المؤسسة.

56. الهدف الأساسي تقديم الخدمات.

57. وضمان استمرار المؤسسة.

58. هناك أهداف خاصة، كل وكالة أو مديرية يجب أن تحقق رقم أعمال.

59. هناك نقص في عدد العاملين.

60. يتمتع العاملين بالمؤسسة بكفاءة عالية.

61. تختلف الكفاءة من فرد إلى آخر.

62. لاحظت أن المتخرجين من الجامعة الحاملين لشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية(**DEUA**) مستواهم أعلى حتى من حاملي شهادة مهندس.

63. اختلاف الثقافة واللغة بين الشمال والجنوب ومن بلدية لبلدية.

64. يؤثر في نوعية المشاكل.

65. اللغة والثقافة لا تؤثر على الإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة.

66. العمل بمؤسسة سونلغاز حلم.

67. كنت أعمل بمؤسسة أخرى، لكن سونلغاز هدف بالنسبة لي لذلك سعيت من اجل هذا الهدف

68. اعمل خارج أوقات العمل.

69. هناك حالات طارئة تستدعي خرجات ليلا.

70. هناك أعمال لا يكفي الوقت لإنهائها خلال أوقات العمل.

71. خاصة مع كثرة التواصل مع الناس.

72. أضطر للرجوع ليلا للمكتب لإنهاء المهام الموكلة لي.

73. هذه المؤسسة تخص جميع العاملين بها.

74. نحتاجها وتحتاجنا.

75. مظاهر التضامن الاجتماعي موجودة بكثرة.

76. ماديا ومعنويا وحتى من طرف المسؤولين كالمساعدات المادية.

77. هناك مرونة من طرف المسؤولين اتجاه الحالات الخاصة من الموظفين.

78. سونلغاز المؤسسة الوحيدة التي عملت بأغلب العاملين وقت الكورونا.

79. عدا المصابين بأمراض مزمنة.

80. وفرت المؤسسة كل الضروريات للوقاية من الفيروس.

81. هدف المؤسسة الأول كان حماية العاملين.

82. ثم تقديم الخدمة.

83. لهذا كان كل شك في عامل معين يتم تسريحه مباشرة إلى غاية ظهور النتائج.

84. أحاول منح العامل الذي لديه ظرف خاص بدائل لتبرير غيابه عن العمل.

85. إلى غاية حل مشكلته.

86. أخرج مع العاملين في الحالات الاستثنائية لأزيد من ثقتهم بمسؤولهم المباشر.

87. من جهة أخرى تعزيز ثقتهم في المؤسسة.

88. لإيصال المعلومات استخدم الشريحتين معا.

89. الهاتف أسرع وأضمن لإيصال المعلومة.

90. ثقافة الايمايل المهني (**Messagerie**) أصبحت منتشرة بين موظفي المديرية والوكالات.

91. حتى ولو وجد احتكار للمعلومة.

92. مواقع التواصل الاجتماعي تنشر كل شيء.

93. الإشاعات موجودة بين العاملين.

94. من الأحسن نشر المعلومة صحيحة بدلا من انتشارها عن طريق الإشاعة.

95. طبيعة العمل لا تسمح باحتكار المعلومة.

96. خاصة المعلومة التي تؤثر على ظروف العمل أو القيام بمهام معينة.

97. لا يوجد معارضة للأوامر والتعليمات.

98. في حالات نادرة لا يتم تطبيق التعليمات.

99. هناك مواكبة للتطورات التكنولوجية.

100. لا تستعين سونلغاز في تسييرها بمؤسسات خارج القطاع.

101. إلا في أنظمة الأمن الداخلي عن طريق اتفاقيات.

102. تضمن المؤسسة تكوين مستمر للعاملين.

103. لكن التساؤل حول ما وراء التكوين.

104. ليس كل تكوين يساهم في نقل العامل إلى مستوى أعلى في رتبته.

105. غالب دورات التكوين لتحسين قدرات العامل.

106. لا يؤثر التكوين الإضافي للعامل على أجره.

107. لا يوجد صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي.

108. الصفحة الرسمية الوحيدة هي للمجمع.

109. أهداف المؤسسة واضحة للعمال.

110. المؤسسة ملزمة بتحقيق أهدافها تجاه العاملين بها.

111. حماية العاملين أولوية للمؤسسة.

112. كفاءة الموارد البشرية تعتبر عالية.

113. خاصة مع حجم الضغوطات الموجودة.

114. أغلب العاملين يعملون أكثر من طاقاتهم.

115. أغلب المسؤولين يعملون خارج أوقات العمل.

116. المؤسسة حاليا لا توظف إلا عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل **(ANEM)**.

117. سمعة المؤسسة وسيلة لاستقطاب الكفاءات.

118. لا توجد مؤسسة منافسة لسونلغاز.

119. خاصة من ناحية الامتيازات والمكافآت.

120. ينفذ العاملين المهام الموكلة لهم لأنها في الغالب تأتيهم بشكل رسمي.

121. العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعاملين تساهم في سير العمل.

122. هناك احترام كبير لمواقيت العمل.

123. تلعب اللغة دورا مهما في إحساس العامل بالثقة.

124. أغلب الوثائق والمراسلات باللغة الفرنسية.

125. تسعى المؤسسة لتعريب كل الوثائق والمراسلات.

126. هناك مبادرات لحل المشاكل المختلفة للعاملين.

127. يستعين العاملين ببعضهم البعض في حل مشاكل العمل.

128. لم تتوقف المؤسسة عن تقديم خدماتها أثناء الكورونا.

129. عملت المؤسسة بدوام كامل.

130. هناك فريق لإدارة الأزمات.

131. رغم الخطورة لكن لم يكن هناك وفيات أثناء الكورونا من العاملين بالمؤسسة.

132. هناك رضا متفاوت عن الخدمات الاجتماعية.

133. الخدمات الصحية رضا كلي.

134. الخدمات الترفيهية والرحلات ضعيفة جدا.

135. ظروف العمل متفاوتة بين المديرية والوكالة.

136. فترة العمل الطويلة تعزز العلاقات الاجتماعية.

137. في كل أزمة يتشكل فريق لإدارتها.

138. استخدم كثيرا الشبكة الداخلية.

139. هناك معلومات تعني الجميع.

140. ومنه تصل لجميع المستويات بدون اتجاه معين.

141. في المديرية أغلب المعلومات اتجاه عمودي نازل.

142. في الوكالة أغلب المعلومات عمودي صاعد.

143. المعلومات يجب أن تصل.

144. يجب القيام بالمهام بسرعة.

145. المؤسسة توفر جميع الوسائل للعاملين للقيام بمهامهم.

146. بما فيها وسائل الاتصال.

147. بعض المعلومات المستعجلة استخدم الهاتف.

148. هي متاحة للجميع.

149. يوجد تشجيع للمعلومات المرتدة.

150. لا توجد صعوبات مع التواصل مع المسؤولين.

151. خاصة مع وجود الايمايل والهاتف.

152. نصت الاتفاقيات الجماعية على تعزيز التواصل مع المسؤولين

153. وضمانه.

154. النظام الداخلي للمؤسسة ينص على(**Feed-Back**).

155. لكن ضمن حدود لا يمكن تجاوزها.

156. لا يعلم معظم العاملين قيمة أرباح المؤسسة السنوية.

157. أغلب دورات التكوين من النوع القصير المدى.

158. هناك مراكز خاصة للتدريب لكل الفئات المهنية.

159. أفضل العائد المالي على دورات التكوين.

160. ليس هناك مختصين على مستوى المديرية لتحديث البيانات.

161. أنظمة المعلومات على مستوى المجمع.

162. هناك بعض المعلومات السرية على مستوى المديرية متعلقة بالتسيير.

163. مستوى العاملين المتخرجين من المراكز عالي.

164. المؤسسة لديها دراسات استشرافية.

165. خاصة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.

166. طبيعة المؤسسة سبب لاستقطاب المورد البشري من ذوي الخبرات.

167. هناك صرامة كبيرة في تطبيق التعليمات والأوامر.

168. هناك مشرفين يستمعون لمشاكل العاملين ويساعدونهم.

169. دور فريق الأزمات ليس دائم بل يتشكل متى استدعت الضرورة ذلك.

170. تتخذ المؤسسة العديد من الإجراءات والتدابير في الحالات الاستثنائية.

171. خاصة الإجراءات التقنية.

172. اتخذت المؤسسة نفس التدابير التي أقرتها الدولة أثناء الكورونا.

173. إضافة إلى تشكيل خلية تسيير الأزمة.

174. مستوى الخدمات الاجتماعية على مستوى المؤسسة مقبول جدا.

175. كل العاملين خضعوا لتكوين رفع المستوى التعليمي إلى الثانوي.

176. داخل المديرية مازالت هناك نسبة معتبرة من المراسلات بالطريقة التقليدية.

177. بعض المراسلات لها خصوصية لهذا يجب أن تكون مكتوبة.

178. يساعد الموظفين بعضهم بعض في نفس المصلحة لإنهاء مهامهم.

179. يعوض العاملين بعضهم بعض في حالة غياب أحدهم.

180. لضمان استمرارية العمل.

181. ضغط العمل أحيانا لا يسمح لنا بأداء واجبنا اتجاه زملائنا.

182. لا يمكن مخالفة القانون.

183. السياسة العامة للمؤسسة يحددها المجمع.

184. المؤسسة لها نشاطات ثقافية

185. ورياضية.

186. لا يوجد بروتوكول للاتصال مع المسؤول.

187. ليس بالضرورة إبلاغ المدير بكل المشاكل التي توجع العاملين في الميدان.

188. العاملين لهم سلطة تقديرية عند التدخل.

189. بعض المشاكل تستدعي تدخل الأمن مثل محاولة الانتحار بالغاز.

190. التضامن مع الفئات الخاصة والمعوزين من المواطنين موجودة.

191. مثلا توزيع المدافئ خلال الشتاء.

192. تشارك المؤسسة في الحملات الوطنية مثل التشجير.

193. تسعى المؤسسة لتقديم المساعدة في أي نشاط للحفاظ على البيئة.

194. المهم هناك قيمة للأرباح توزع على العمال.

195. رغم الصرامة هناك المصالح تسجل فيها غيابات.

196. يوجد عاملين لديهم غيابات دورية.

197. ملفه الإداري ملئ بالعطل المرضية.

198. الصرامة والانضباط ثقافة معروفة بها سونلغاز.

199. نعم نلتقي خارج العاملين في المناسبات.

200. لا يوجد لدينا الوقت كمسؤولين للترفيه مع زملائنا.

201. يشتكي بعض العاملين في الميدان من عدم توفر ظروف العمل الملائمة.

202. لكن لا يمكن التنبؤ بتطور الأحداث والمخاطر في الميدان.

203. هناك حملات إعلامية جوارية دورية للعمال.

204. في حالة وجود معلومات جديدة تَمُسُّهم.

205. كالتي تخص الوحدات التي مسها الإدماج بسبب الهيكلة الجديدة.

206. الهيكلة الجديدة تتجه نحو المركزية.

207. إدماج العديد من الوحدات وتحويل عمالها إلى وحدات أخرى.

208. العاملين ملزمين بالعمل تحت أي ظرف.

209. طبيعة الخدمة لا تحتمل التأخير.

210. كمدير لن يكون ضميري مرتاح.

211. إذا كان هناك إهمال من طرف العاملين.

212. أو عدم إتقان للعمل.

213. خدمة المواطن هدفنا الأساسي.

214. العاملين واعين بهذا الشيء.

215. لديهم درجة عالية من الولاء للمؤسسة.

216. المؤسسة هي مؤسستنا.

217. ونحن ننتمي إليها.

218. ولديهم كفاءة عالية في التعامل مع كل الظروف.

219. لدينا عمال استطاعوا التحكم في حوادث كثيرة.

220. الترقية في سونلغاز تختلف عن الترقية في باقي المؤسسات.

221. الترقية على أساس الكفاءة.

222. يتم تنقيط العاملين سنويا (التقييم السنوي).

223. هناك العديد من العلاوات يستفيد منها العامل.

224. علاوة الساعات الإضافية.

225. التعويض عن الضرر الذي يلحق العامل.

226. تعويض المنطقة.

227. أيضا يستفيد العاملين من علاوة تشجيع للأعمال المتميزة.

228. الاستفادة من علاوة الخبرة بالنسبة للعامل.

229. الذي لا يحق له الترقية في الرتبة.

230. ومنه فسبب بقاء العاملين بالمؤسسة هو الرضا.

231. خاصة الحافز المادي.

232. رغم أنه مطلوب جدا في سوق العمل.

233. هو اختار البقاء في سونلغاز

234. تسعى المؤسسة لتعزيز الاستقرار.

235. من خلال استقرار موردها البشري.

236. تغطية المصاريف المستهلكة في استعمال الهاتف.

237. يختلف حسب المصلحة.

238. علاوة استخدام سيارته الشخصية.

239. علاوة للعاملين الذين يشغلون تحت التوتر الكهربائي.

240. إضافة للعديد من الحوافز المرتبطة بالخدمات الاجتماعية.

241. سونلغاز من المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

242. ليس فقط التكنولوجيا المتعلقة بالعتاد والآلات.

243. لكن أيضا تكنولوجيا الاتصال.

244. تحت إشراف المجمع.

245. يخضع العاملين لتكوين.

246. لمواكبة هذه التكنولوجيا.

247. نظام المعلومات في المؤسسة مركزي.

248. كل المعلومات تصب في المجمع.

249. لا يسمح لنا بفتح صفحات رسمية خاصة بالمؤسسة.

250. تحتاج هذه الصفحات لمتابعة ومختصين وهو غير متوفر على مستوانا.

251. لكن الصفحة الرسمية للمجمع نشطة.

252. وتبث حصص وريبورتاجات.

253. ترافق العاملين أثناء عملهم.

254. خاصة في المناسبات.

255. يحس العاملين بوجود عدالة تنظيمية.

256. خاصة من خلال المعاملة.

257. لا يوجد محاباة لعامل على حساب عامل.

258. مهما كانت رتبته.

259. الانضباط في العمل لا تعني عدم وجود علاقات بين المسؤولين والعاملين.

260. نحن أسرة واحدة.

261. أغلب العاملين يفضلون العمل جماعة.

262. يتم تقديم المساعدة للعامل حتى دون طلب منه.

263. خاصة في الميدان لا يمكن أن يكون فردي.

264. هناك ضغط مهني خاصة بالنسبة للعاملين الذين يتعاملون مع المواطنين.

265. العلاوات تكفي لتحقيق رضا العاملين.

266. الأخطاء الإدارية للموظفين نادرة جدا.

267. كل الأعمال المنجزة تحت المراقبة.

268. الأخطاء في الميدان يدفع ثمنها العامل.

269. لأن ثمنها هو حياته.

270. الاجتماعات الدورية.

271. بعض الحالات الطارئة تستوجب عقد اجتماعات طارئة.

272. نشجع العاملين على تقديم مقترحات لتحسين الخدمات.

273. نثمن مجهودات العاملين ومبادراتهم.

274. يُهمنا كثيرا أن يحس العامل بسونلغاز بالتقدير والاحترام.

275. مهما كانت الأخطاء التي قد يرتكبها العامل.

276. لا نسمح بأي مساس بكرامته.

277. لا نظن أن هناك عاملين لديهم رغبة في مغادرة المؤسسة.

278. لا يوجد لدينا شكاوى من طرف العاملين في مجموعات.

279. دليل على الراحة في العمل مع فريقه.

280. الحوار مع الإدارة دائما مفتوح.

281. كما ترين باب الإدارة مفتوح للجميع.

282. ومن ابسط حقوق العامل علينا استقباله.

283. المراسلات والتعليمات مفهومة وواضحة.

284. يستعين العاملين فيما بينهم لفهم التعليمات والأوامر.

285. أحيانا اللغة تكون معيق لفهم الرسالة.

286. أغلب المراسلات والوثائق باللغة الفرنسية.

287. لهذا تسعى المؤسسة لرفع مستوى العاملين.

288. إذا وُجد غموض، نحن دائما متاحين من أجل توضيحها.

289. أكيد وسائل الاتصال الحديثة تسهل عملية الاتصال بين مصالح المؤسسة.

290. المؤسسة تعودت على مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

291. هي دائما مستعدة لكل تقنية جديدة.

292. المؤسسة تطورت كثيرا.

293. وكل شيء صار متحكم فيه عن طريق التكنولوجيا.

294. نحن كمسؤولين نؤكد أنه قنوات الاتصال مفتوحة مع كل العاملين.

295. نحن في خدمة العامل ونسعى لتوفير ما يحتاجه للقيام بعمله.

296. مستوى الاتصال مضمون مع كل الوكالات بنفس الدرجة.

297. هناك خط هاتف مفتوح مباشرة مع الوكالة.

298. أهم وسيلة للاتصال بالنسبة لنا، هي التي تضمن وصول المعلومة بسرعة.

299. يمكن لعامل بالوكالة الاتصال مباشرة بالمديرية في حالة الضرورة.

300. نوعية المعلومة هي التي تحدد وسيلة الاتصال.

301. المعلومات تصل إلى كل المستويات بسهولة.

302. زيادة عدد الزبائن بالنسبة لنا هدف وتحدي في نفس الوقت.

303. لا يوجد عذر لعدم حضور الاجتماعات.

304. حتى ولو كانت تعقد عبر الأنترنت.

305. هناك وقت محدد لخروج ودخول العاملين من فئة التنفيذ خارج المؤسسة.

306. تسجل كل الملاحظات عن العمل الميداني في سجل خاص.

307. لا يمكن التسامح في بعض الأخطاء.

7-2- تقطيع الخطاب إلى وحدات معنى

7-2-1-الاتصال داخل المؤسسة

1. وسائل الاتصال:

كتابية: 4، 176، 177.

شفهية: 1، 5، 6، 41، 89، 147، 297.

إلكترونية: 3، 14، 289.

2.اتجاه الاتصال:

عمودي نازل: 13، 97، 120، 141، 294، 295، 296، 298، 300.

عمودي صاعد: 142، 149، 150، 152، 153، 154، 280، 281، 282، 299.

أفقي: 278، 279، 284.

محوري: 140.

3.العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

العلاقات الرسمية: 11، 12، 27، 28، 29، 155، 182، 183، 189، 200، 203، 204، 205، 237، 244، 249، 270، 283، 306، 207.

العلاقات غير الرسمية: 15، 16، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 92، 93، 94، 121، 136، 199.

7-2-2-الفعالية التنظيمية

1.تحقيق الأهداف:

أهداف اقتصادية: 31، 55، 56، 57، 58، 82، 109، 110، 156، 213.

أهداف مجتمعية: 190، 191، 192، 193.

أهداف استشرافية: 30، 302، 234، 235.

أهداف رياضية وثقافية: 184، 185.

2.رضا العاملين:

الظروف الفيزيقية: 7، 36، 59، 80، 81، 83، 103، 106، 111، 113، 135، 145، 148، 201، 264

الأجور والحوافز والعلاوات: 106، 119، 159، 194، 223، 224، 225، 226، 227، 228، 229، 230، 231، 236، 238، 239، 265، 273.

الترقية: 104، 105، 221، 222.

الانتماء والولاء: 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73، 74، 88، 114، 115، 210، 215، 216، 217، 233، 277.

القيادة والاستشراف: 47، 51، 52، 168، 180، 186، 187، 263، 267، 268، 269، 275، 288.

الخدمات الاجتماعية: 132، 133، 134، 174، 240.

3.إدارة المعلومات:

نظام تدفق المعلومات: 8، 9، 10، 48، 49، 50، 91، 95، 96، 139، 143، 145، 162، 247، 248، 250، 301.

الحداثة التكنولوجية: 17، 18، 160، 161.

وسائل الاتصال الحديثة: 2، 20، 39، 45، 46، 90، 107، 108، 138، 146، 151، 243، 251، 252.

اللغة: 123، 124، 125، 285، 286.

4.إدارة الموارد البشرية:

التدريب والتكوين: 32، 33، 34، 35، 37، 40،38، 102، 157، 158، 175، 245، 287.

العدالة التنظيمية:255، 256، 257، 258، 272، 274، 276.

روح الجماعة: 75، 76، 77، 84، 86، 87، 126، 127، 178، 179، 253، 254، 260، 261، 262.

الانضباط: 19، 85، 98، 122، 144، 167، 195، 196، 197، 198، 211، 259، 303، 305،

الكفاءة: 60، 61، 62، 112، 188، 212، 214، 218، 219، 232، 266.

التوظيف والاستقطاب:59، 116، 117، 118، 163، 165، 166.

5.المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات:

مواكبة المتغيرات البيئية: 53، 54، 78، 79، 100، 101، 128، 129، 202، 206، 207، 208.

مواجهة الحالات الطارئة: 42، 43، 137، 169، 170، 271.

مواكبة التطورات التكنولوجية: 99، 171، 241، 242، 246، 290، 291، 292، 294.

الإجراءات الاستشرافية: 44، 130، 131، 164، 172، 173.

3-7- تحليل النتائج

الفئة التصنيفية الكبرى الأولى	الفئات التصنيفية الصغرى	الفئات الفرعية	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال داخل المؤسسة	1.وسائل الاتصال	كتابية	03	%4.28
		شفهية	07	%10
		الكترونية	03	%4.28
	المجموع		**13**	**%18.57**
	2.اتجاه الاتصال	نازل	09	%12.85
		صاعد	10	%14.28
		أفقي	03	%4.28
		محوري	01	%1.42
	المجموع		**23**	**%32.85**
	3. طبيعة العلاقات	رسمية	20	%28.57
		غير رسمية	15	%20
	المجموع		**35**	**%48.57**
	المجموع العام		71	%100

الجدول رقم(99): الفئة التصنيفية الكبرى–الاتصال الداخلي في المؤسسة–.

تعكس الفئة التصنيفية الأولى واقع الاتصال داخل المؤسسة، من خلال وسائله، اتجاهه وطبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة، إذ أظهر خطاب المجموعة دلالات ممثلة في نتائج هامة لها علاقة بعدة أبعاد تنتمي لهذه الفئة التصنيفية الكبرى، إذ أظهرت أهمية عملية الاتصال والتواصل في خلق العلاقات بين العاملين بالمؤسسة. فقد شكل محورا مركزيا في حوار المجموعة، حيث تعتبر نسبة (48.57%) دليل حول أهمية هذا البعد الذي توزع بين التواصل الرسمي المقدر بـــ (28.57%) وغير الرسمي المقدر بـــ (20%)، أما عن اتجاه الاتصال فقد أشارت نسبة (32.85%) إلى أن

اتجاهات الاتصال تتقارب نسبها بين الاتصال الصاعد والاتصال النازل بنسب(14.28%) و(12.85%) على الترتيب، في حين أظهرت نتائج المجموعة أن الاتصال الأفقي لم يلق نفس الاهتمام من طرفهم إلا قليلا وبفارق كبير عن سابقيه بنسبة تقدر بـــ: (4.28%)، بالمقابل يبدو أن الاتصال المحوري سطحي، حسب تصريح المبحوثين في ظل إشارة واحدة فقط بنسبة (1.42%). وفي الأخير أشارت الفئة التصنيفية الصغرى لوسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة بنسبة (18.57%) الممثلة في الوسائل الشفهية بنسبة (10.00%) ثم بالتساوي بين الوسائل الإلكترونية والكتابية الكلاسيكية بـــ (4.28%).

الفئة التصنيفية الكبرى الأولى	الفئات التصنيفية الصغرى	الفئات الفرعية	التكرار	النسبة المئوية
الفعالية التنظيمية	1.أهداف المؤسسة	اقتصادية	10	%4.23
		مجتمعية	04	%1.69
		استشرافية	04	%1.69
		رياضية وثقافية	02	%0.84
		المجموع	**20**	**%8.47**
	2.الرضا الوظيفي	الظروف الفيزيقية	14	%5.93
		الأجور والحوافز والعلاوات	18	%7.62
		الترقية	05	%2.11
		الانتماء والولاء	21	%8.89
		القيادة والاستشراف	13	%5.5
		الخدمات الاجتماعية	05	%2.11
		المجموع	**76**	**%32.20**
	3.إدارة المعلومات	نظام تدفق المعلومات	17	%7.2
		الحداثة التكنولوجية	04	%1.69
		وسائل الاتصال الحديثة	14	%5.93

		اللغة	05	%2.11
		المجموع	**40**	**%16.94**
	4.إدارة الموارد البشرية	التدريب والتكوين	13	%5.5
		العدالة التنظيمية	07	%2.96
		روح الجماعة	15	%6.35
		الانضباط	14	%5.93
		الكفاءة	11	%4.66
		التوظيف والاستقطاب	07	%2.96
		المجموع	**67**	**%28.39**
	5.المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات	مواكبة المتغيرات البيئية	12	%5.08
		مواجهة الحالات الطارئة	06	%5.54
		مواكبة التطورات التكنولوجية	09	%3.81
		الإجراءات الاستشرافية	06	%2.54
		المجموع	**33**	**%13.98**
	المجموع العام		236	%100

الجدول رقم(100): الفئة التصنيفية الكبرى–الفعالية التنظيمية للمؤسسة–.

يتضح من خلال الجدول التوضيحي للفئة التصنيفية الكبرى الثانية، تباين في نسب الفئات الفرعية، حيث أن هذه الفئة التصنيفية – الفعالية التنظيمية–، والتي اختارت لها الطالبة مجموعة من الأبعاد لقياسها، وهي بعد الرضا الوظيفي الذي حاز على أكبر نسبة من بين باقي الأبعاد، حيث قدرت بـــ: (32.20%) توزعت كالتالي: الانتماء والولاء للمؤسسة (8.89%)، ثم الأجور وسياسة العلاوات الحوافز بنسبة (7.62%)، ثم بعدها الأبعاد الفيزيقية (5.93%) ، القيادة والاستشراف بنسبة (5.93%) و(5.5%) على التوالي، وأخيرا نظام وآليات الترقية والخدمات الاجتماعية بنسبة متساوية قدرت بـــ (2.11%).

أما عن البعد الثاني فتظهر الفئة الفرعية لإدارة الموارد البشرية بنسبة (28.39%)، تقاسمتها أبعاد نسبها متساوية نسبيا تمثلت في روح الجماعة بنسبة (6.35%) ثم الانضباط بنسبة (5.93%)، ليليها التدريب والتكوين بنسبة (5.5%) ثم بعدها الكفاءة بنسبة (4.66%) واحتلت كل من العدالة التنظيمية والتوظيف والاستقطاب المركزين الأخيرين بنسبة (2.96%) على التساوي.

من جانب آخر فإن إدارة المعلومات كبعد للفعالية التنظيمية مثلت نسبة (16.94%) من النتائج فاحتل الكلام حول أنظمة تدفق المعلومات المركز الأول بنسبة (7.20%) ثم الوسائل الحديثة للاتصال نسبة (5.93%)، تلتها اللغة المستخدمة في الاتصال بنسبة (2.11%) وفي الأخير شكلت نسبة (1.69%) معيارا للحداثة التكنولوجية.

وكان للبعد الفرعي المرتبط بالمرونة الاستراتيجية و إدارة الازمات تمثيلا قدر بـــ (13.98%) توزع ما بين مؤشرات مواجهة الحالات الطارئة (5.5%) ثم بنسبة مقاربة (5.08%) لمواكبة التغيرات البيئية، بعدها مواكبة التطورات التكنولوجية نسبة (3.81%)، وفي الأخير عبرت الإجراءات الاستشرافية عن نسبة (2.54%)، وبالرجوع إلى الحديث عن أهداف المؤسسة كانت النسبة (8.47%) فقط، أشرتها الأبعاد التالية: الأهداف الاقتصادية بنسبة (4.23%)، ثم بشكل متساو (1.69%) لكل من الأهداف المجتمعية والاستشرافية وتبقى الأهداف الثقافية والرياضية أخيرا بنسبة (0.84%).

7-4-تصنيف المحتويات:

يشير تحليل مضمون خطاب المجموعة البؤرية، إلى مختلف الجوانب التي تعكس معالم الاتصال داخل المؤسسة، ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف مؤشراتها، إذ نجد أن مضمون المقابلات المتعلق بالفئة التصنيفية الكبرى للاتصال داخل المؤسسة، قد احتل نسبا معتبرة في توضيح هذا الدور الذي خلصت إليه المجموعة البحثية، من خلال:

-تحديد المظاهر المختلفة للاتصال بنوع من التفصيل، إذ أظهرت النتائج تعدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة، والتي تنعكس بدورها على أبعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، هذه الأنواع تحدد فعالية الاتصال بجودته وكميته وبمدى تأثيره على المجموعة، فالاتصال الفعال والسليم يعزز فعالية المؤسسة التنظيمية، من خلال تعدد وسائل الاتصال، والتي تتنوع وتختلف درجة استخدامها حسب الفئات السوسيومهنية داخل المؤسسة، لا سيما بين الرؤساء أو المشرفين والعاملين، وهذا ما خلصت إليه دراسة (**فضيلة منصوري، 2017/2016**) ، التي وضحت بشكل دقيق ومفصل دور الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

فيمكن القول أن الدراسة الحالية، تشير إلى رسمية الاتصال (28.57%)، وتعدد وسائل الاتصال المستخدمة داخل مؤسسة سونلغاز، وتنوعها بين الشفهية والكتابية والالكترونية، والتي تعتبر من المؤشرات الدالة على مرونة الاتصال داخل المؤسسة موضوع الدراسة، ويشير إلى تأثيره الإيجابي داخل التنظيم، بين مختلف الفئات السوسيومهنية. وما يدعم ذلك النتائج المسجلة حول اتجاه الاتصال، بين الاتصال الصاعد الذي يعبر عن احترام الهيكل التنظيمي والسلم الإداري في تبادل الرسائل، وبين الاتصال النازل الذي يعتبر مظهرا من مظاهر تعدد القنوات الاتصالية، فضلا عن الاتصال الأفقي الذي يعكس العلاقة الموجودة بين العاملين في نفس المستوى، أما الاتصال المحوري فيبدو واضحا من خلال خطاب المجموعة أنه لا يلقى نفس الاهتمام مقارنة بباقي الأنواع ويرجع ذلك إلى الصرامة التي تتميز بها سونلغاز خاصة من جانب احترام القواعد والإجراءات التنظيمية أثناء أداء المهام، والتي يعتبر التقيد بها أثناء الاتصال مظهرا من مظاهرها، ورغم ذلك فإن ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية هو وجوده وممارسته من قبل العاملين حاصة في الحالات الطارئة والمستعجلة.

إن هذا التنوع في اتجاه الاتصال هو مؤشر إيجابي وهو ما يتوافق مع دراسة **(فضيلة منصوري، 2017/2016)**، فرغم أن الاتصالات النازلة هي الغالبة في المؤسسة التي تعزز الاتصال الرسمي، إلا أن ذلك لا ينفي أهمية الاتصالات الصاعدة، التي تساهم في تحقق التغذية الراجعة **(Feed-Back)**، وتلبي الحاجات الأساسية للعمال واحساسهم بالتقدير والانتماء والرضا الوظيفي، أما الاتصالات الأفقية فقد تعكس من جانب آخر مستوى الاعتماد على القنوات غير الرسمية، التي لا تصل بالطرق الرسمية.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسة الحالية نجد توافق نسبي بين نسبة الاتصال الأفقي (4.28%)، والقنوات غير الرسمية المقدرة بـــ: (20%)، وهي نسبة منخفضة مقارنة مع مظاهر الاتصال الرسمي الذي يعتمد على الاتصالين الصاعد والنازل. وهو ما يؤكد فعلا أن عوامل عديدة تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة وتساهم في فعاليتها التنظيمية، وهي نوع الاتصال، وسائل الاتصال والعلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة داخلها، من جانب آخر قد تؤثر في فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة، كالتسيير العام، الإمكانيات المادية والبشرية، والمناخ السائد داخلها، ومستوى الكفاءات الإدارية التي تتميز بها، إضافة إلى العلاقات مع المحيط الخارجي، وهي العوامل التي يتحدد من خلالها أداء الاتصال وفعاليته.

ما يجدر الإشارة إليه من خلال تحليل خطاب المجموعة البؤرية هو التركيز على مؤشرات الفئة التصنيفية الكبرى الثانية المتعلقة بالفعالية التنظيمية، وعلاقتها بالاتصال ومختلف مظاهره، فالرضا

الوظيفي، ومن خلال أبعاده المختلفة كالانتماء والولاء ونظام العلاوات والحوافز وآليات الترقية، يعتبر المفهوم الأساسي داخل المؤسسة، وقد طغى بشكل واضح في خطاب أعضاء المجموعة، لما له من أهمية في أداء المؤسسة وباعتباره من مخرجات علاقة النظام الهيكلي والوظيفي داخل المؤسسة. فتشير النتائج المسجلة إلى اهتمام مؤسسة سونلغاز بتوفير كل الظروف المناسبة لتحقيق الرضا بين العاملين بها ومنه المحافظة على موردها البشري. حيث أكدت دراسة **(فضيلة منصوري، 2017/2016)**، أن تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة، يتطلب اهتماما بطبيعة العلاقات السائدة بين العاملين بها، من خلال شبكات اتصال فعالة، وتركيزا أكثر من طرف المسؤولين على الرضا الوظيفي، خاصة الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين، لضمان ولائهم وتعاونهم، ذلك أن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا نجح التنظيم في القيام بوظيفتيه: الوظيفة الإنتاجية ووظيفة إشباع رغبات جماعات وأفراد التنظيم.

وعن الفئة التصنيفية الصغرى التي تشير إلى تحقيق أهداف المؤسسة، والتي لم تلق نفس الاهتمام في خطاب المجموعة البؤرية مقارنة بباقي المؤشرات، رغم أن مؤسسة سونلغاز مؤسسة ذات طابع اقتصادي، تهدف إلى تحقيق الربح، والأهداف الاقتصادية مراد كل مؤسسة من هذا النوع، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اشباع رغبات العاملين بالمؤسسة والرفع من معنوياتهم، وهذا ما بينته دراسة **JANE Sang(2016)** التي تتحدث عن قنوات الاتصال كمحددات أساسية لإدارة الأداء في كينيا، والتي أشارت نتائجها إلى أن معظم المستجوبين شعروا بالرضا عندما حققوا أهداف المنظمة، تليها تأكيدات من طرفهم بأن المنظمة تدير أنظمة إدارة الأداء، وتضع أهداف في بداية السنة، وأنهم بدورهم يفهمون هذه الأهداف ويعملون على تحقيقها، من خلال طرق اتصالية تتمثل في التحكم، التحفيز، التعبير عن الرغبات ونقل المعلومات. ومن هنا يتضح لنا الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق مؤشر هام من مؤشرات الفعالية التنظيمية، وهو الرضا الوظيفي وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة.

أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر بدورها من أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية، فنلاحظ أن حوار المجموعة أعطى لها قيمة كبيرة من خلال تسجيل نسبة (28.39%) من الخطاب العام، فروح الجماعة والانضباط بعدين يعكسان درجة سلاسة الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة، ويعكس الدور البارز لهما في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يرى **ناصر دادي عدون (2004)** أن هذين البعدين جعلا المختصين يتوجهون إلى الاهتمام أكثر بالدور الذي يلعبه الاتصال

داخل المؤسسة، خاصة وأن ذلك أدى إلى ارتفاع مردودية العاملين بالمؤسسة، والتي أفادت المسؤولين والمسيرين وحققوا بها نتائج إيجابية في أداء المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها.

وحيث كفاءة المورد البشري مؤشر وجب استغلاله وتوظيفيه لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ضمن شبكة العلاقات بين مختلف المستويات المهنية، باعتباره عنصر أساسي للتسيير والإدارة، ففي هذا الصدد يمكن الإشارة لدراسة **فوزي سعد نجم عبد السلام البدري (2017)** التي تتناول بالدراسة دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تركيز الباحث على مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية، في حل المشكلات التي تواجه المديرين بالمدارس قيد الدراسة، وكذا كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة، في الرفع من المستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين.

أما بالنسبة لمؤشر إدارة المعلومات فنجد تمظهراته من خلال دوره في تدفق المعلومة داخل المؤسسة، وسهولة نقلها وتحويلها بين مختلف المستويات السوسيومهنية، وهو ما يؤكده خطاب المجموعة البؤرية، وهذا المؤشر لا يظهر فقط ضمن عملية الاتصال، بل يتعداه للدلالة على الفعالية التنظيمية، فالأساليب اللغوية والعبارة المستخدمة من طرف المبحوثين، تعبر عن تنوع في الوسائل والتقنيات المستخدمة لتبادل الرسائل، حيث نلاحظ قوة الخطاب الرسمي، واهتمام بوضوح بإدارة المعلومات وانتقالها من طرف المسؤولين على مستوى المؤسسة، وهو ما يعكس مواكبة المؤسسة للحداثة التكنولوجية، وهو الأمر الذي أشار إليه **SAAD Ali Rehan (2011)**، في دراسته لموضوع بيئة المنظمات الأعمال، والتي أصبحت تتسم بالتغير السريع والتعقيد، وهذا بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية وثورة الاتصالات، التي يجب عليها مواكبتها والتكيف معها.

وبهذا يمكن القول بأن وسائل الاتصال الحديثة تعكس عملية تدفق المعلومات داخل المؤسسة، وتؤدي إلى كل من إدارة جودة المعلومات وإدارة الوقت، والتي تتطلب مهارات خاصة ضمن تكوين وتدريب مستمرين، ومناخ مهني مناسب لأداء المهام في الوقت المناسب، وهذا ما خلصت **(جميلة كتفي ،2021/2020)**، التي توصلت إلى تحديد العلاقة بين مهارات إدارة الوقت والصراع وإدارة الاجتماعات لدى مديري المتوسطات موضوع الدراسة، والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين بها.

وإذا كان التكيف مع التطور التكنولوجي قد أصبح ضرورة في الوقت الحالي، خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح، أين تلعب دورا هاما في تحقيق فعاليتها التنظيمية، في مقابل ذلك فإن سوء الاستثمار في هذا الجانب قد يخلف آثارا سلبية تنعكس على أداء المؤسسة،

وقد تعرقل نموها واستمرارها في سوق المنافسة. ولأن وسائل الاتصال الحديثة بتنوعها تعتبر من أهم الاسس التي ترتكز عليها المؤسسة في أنشطتها، فإنه وجب استغلالها في إدارة الأزمات ضمن ما يسمى بالمرونة الاستراتيجية، فكما سبق ذكره عند الإشارة للتطورات التكنولوجية الحديثة، فإن التساؤل حول استعداد المؤسسة للحالات الطارئة، والأزمات التي تتعرض لها، والتي تعتبر من الأمور العادية بالنسبة لمؤسسة سونلغاز.

فمواكبة التغيرات البيئة تعكس قدرة المؤسسة للتصدي للأزمات، ومؤشرا على كفاءتها وفعاليتها في جميع الظروف، فبالرجوع إلى دراسة **SAAD Ali Rehan (2011)**، التي تناولت بالدراسة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية لدى مدراء بعض الشركات الصناعية العراقية، يشير الباحث إلى العديد من المتغيرات البيئية التي تلعب دورا في استراتيجية المنظمة، وأن الخيار الاستراتيجي هو أفضل البدائل التي يمكن أن تستعمل في تحقيق المنظمة لوظائفها وأهدافها. فمواجهة الحالات الطارئة سواء الاقتصادية، أو التنظيمية، أو تلك المرتبطة بالاتصال بين الفئات السوسيومهنية، وتسيير الصراع داخل المؤسسة، لا يمكن التحكم فيها وتسييرها إلا من خلال أنظمة اتصال مناسبة ومخطط استراتيجي يتناسب مع طبيعة المؤسسة وأهدافها، وكذا يتناسب والمورد البشري العامل بالمؤسسة.

وهذا ما ركزت عليه (**فضيلة منصوري**، 2017/2016) في دراستها التي توصلت إلى تحديد أثر العوائق التنظيمية والسياسات الاتصالية المنتهجة من طرف المشرفين على العملية الاتصالية للمؤسسة، وعلى فعاليتها التنظيمية، ومنها الوسائل غير الفعالة، البعد الجغرافي، التخوف الذي يواجه العنصر البشري داخل المؤسسة. والذي يظهر من خلال العلاقات التي تربط العاملين والمشرفين، وعلى سبيل المثال فالعوائق التقنية تتمثل في المشاكل التي تواجه العاملين في استعمال الوسائل الحديثة، التي لها علاقة بالمستوى التعليمي للعمال وتكوينهم، حيث نجد أن المؤسسة موضوع الدراسة من خلال خطاب المجموعة البحثية تعتمد إجراءات استشرافية لمواجهة مختلف الأزمات والحالات الطارئة، خاصة المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، فإدارة الصراع كعائق، يعكس قدرة المؤسسة في إيجاد الحلول المناسبة لتسيير المؤسسة، من خلال تبنيها نظام اتصالي فعال.

وهو ما ينطبق مع دراسة **MUKELABAI M.Musheke , JACKSON Phiri(2021)** التي جاءت لاستكشاف العوامل الأساسية التي تؤثر على الاتصال الفعال بناء على نظرية النظم، حيث لوحظ أن

أنماط الإدارة المختلفة والصراع في مكان العمل، كانت من بين القضايا الرئيسية، كما كشفت الدراسة أيضا أساليب الاتصال المستخدمة في المؤسسة، والتي تعتبر أكبر عائق أمام الاتصال الفعال.

وكخلاصة لما تم التطرق إليه ضمن خطاب المجموعة البؤرية هو تعدد المؤشرات والأبعاد التي تشير إلى الفعالية التنظيمية، والتي تعكس في مجملها أداء المؤسسة وكفاءتها، من خلال حسن تسير الوقت وإدارة الصراع ونظام مقبول للحوافز والعلاوات، والذي لا يمكن أن تتمظهر إن لم يكن للمؤسسة بالمقابل مستوى عال للكفاءات، وما يبرز كل ذلك الدور الفعال لعملية الاتصال ووسائله داخل المؤسسة وما ينتج عن ذلك من علاقات رسمية وغير رسمية داخل المؤسسة.

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا العنصر مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات لتحديد درجة تحققها ومن ثمة مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف مع نتائجها، والإضافة التي قدمتها هذه الدراسة، وأيضا في ضوء التراث النظري حول الموضوع لمعرفة تموقع نتائج هذه الدراسة في التراث النظري، وكيف يمكن تفسيرها وتحليلها من خلاله.

1-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل تحديد درجة تحقق كل فرضية، وهي:

1-1-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات بالفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها "**للاتصال الداخلي دور إيجابي بدرجة متوسطة في تحقيق المؤسسة لأهدافها**"، تشير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالاتصال الداخلي من الجدول رقم **(14)** إلى الجدول رقم **(51)** إلى:

- أن المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف المؤسسة تستخدم الهاتف كوسيلة للاتصال في المؤسسة بالدرجة الأولى، وتنقل مختلف التقارير عن العمل كتابيا وتنقل التعليمات والأوامر عن طريق المراسلات والهاتف في نفس الوقت مستخدمة في ذلك اللغة الفرنسية والعربية الدارجة والفصحى كلغة للتواصل، وبالتالي العاملين بها لا يواجهون عراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة التي هي متاحة للجميع ومتوفرة من أجل أداء العاملين لمهامهم على أكمل وجه، رغم تمكن بعض العاملين فقط من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة وكون المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال دائما.

-أن عملية تبادل المعلومات في المؤسسة تتم في الاتجاه المحوري وتصل إليهم المعلومات من كل المستويات في المؤسسة بانتظام، مع وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة، وأن العاملين يتحصلون على المعلومات عن طريق المسؤول المباشر دون وجود احتكار للمعلومة مع وجود ثقة كبيرة في مصدرها، كما أن العاملين يتلقون أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحونها، فقرارات الإدارة تصل إلى العاملين في الوقت المناسب ونظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين على أداء مهامهم.

-أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي مباشر، تعززه اللقاءات الأسبوعية بين الإدارة والعاملين مع وجود سهولة في الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة، وبالتالي مناخ العمل داخل المؤسسة يساعد العاملين على الاتصال داخل المؤسسة وحتى خارج أوقات العمل. فالمؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال مع وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل رغم انتشار من حين لآخر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة.

- وتؤكد نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة من الجدول رقم **(43)** إلى الجدول رقم **(52)** على:

1.أنه بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن أهداف المؤسسة محددة بدقة كبيرة بغض النظر عن مركزهم الوظيفي.

2.أن أكثر من ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تحقق رضا الزبائن حول الخدمات التي تقدمها بغض النظر عن وسائل الاتصال التي يستخدمون في المؤسسة.

3.أنه بالتقريب كل العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تزيد من انتاجها السنوي خاصة لدى العاملين الذين يساعدهم مناخ العمل على الاتصال داخل المؤسسة، وبالتالي فمناخ العمل المساعد على الاتصال في المؤسسة يؤثر إيجابا على زيادة انتاجها السنوي.

4.أن أكثر من ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تسعى لتنويع منتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها خاصة لدى العاملين الذين يرون أن المؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال بدرجة كبيرة، وبالتالي توفر

المؤسسة على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال يؤثر إيجابا على تنويع منتجاتها من خلال الاستثمار خدمة زبائنها.

5.أن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بالأنشطة ذات أهداف مجتمعية خاصة في الوكالات بني ورتيلان وعين الكبيرة، بوقاعة، سطيف –أ، العلمة – 2 وعين ولمان.

6.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تلتزم تماما بتطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف خاصة العاملين الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة، وبالتالي فاعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يؤثر إيجابا على مراعاتها لتطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف.

7.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تسعى بدرجة كبيرة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع خاصة لدى العاملين الذين يرون أن المؤسسة تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال، وبالتالي فانتهاج المؤسسة لسياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال يؤثر إيجابا على تطويرها واستمرارها في عملية الإبداع.

7.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تسعى لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها خاصة لدى العاملين الذين يؤكدون أن جميع العاملين متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة، وبالتالي تمكن العاملين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة يؤثر إيجابا في سعي المؤسسة لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها.

8.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على وجود رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة للسنوات المقبلة خاصة لدى العاملين الذين يرون أن المؤسسة حددت أهدافها للعمال بدرجة كبيرة، وبالتالي دقة تحديد أهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين يؤثر إيجابا على وضع رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة في السنوات المقبلة.

9.أنه بالتقريب كل العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تحقق زيادة في نسبة مداخلها كل سنة بغض النظر عن مدى مساعدة مناخ العمل في المؤسسة العاملين على الاتصال.

ومما سبق يمكن القول أن: **الاتصال الداخلي في** المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف **فعال** من حيث التنوع في وسائل الاتصال المستعملة وفي اتجاه الاتصال داخل المؤسسة وقوة العلاقات السائدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة قد حددت أهدافها بدقة كبيرة مما ساعدها على وضع رؤية مستقبلية استشرافية لأهدافها في السنوات المقبلة، واستطاعت أن تحقق رضا الزبائن حول الخدمات التي تقدمها. فمناخ العمل المساعد على الاتصال في المؤسسة ساهم على زيادة انتاجها السنوي وبالتالي الزيادة في مداخلها، وتوفرها على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال التي تؤثر إيجابا على تنويع منتجاتها من خلال الاستثمار خدمة لزبائنها، كما أن اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي ساهم في مراعاتها لتطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف، وانتهاجها لسياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال ساهم بشكل إيجابي على تطويرها واستمرارها في عملية الإبداع، في حين أن تمكن العاملين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة ساهم في سعيها لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها.

وعليه نستنتج أن: **للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف دور إيجابي كبير جدا في تحقيق لأهدافها**، خاصة ما تعلق بوضع رؤية مستقبلية استشرافية وتنويع منتوجاتها، والرفع من انتاجها السنوي، وزيادة مداخيلها، وتحقيقها لرضا الزبائن خاصة مع استعمالها لوسائل التكنولوجيا الحديثة، وتبنيها سياسة داعمة للتطور والإبداع، ومحترمة للمعايير الأخلاقية مع كل الأطراف، إذن **الفرضية الفرعية الأولى محققة بدرجة عالية جدا**، وبالتالي **قبولها**.

1-2-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات بالفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على "**للاتصال الداخلي دور إيجابي بدرجة متوسطة في تحقيق رضا العاملين في المؤسسة**"، تشير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالاتصال الداخلي من الجدول رقم **(14)** إلى الجدول رقم **(51)** إلى:

– أن المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف المؤسسة تستخدم الهاتف كوسيلة للاتصال في المؤسسة بالدرجة الأولى، وتنقل مختلف التقارير عن العمل كتابيا وتنقل التعليمات والأوامر عن طريق المراسلات والهاتف في نفس الوقت مستخدمة في ذلك اللغة الفرنسية والعربية الدارجة والفصحى كلغة للتواصل، وبالتالي العاملين بها لا يواجهون عراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة التي هي متاحة للجميع ومتوفرة من أجل أداء العاملين لمهامهم على أكمل

وجه، رغم تمكن بعض العاملين فقط من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة وكون المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال دائما.

-أن عملية تبادل المعلومات في المؤسسة تتم في الاتجاه المحوري وتصل إليهم المعلومات من كل المستويات في المؤسسة بانتظام، مع وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة، وأن العاملين يتحصلون على المعلومات عن طريق المسؤول المباشر دون وجود احتكار للمعلومة مع وجود ثقة كبيرة في مصدرها، كما أن العاملين يتلقون أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحونها، فقرارات الإدارة تصل إلى العاملين في الوقت المناسب ونظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين على أداء مهامهم.

-أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي مباشر، تعززه اللقاءات الأسبوعية بين الإدارة والعاملين مع وجود سهولة في الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة، وبالتالي مناخ العمل داخل المؤسسة يساعد العاملين على الاتصال داخل المؤسسة وحتى خارج أوقات العمل. فالمؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال مع وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل رغم انتشار من حين لآخر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة.

-وتؤكد نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة **برضا العاملين في المؤسسة** من الجدول رقم **(53)** إلى الجدول رقم **(65)** على:

1.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أنهم راضيين عن الوظيفة التي يشغلونها بدرجة كبيرة، خاصة في الوكالات عين الكبيرة وبني ورتيلان، العلمة – 2، عين أزال وسطيف -ب.

2.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن المنصب الذي يشغله، يتيح لهم فرصة للإبداع بدرجة متوسطة، بغض النظر عن مركزهم في التنظيم.

3.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن أجرهم، يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه بدرجة متوسطة، بغض النظر عن مركزهم في التنظيم.

4.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة، مناسبة وعادلة بغض النظر عن مركزهم في التنظيم.

5.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة مناسبة وعادلة، بغض النظر عن أقدميتهم في المنصب.

6.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن ظروف الفيزيقية بالمؤسسة، مناسبة لأداء مهامهم خاصة وكالة عين الكبيرة وعين ولمان، سطيف – ب، بني ورتيلان، عين أزال ووكالة سطيف – ج.

7.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن نظام القيادة والإشراف في المؤسسة، مناسب نوعا ما خاصة وكالة سطيف – أ والعلمة – 1، سطيف – ج، عين ولمان، سطيف – ب، عين أزال.

8.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف العاملين يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بغض النظر عن مركزهم في التنظيم.

9.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على مشاركتهم في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، خاصة العاملين الذين يؤكدون على عقد اجتماعات يومية بين الإدارة والعاملين، والذين يؤكدون على كونها شهرية، والذين يؤكدون على كونها ثلاثية، والذين يؤكدون على كونها أسبوعيا، وبالتالي عقد الاجتماعات والقاءات الدورية بين العاملين والإدارة تؤثر إيجابا في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

10.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أنهم يشعرون بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة بدرجة متوسطة، خاصة العاملين الذين يشاركون غالبا أو أحيانا في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، تؤثر إيجابا في شعورهم بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة.

11.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على وجود احترام للحياة الشخصية الخاصة بالعاملين بغض النظر عن جنسهم.

12.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة بدرجة كبيرة، خاصة لدى العاملين الذين يرون أن مناخ العمل يساعد على الاتصال داخل المؤسسة، وبالتالي مساعدة مناخ العمل العاملين على الاتصال داخل المؤسسة، يؤثر إيجابا في وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة.

13.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين اتجاه المؤسسة بدرجة كبيرة، لدى العاملين الذين يشاركون غالبا أو أحيانا في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، يؤثر إيجابا في وجود ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة.

ومما سبق يمكن القول أن: **الاتصال الداخلي في** المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف **فعال** من حيث التنوع في وسائل الاتصال المستعملة وفي اتجاه الاتصال داخل المؤسسة وقوة العلاقات السائدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية في المؤسسة راضيين عن الوظيفة التي يشغلونها وعن الأجر الذي يتقاضونه وعن سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة، ويؤكدون أن الظروف الفيزيقية بالمؤسسة مناسبة لأداء مهامهم تحت نظام قيادة واشراف يشارك فيه العاملين في اتخاذ القرارات مما يشعرهم بالتقدير والاحترام، وبالتالي يتيح لهم ذلك فرصة للإبداع، خاصة وأن المؤسسة تحترم كثيرا الحياة الشخصية الخاصة بالعاملين وتوفر لهم مناخ عمل مناسب للاتصال وبذلك تكسب ولاؤهم وإحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة.

وعليه نستنتج أن: **للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف دور إيجابي كبير في تحقيق رضا العاملين**، خاصة ما تعلق بالرضا عن منظومات الحوافز والمكافئات، الأجور، الترقيات، القيادة والإشراف، ورضاهم عن الظروف الفيزيقية في المؤسسة وعن الوظائف التي يشغلونها، مع إشراكهم في اتخاذ القرارات، إذا **الفرضية الفرعية الثانية محققة بدرجة عالية**، وبالتالي **قبولها**.

1-3-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات بالفرضية الفرعية الثالثة

والتي مفادها "**للاتصال الداخلي دور إيجابي كبير في إدارة المعلومات بالمؤسسة**"، تشير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالاتصال الداخلي من الجدول رقم **(14)** إلى الجدول رقم **(51)** إلى:

- أن المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف المؤسسة تستخدم الهاتف كوسيلة للاتصال في المؤسسة بالدرجة الأولى، وتنقل مختلف التقارير عن العمل كتابيا وتنقل التعليمات والأوامر عن طريق المراسلات والهاتف في نفس الوقت مستخدمة في ذلك اللغة الفرنسية والعربية الدارجة والفصحى كلغة للتواصل، وبالتالي العاملين بها لا يواجهون عراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة التي هي متاحة للجميع ومتوفرة من أجل أداء العاملين لمهامهم على أكمل وجه، رغم تمكن بعض العاملين فقط من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة وكون المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال دائما.

-أن عملية تبادل المعلومات في المؤسسة تتم في الاتجاه المحوري وتصل إليهم المعلومات من كل المستويات في المؤسسة بانتظام، مع وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة، وأن العاملين يتحصلون على المعلومات عن طريق المسؤول المباشر دون وجود احتكار للمعلومة مع وجود ثقة كبيرة في مصدرها، كما أن العاملين يتلقون أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحونها، فقرارات الإدارة تصل إلى العاملين في الوقت المناسب ونظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين على أداء مهامهم.

-أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي مباشر، تعززه اللقاءات الأسبوعية بين الإدارة والعاملين مع وجود سهولة في الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة، وبالتالي مناخ العمل داخل المؤسسة يساعد العاملين على الاتصال داخل المؤسسة وحتى خارج أوقات العمل. فالمؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال مع وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل رغم انتشار من حين لآخر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة.

-وتؤكد نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة **بتدفق المعلومات في المؤسسة** من الجدول رقم **(66)** إلى الجدول رقم **(76)** على:

1.أن أكثر من أربعة أخماس العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على وجود منظومة لحفظ المعلومات على مستوى المؤسسة، خاصة وكالة عين الكبيرة وسطيف – أ، سطيف – ب، بوقاعة والعلمة – 2.

1.أنه بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على الشبكة الداخلية كمصدر حديث للمعلومات، خاصة وكالة سطيف – أ والعلمة – 1، بوقاعة، عين الكبيرة، عين ولمان وبني ورتيلان.

2.أنه بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على المراسلات الورقية وعلى الإعلانات كمصدر تقليدي للمعلومات، خاصة وكالة عين الكبيرة وسطيف – أ، سطيف – ب وعين أزال.

3.أن هناك تنوع في إجابات العاملين حول مدى نشر المؤسسة للمعلومة الجديدة دوريا لمن يحتاجونها في المؤسسة بين المؤكد على نشرها أحيانا ونشرها غالبا، غير أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أنه أحيانا ما يتم نشر المعلومات الجديدة دوريا لمن يحتاجونها في المؤسسة، بغض النظر عن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة.

4.أن أكثر من ثلث العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على الوصول الدائم المعلومات في المؤسسة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب، بغض النظر عن وسيلة نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة.

5.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تستعمل أدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات، خاصة لدى العاملين الذين يرون أن جميع العاملين متمكنين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة أو البعض منهم، وبالتالي تمكن العاملين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة، يؤثر إيجابا في استعمال المؤسسة لأدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات.

6.أن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير، بغض النظر عن رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة من عدمه.

7.أن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن يؤكدون على أن اللغة المستخدمة لنقل المعلومات في المؤسسة مناسبة، خاصة العاملين الذين يستخدمون اللغة العربية الفصحى أو الدارجة للاتصال في المؤسسة.

8.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على حصول العاملين في بعض الأحيان على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم، خاصة العاملين الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة رسمي، وبالتقريب النصف الآخر يؤكدون على حصولهم على المعلومات الضرورية في غالبا الأحيان، وبالتالي اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يؤثر إيجابا في حصول العاملين على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.

9.أنه بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن كمية المعلومات التي تصل إلى العاملين لاتخاذ القرارات كافية، خاصة لدى العاملين الذين يرون أن قرارات الإدارة تصل في الوقت المناسب إلى العاملين، وبالتالي وصول قرارات الإدارة إلى العاملين في الوقت المناسب يؤثر إيجابا في كفاية كمية المعلومات التي تصل إلى العاملين لاتخاذ القرارات.

10.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على وجود سهولة في غالب الأحيان للحصول على المعلومة الضرورية لأداء العاملين لمهامهم خاصة لدى العاملين الذين يرون أن نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين بدرجة كبيرة على أداء مهامهم، وبالتالي مساعدة نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة العاملين على أداء مهامهم يؤثر إيجابا على وجود سهولة في الحصول على المعلومة الضرورية لأداء مهامهم.

ومما سبق يمكن القول أن: **الاتصال الداخلي في** المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف **فعال** من حيث التنوع في وسائل الاتصال المستعملة وفي اتجاه الاتصال داخل المؤسسة وقوة العلاقات السائدة، هذا من جهة ومن جهة أخرى تمتلك المؤسسة منظومة لحفظ المعلومات وتعتمد على الشبكة الداخلية كمصدر حديث للمعلومات وعلى المراسلات الورقية والإعلانات كمصدر تقليدي، مع نشر للمعلومة الجديدة بصفة دورية وايصال المعلومات الضرورية في الوقت المناسب إلى من يحتاجونها من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم، فالمؤسسة تولي أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير لذا تستعمل أدوات تكنولوجية ووسائل اتصال حديثة لإدارة المعلومات ومعتمدة على اللغة العربية

الفصحى والدارجة للاتصال، كل هذا من أجل إيصال بسهولة الكمية الكافية والمناسبة من المعلومات إلى من يحتاجونها من أجل أداء مهامهم أو اتخاذ القرارات.

وعليه نستنتج أن: **للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف دور إيجابي كبير جدا في تحقيق تدفق المعلومات**، خاصة ما تعلق بوضع منظومة حديثة لحفظ المعلومات في المؤسسة، تعتمد على أدوات تكنولوجية ووسائل اتصال حديثة، كل ذلك من أجل نشر وايصال المعلومات إلى من يحتاجونها بسهولة وبكمية كافية وفي الوقت المناسب، من أجل أداء مهامهم أو اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، إذن **الفرضية الفرعية الثالثة محققة أيضا بدرجة عالية جدا**، وبالتالي **قبولها**.

4-1-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات بالفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على "**للاتصال الداخلي دور إيجابي كبير في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**"، تؤكد نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالاتصال الداخلي من الجدول رقم **(14)** إلى الجدول رقم **(51)** إلى:

– أن المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف المؤسسة تستخدم الهاتف كوسيلة للاتصال في المؤسسة بالدرجة الأولى، وتنقل مختلف التقارير عن العمل كتابيا وتنقل التعليمات والأوامر عن طريق المراسلات والهاتف في نفس الوقت مستخدمة في ذلك اللغة الفرنسية والعربية الدارجة والفصحى كلغة للتواصل، وبالتالي العاملين بها لا يواجهون عراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة التي هي متاحة للجميع ومتوفرة من أجل أداء العاملين لمهامهم على أكمل وجه، رغم تمكن بعض العاملين فقط من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة وكون المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال دائما.

–أن عملية تبادل المعلومات في المؤسسة تتم في الاتجاه المحوري وتصل إليهم المعلومات من كل المستويات في المؤسسة بانتظام، مع وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة، وأن العاملين يتحصلون على المعلومات عن طريق المسؤول المباشر دون وجود احتكار للمعلومة مع وجود ثقة كبيرة في مصدرها، كما أن العاملين يتلقون أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحونها، فقرارات الإدارة تصل إلى العاملين في الوقت المناسب ونظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين على أداء مهامهم.

-أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي مباشر، تعززه اللقاءات الأسبوعية بين الإدارة والعاملين مع وجود سهولة في الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة، وبالتالي مناخ العمل داخل المؤسسة يساعد العاملين على الاتصال داخل المؤسسة وحتى خارج أوقات العمل. فالمؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال مع وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل رغم انتشار من حين لآخر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة.

-وتشير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة **بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة** من الجدول رقم **(77)** إلى الجدول رقم **(86)** إلى:

1.أنه بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز -سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين، خاصة لدى العاملين الذين يرون أن المؤسسة تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال، وبالتالي انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال يؤثر إيجابا في قيامها بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين.

2.أنه بالتقريب ثلاثة أرباع من العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون أن المؤسسة تتبع سياسة العامل المتعدد المهام للاستفادة من جهوده وخبراته بغض النظر عن مركزهم في التنظيم.

3.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز -سطيف يؤكدون على أن المؤسسة، تقوم بصفة دورية بتقييم المسار المهني للعامل خاصة وكالة سطيف- ب ووكالة عين ولمان، عين الكبيرة، العلمة – 1، عين أزال والعلمة -2.

4.أن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن العاملين يحترمون الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة بدرجة كبيرة بغض النظر عن أقدميتهم في المؤسسة.

5.أن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون أن العاملين ينفذون بدرجة كبيرة المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب بغض النظر عن مركزهم في التنظيم.

6.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن العاملين في المؤسسة يحترمون مواقيت العمل بدرجة كبيرة بغض النظر عن منطقة الإقامة.

7.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المهام الموكلة للعاملين تناسب مع قدراتهم بدرجة متوسطة بغض النظر عن الشهادة التي تحصلوا عليها.

8.أن نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن العاملين يشعرون بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة خاصة في وكالة عين الكبيرة، بني ورتيلان، بوقاعة وسطيف- أ.

9.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن هناك تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة بدرجة كبيرة، خاصة الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة رسمي، وبالتالي اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يؤثر إيجابا في وجود تعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة.

10.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن يؤكدون على أن هناك تأقلم بدرجة متوسطة لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام بغض النظر عن مكان الإقامة.

ومما سبق يمكن القول أن: **الاتصال الداخلي في** المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف **فعال** من حيث التنوع في وسائل الاتصال المستعملة وفي اتجاه الاتصال داخل المؤسسة وقوة العلاقات السائدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقوم المؤسسة بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين في مجال تقنيات الاتصال وتُقيم بصفة دورية المسار المهني للعاملين، مع مراعات قدراتهم في توكيل المهام إليهم معتمدة على سياسة العامل المتعدد المهام، وهذا ما جعلهم يحترمون الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة وينفذون المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب ويحترمون كثيرا مواقيت العمل، مما ساعدهم على التأقلم مع ثقافة المؤسسة وساهم في خلق الانسجام ونمو روح التعاون بين العاملين في مختلف المصالح بالمؤسسة وشعورهم بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن: **للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف دور إيجابي كبير جدا في إدارة الموارد البشرية**، خاصة ما تعلق بتنمية قدرات مواردها

البشرية، من خلال انتهاجها لسياسة التكوين والتدريب والتقييم ووضع العامل المناسب في الوظيفة المناسب، مما ساهم في تأقلم العاملين مع ثقافة المؤسسة وتنمية روح التعاون والجماعة، إذا **الفرضية الفرعية الرابعة محققة أيضا بدرجة عالية جدا**، وبالتالي **قبولها**.

1-5-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات بالفرضية الفرعية الخامسة

والتي مفادها "**للاتصال دور إيجابي كبير في تحقيق المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسة**"، تشير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالاتصال الداخلي من الجدول رقم **(14)** إلى الجدول رقم **(51)** إلى:

– أن المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف المؤسسة تستخدم الهاتف كوسيلة للاتصال في المؤسسة بالدرجة الأولى، وتنقل مختلف التقارير عن العمل كتابيا وتنقل التعليمات والأوامر عن طريق المراسلات والهاتف في نفس الوقت مستخدمة في ذلك اللغة الفرنسية والعربية الدارجة والفصحى كلغة للتواصل، وبالتالي العاملين بها لا يواجهون عراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة التي هي متاحة للجميع ومتوفرة من أجل أداء العاملين لمهامهم على أكمل وجه، رغم تمكن بعض العاملين فقط من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة وكون المؤسسة لا تنتهج سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال دائما.

–أن عملية تبادل المعلومات في المؤسسة تتم في الاتجاه المحوري وتصل إليهم المعلومات من كل المستويات في المؤسسة بانتظام، مع وجود رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة، وأن العاملين يتحصلون على المعلومات عن طريق المسؤول المباشر دون وجود احتكار للمعلومة مع وجود ثقة كبيرة في مصدرها، كما أن العاملين يتلقون أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحونها، فقرارات الإدارة تصل إلى العاملين في الوقت المناسب ونظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العاملين على أداء مهامهم.

–أن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال رسمي مباشر، تعززه اللقاءات الأسبوعية بين الإدارة والعاملين مع وجود سهولة في الاتصال بالإدارة العليا والمسؤول المباشر في المؤسسة، وبالتالي مناخ العمل داخل المؤسسة يساعد العاملين على الاتصال داخل المؤسسة وحتى خارج أوقات العمل. فالمؤسسة تتوفر على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال مع وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل رغم انتشار من حين لآخر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة.

–وتؤكد نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة **بالمرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسة** من الجدول رقم **(87)** إلى الجدول رقم **(97)** إلى:

1.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن للمؤسسة قدرة على الاستجابة للتطورات التكنولوجية بدرجة كبيرة، خاصة الذين يؤكدون أن المؤسسة انتهجت سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال، وبالتالي انتهاج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال يؤثر إيجابا في استجابة المؤسسة للتطورات التكنولوجية.

2.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن قرارات المؤسسة أحيانا مركزية وأخرى غير مركزية، حسب طبيعة القرار بغض النظر عن نوع الاتصال السائد في المؤسسة.

3.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تمنح للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم بدرجة متوسطة، خاصة لدى العاملين الذين يؤكدون على وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل بدرجة متوسطة أو بدرجة ضعيفة، وبالتالي وجود ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل يؤثر إيجابا في منح المؤسسة للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم.

4.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن الموارد البشرية بالمؤسسة قادرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل بدرجة متوسطة خاصة لدى العاملين الذي يرون أن وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة للإطارات فقط أو للمسؤولين فقط، وبالتالي اتاحة وسائل الاتصال لجميع العاملين في المؤسسة يؤثر إيجابا في قدرة الموارد البشرية على التكيف مع متطلبات بيئة العمل.

5.أنه بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة تهيئ بيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة خاصة في وكالة عين الكبيرة ووكالة بني ورتيلان، سطيف – ب وبوقاعة.

6.أنه بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن المؤسسة، تمتلك خيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية، خاصة لدى العاملين الذين يرون أن المؤسسة، توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين لمهامهم بدرجة كبيرة أو

بدرجة متوسطة، وبالتالي توفير وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم في المؤسسة يؤثر إيجابا في امتلاكها لخيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية.

7.أنه بالتقريب نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية كبيرة أو متوسطة، بغض النظر عن مواجهة العاملين فيها لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال، وبالتالي عدم مواجهة العاملين لعراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة يؤثر إيجابا في قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية.

8.أن هناك تنوع في التدابير التي اتخذتها المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف لضمان الاستجابة السريعة بين تقنية الإصغاء أو الاستماع (الرقم الأخضر)، وزيادة عدد العاملين في حالة نشاط، وتشكيل فريق أزمة، وكذا استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات وتحليلها بسرعة بغض النظر عن درجة مساعدة نظام الاتصال المتبع في المؤسسة العاملين على أداء مهامهم.

9.أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن للمؤسسة قدرة كبيرة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف، خاصة لدى العاملين الذين يؤكدون على وصول المعلومات بانتظام في غالب الأحيان إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة، وبالتالي وصول المعلومات بانتظام إلى العاملين من كل المستويات في المؤسسة يؤثر إيجابا في قدرتها على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف.

10.أنه بالتقريب ثلثي العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا، ساهمت بدرجة كبيرة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها خاصة في وكالة عين الكبيرة ووكالة سطيف – أ، عين أزال وبوقاعة.

11.أن نصف العاملين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف يؤكدون على أن الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا، ساهمت بدرجة كبيرة في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها، خاصة لدى العاملين الذين يؤكدون على توفير وسائل الاتصال الضرورية في المؤسسة بدرجة كبيرة من أجل أداء العاملين لمهامهم، وبالتالي توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء العاملين مهامهم يؤثر إيجابا في مساهمة الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا بضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها.

ومما سبق يمكن القول أن: **الاتصال الداخلي في** المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف **فعال** من حيث التنوع في وسائل الاتصال المستعملة وفي اتجاه الاتصال داخل المؤسسة وقوة العلاقات السائدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تستجيب المؤسسة للتطورات التكنولوجية الحديثة معتمدة على قرارات متنوعة حسب طبيعتها، مانحة للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم ولديهم القدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل، فالمؤسسة تهيئ بيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة وتمتلك خيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي لديها القدرة على مواجهة متطلبات تلك التغيرات البيئية مستخدمة تدابير متنوعة لضمان الاستجابة السريعة بين تقنية الإصغاء أو الاستماع (الرقم الأخضر)، وزيادة عدد العاملين في حالة نشاط وتشكيل فريق أزمة وكذا استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات وتحليلها بسرعة، وبذلك حافظت المؤسسة على قدرتها في تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف، بفضل الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها أثناء جائحة كورونا التي ساهمت في ضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها

وعليه نستنتج أن: **للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز – سطيف دور إيجابي كبير في تحقيق المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، خاصة ما تعلق بتهيئة المؤسسة لبيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة، وامتلاكها لخيارات استباقية تمكنها من التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية ومواجهة متطلباتها، فرغم مرور جائحة كرورنا إلا أن المؤسسة حافظت على قدرتها في تقديم خدمات ملائمة بفضل الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها، إذن **الفرضية الفرعية الخامسة محققة أيضا بدرجة عالية**، وبالتالي **قبولها**.

2-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت الدراسة الحالية الموسومة بـــ:" **دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**"، مجموعة من النتائج، حاولنا مناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة والمشابهة لها التي اعتمدناها، من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها، وسنتطرق إليها فيما يلي:

-أظهرت نتائج الدراسة الحالية، أن نظام الاتصال يكون فعالا عندما تتوفر وسائل الاتصال المختلفة، والتي يجب أن تكون متناسبة مع الفئات السوسيومهنية بالمؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بوجود مورد بشري يتمتع بكفاءة عالية يخضع للتكوين والتدريب المستمر على مختلف تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهو ما يتوافق مع دراسة الباحثة " **منصوري فضيلة**"، فكفاءة نظام الاتصال يؤدي إلى حل

المشكلات التي تواجه المسؤولين والمشرفين، وأن كفاءة الأفراد في استخدام تقنيات الاتصال تساهم في الرفع من مستوى الأداء العام لهم، ومنه الأداء العام للمؤسسة، والذي يتفق أيضا مع دراسة "**فوزي سعد نجم عبد السلام البدري**"

-كشفت نتائج الدراسة الحالية، أن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما في تحقيق الفعالية التنظيمية، ويبرز ذلك من خلال تسجيل مستوى مقبول جدا للرضا الوظيفي بين العاملين بها، ودرجة عالية من الولاء اتجاه المؤسسة، وهو ما يتناقض ونتائج الباحثة " **فضيلة منصوري**"، التي ترى أن هناك خلل في العلاقات بين الأفراد داخل سونلغاز، وهو ما يؤثر على الفعالية التنظيمية، ولذلك يتوجب عليها الاهتمام أكثر بإشباع احتياجاتهم لضمان ولائهم أكثر.

-بينت الدراسة الحالية أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي، والذي يتناسب بالفعل مع طبيعة نشاط المؤسسة، من حيث أنه يتميز بدرجة عالية من الخطورة والمسؤولية الجزائية عن الأخطاء التي قد تحدث، لكن ذلك لا ينفي وجود الاتصال غير الرسمي، حيث نجد أن نتائج الدراسة الحالية تشير إلى تنوع أنماط الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة، والتي تسمح بتدفق المعلومات إلى جميع المستويات في الوقت المناسب، و بشكل سليم ودون تشويه، فنظام الاتصال لن يكون فعالا إلا إذا كانت مجموعات لعمل تتمتع بمهارات الاتصال، خاصة المشرفين والمسؤولين، الذين يرتكز عليهم دور تفعيل المورد البشري، لتحقيق كفاءة المؤسسة، وهو ما يتفق مع دراسة الباحثين "**جميلة كتفي**" و "**ناصر دادي عدون**".

-توصلت دراسة " **محمد عباس أيوب**" إلى أن وسائل الاتصال المستخدمة تؤثر على كفاءة المؤسسة سواء ما تعلق بإتمام العمل في آجاله، أو اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، خاصة في الحالات الطارئة، وهذا يعود إلى استخدام الوسائل التقليدية التي تميز بالروتين وتعقد إجراءات الاتصال الإداري، وهو ما أكدته الدراسة الحالية، حيث تتمتع المؤسسة بدرجة عالية من المرونة الاستراتيجية، مكنتها من تسيير مختلف المراحل الاستثنائية التي مرت بها، خاصة أثناء فترة الكورونا، والذي ساهم في ذلك هو اعتمادها على نظام اتصال ونظام معلومات فعالين يعتمدان على التكنولوجيا الحديثة.

-تتفق الدراسة الراهنة مع دراسة " **MUKELABAI M.Musheke & JACKSON Phiri** "، على أن وسائل الاتصال، والمعلومات التي يكون مصدرها رسميا، هي العناصر التي تساهم في بناء نظام اتصال فعال، لأنها تسمح بتدفق المعلومات، كما أشارت أيضا إلى أن أساليب الاتصال هي أكبر عائق للاتصال ومثير للصراع داخل المؤسسة، إضافة إلى أسباب أخرى كعدم الشفافية، وانعدام الثقة

والتعارض في المؤسسة، والتي أثبتت الدراسة الحالية عدم وجود هذه المظاهر في مؤسسة سونلغاز، رغم اختلاف أساليب الاتصال المستخدمة.

-في حين تتفق دراستنا مع دراسة الباحث "**JANE Sang** "، التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن وظائف الاتصال المختلفة، تؤدي إلى نجاح المؤسسة، وأن هذين الأمرين لا يتحققان إلا إذا كان هناك مورد بشري، يؤمن بأن تحقيق أهدافه تنطبق على أهداف المؤسسة، التي تحددها في بداية السنة، ومعها استراتيجية تنفيذها، التي تكون على عاتق العاملين، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ومنه فعاليتها التنظيمية، لهذا من المهم جدا أن يكون إشراف وقيادة على هذه الاستراتيجية، وهو إشارة إلى نمط الاتصال الرسمي، الذي يجب أن يكون هو الغالب في المؤسسة.

-أما بالنسبة لدراسة "**SAAD Ali Rehan** "، فقد أكدت على أن الانفتاح على البيئة الخارجية، ضروري لاستمرار أي مؤسسة ونموها، خاصة من أجل تنويع مواردها وتأمين مستلزماتها واحتياجاتها، ولهذا فهي تحتاج لتبني استراتيجية تمايز، تعتمد على تعزيز العلاقات بين هياكلها التنظيمية، والابتعاد على النهج المركزي في اتخاذ القرارات، والمرونة في الإدارة والتسيير والهيكلة، والتكيف مع مختلف التغيرات، وإعطاء أهمية كبيرة للمورد البشري، وإشباع حاجاتهم، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية، حيث أن سونلغاز تخضع لعملية إعادة الهيكلة، تتناسب وآفاقها المستقبلية التي يميزها الانفتاح على البيئة الخارجية، والاستثمار في مجالات غير المجال الطاقوي.

3-مناقشة النتائج وفق المقاربة النظرية

سعت الدراسة الحالية والتي يدور موضوعها حول "**دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية**"، ومن خلال الإطار النظري والإمبريقي، تقديم تحليلات وتفسيرات علمية وأخرى عملية حول العلاقة بين متغير الاتصال الداخلي من جهة، ومتغير الفعالية التنظيمية من جهة أخرى، حيث توضح النتائج التي تحصلت عليها الطالبة من خلال الدراسة الميدانية وجود دور إيجابي كبير يؤديه الاتصال الداخلي لتحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز.

فبناء عن المقاربة النظرية الذي اعتمدتها الطالبة في الدراسة الحالية، والتي تمت بعد استكشاف مختلف الدراسات والنظريات التي تطرقت للاتصال وتقنياته ووسائله وأنواع، ودورها في تحقيق فعالية المؤسسة، وهي نظرية النظم (**Systems Theory**)، التي تعتبر امتدادا لنظرية البنائية الوظيفية، حيث ترى هذه النظرية أن المنظمة تتألف من مجموعة من العناصر المتكاملة والمتفاعلة فيما بينها، لتشكل كيانا متكاملا، وكل جزء من الأجزاء المكونة له يؤثر ويتأثر بباقي الأجزاء، وأي

خلل يصيب أحد الأجزاء يؤدي إلى خلل في الأجزاء الأخرى، والنظام ككل يتأثر بالأجزاء المكونة له.

ومؤسسة سونلغاز كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع وتنظيم خاص، تعتبر من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، لها دور ريادي في المشروع التنموي الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والرياضي والبيئي على مستوى الوطن، ونظرا لأهمية الدور أطلق عليها اسم "**جوهرة الجمهورية**". إن هذه الأدوار المتعددة وإن اختلفت درجة أهميتها، إلا أنها تحتاج لآليات لتحقيقها ومنها تحقيق المؤسسة لفعاليتها التنظيمية، خاصة وأن المؤسسة تتربع على كل الوطن، وتتضمن العديد من الفروع والوحدات، لهذا سعت المؤسسة لتجسيد العديد من الاستراتيجيات لمواكبة مختلف مراحل التطور التي عاشتها المؤسسة، معتمدة في ذلك على أهم آلية لضمان التنسيق والاستقرار والتوازن والتكامل للمؤسسة وهو الاتصال.

لهذا تم الاستناد إلى المدخل النسقي ونظرية النظم بالتحديد، على اعتبار أن العملية الاتصالية جزء من أجزاء النظام، يؤثر في المؤسسة، حيث يساهم الاتصال ضمان الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة، من خلال تعزيزه للعلاقات والترابطات بين مختلف العناصر، ويساعد في فهمها، كما ويتأثر الاتصال بوضعية المؤسسة فالمؤسسة التي تكون وضعيتها غير مستقرة لن تنجح في خلق نظام اتصال فعال، سواء من ناحية أنماطه أو وسائله أو أساليبه، ولن تتمكن من تحديد أي الأنظمة الأنسب لها لتحقيق فعاليتها.

وبناء عليه فإن مناقشة نتائج الدراسة وفقا لمنظور الدراسة، جاء كما يلي:

-الاتصال عنصر أساسي في المنظمة، يساهم في استقرارها وتوازنها والحفاظ على ثباتها، فهو نسق فرعي من النسق العام الذي هو مؤسسة سونلغاز، أين وضحت الدراسة الحالية، واقع الاتصال في المؤسسة، ومختلف أدوار الاتصال التي من خلالها تحقق سونلغاز توازنا داخليا، وتحافظ على استقرارها، بحيث أي خلل يصيب نظام الاتصال داخل المؤسسة، سواء من جانب وسائل الاتصال المستخدمة أو نوع الاتصال السائد، أو نمط الاتصال المتبع الذي قد لا يتناسب مع عمل المؤسسة، أو خططها واستراتيجيتها، أو حتى مع موردها البشري، فإن ذلك سوف يسبب في خلل يمس أداء المؤسسة وكفاءتها، وهو ما ينعكس سلبا على تحقيقها لأهدافها. والذي يحقق أهم مبدأ لنظرية النظم وهو **التكامل** بين الأجزاء داخل النسق الواحد.

-يساهم الاتصال ومن خلال عملية الاتصال في ضبط سلوك العاملين، وتوجيههم وتحديد القوانين والتشريعات التي تحكمهم، سواء القوانين العضوية أو القوانين التي تصدر بموجب الاتفاقيات الجماعية بين المؤسسة والعاملين، والتي من خلالها تقوم المؤسسة بنشر ثقافة المؤسسة، وتعزيز صورتها وهويتها أمام مختلف الفاعلين بالمؤسسة، خاصة تنظيم العلاقة بين العاملين والإدارة، والتي من شأنها أن ترسم حدود العلاقات بينهم دون أي تجاوز لها، أو تسبب لأضرار لهم أو للمؤسسة، ولهذا تستخدم المؤسسة الوسائل المناسبة لكل الفئات السوسيومهنية، وهو الأمر الذي من شأنه أن يحدث توازنا واستقرارا في تسيير المؤسسة، وفي نفس الوقت تسيير الموارد البشرية، والذي يحقق أحد أسس نظرية النظم ألا وهو **التوازن والاستقرار**.

-يساهم الاتصال في ربط العلاقات بين مختلف العناصر بالمؤسسة، وتعزيز التفاعلات بينهم، أين يؤدي كل عنصر الأدوار (الوظائف) الموكلة له، وفقا لمركزه في التنظيم، صلاحياته وقدراته، ولهذا لا يمكن له الالتزام بهذه الأدوار بصفة كاملة وبمفرده، إلا إذا قام باقي العناصر بأدوارهم، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون هذه العناصر تحت تنظيم هيكلي محدد، حي خلصت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي، رغم الاستجابة المقبولة وهكذا يتحقق مبدأ **الهيكلة والتنظيم**.

-تعتمد المؤسسة في نشاطاتها على نظام اتصال، يعتمد على وسائل اتصال مختلفة تنوعت بين المكتوبة والشفهية والالكترونية، أين نجد أن تمظهراتها خاصة في الأنماط المختلفة للاتصال السائدة، وحركة تدفق المعلومات. فالمؤسسة من خلال نظام المعلومات المتبع، نجحت في تسهيل العمل ضمان التنسيق والمشاركة بين مختلف أجزاء التنظيم، خاصة مع تعدد هياكلها وتوزيعها على إقليم الولاية، وهو ما من شأنه أن يزيد من فعالية المؤسسة، وهنا يتحقق مبدأ **الاعتماد المتبادل بين الأجزاء**.

-كشفت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي، ساهم في الاستجابة السريعة لمؤسسة سونلغاز في الحالات الطارئة، وأثناء الأزمات، فهو يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الخارجية، باستغلال وسائل الاتصال وعمليات التفاعل بين عناصرها استغلالا أمثلا، وهذا بإتباع خطط واستراتيجيات للتعامل مع هذه الأحداث، فمؤسسة سونلغاز نظام مفتوح على البيئة الخارجية، يجب عليه أن يتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، وبالاحتياجات الجديدة (موارد جديدة) التي تفرضها لتحقيق أهدافها(مخرجات)، فيتحقق بذلك مبدأ المؤسسة **كنسق مفتوح** بجميع عناصره.

وبالرغم من إيجابيات الاتصال الداخلي التي سبق ذكرها، إلا أن هناك بعض العناصر السلبية التي تسجيلها في المؤسسة والتي من شأنها الأثير على استقرار المؤسسة وتوازنها، ومنها:

-نقص عدد العاملين بالوكالات، مع التزايد المستمر لعدد الزبائن، أثر سلبا على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقات الموجودة بينهم، نظرا للضغط المستمر الذين يعيشونه داخل المؤسسة، وهو الأمر الذي أثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة للزبائن، والذي أدى إلى اختلال في التوازن الوظيفي للبناء في بعض الوكالات.

-بالرغم من تصريح العاملين بأن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي، إلا أن ما لاحظنه هو أن الاتصال الشفهي باستخدام الهاتف هو الأكثر استخداما بين العاملين سواء مع المشرفين أو المسؤولين أو حتى بين العاملين، دون أي احتياطات من طرفهم، وهو ما يسمح بتسريب بعض المعلومات، التي يمنع إتاحتها للجميع بناء على خصوصيتها، والتي قد تخلق صراعا داخل النظام.

-يتطلب نظام الاتصال الفعال توفر تكنولوجيا حديثة لضمان تدفق المعلومات إلى جميع المستويات، وفي الوقت المناسب للقيان بالمهام، ورغم أن مؤسسة سونلغاز تعتبر من المؤسسة الرائدة في مجال الاهتمام بهذا الجانب، إلا أن الخلل الذي يصيب شبكة الإنترنت خاصة، أو بعض وسائل الاتصال التي تستدعي تدخل تقنيين من المديرية أو من مقر المجمع تسبب في خلل في وظائف المؤسسة.

سابعا-النتائج العامة للدراسة الميدانية

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، الدراسات السابقة والتراث النظري، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، المتعلقة بدور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، من خلال إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -سونلغاز-سطيف، وهي:

- الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز -سطيف، فعال من حيث التنوع في وسائل الاتصال المستعملة، اتجاهه داخل المؤسسة، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها.

- هناك فعالية تنظيمية في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز -سطيف، من حيث قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، تحقيق رضا العاملين، تدفق المعلومات في المؤسسة، قدرتها على إدارة موارد البشرية وتحقيق المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

- للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز -سطيف، دور إيجابي كبير جدا في تحقيق لأهدافه المؤسسة، خاصة ما تعلق بوضع رؤية مستقبلية استشرافية، وتنويع منتوجاتها، والرفع من انتاجها السنوي، وزيادة مداخيلها وتحقيقها لرضا الزبائن، وذلك يظهر

من خلال استعمالها لوسائل التكنولوجيا الحديثة، وتبنيها سياسة داعمة للتطور والإبداع، محترمة في ذلك للمعايير الأخلاقية مع كل الأطراف.

– للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف، دور إيجابي كبير في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، خاصة ما تعلق بالرضا عن منظومات الحوافز والمكافئات، الأجور، الترقيات، القيادة والإشراف، ورضاهم عن الظروف الفيزيقية بالمؤسسة وعن وظائفهم، مع إشراكهم في اتخاذ القرارات.

– أن للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف، دور إيجابي كبير جدا في إدارة المعلومات في المؤسسة، خاصة ما تعلق بوضع منظومة حديثة لحفظ المعلومات في المؤسسة، تعتمد على أدوات تكنولوجية ووسائل اتصال حديثة، كل ذلك من أجل نشر وايصال المعلومات إلى من يحتاجونها، بسهولة وبكمية كافية وفي الوقت المناسب من أجل أداء مهامهم أو اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

– للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف دور إيجابي كبير جدا في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، خاصة ما تعلق بتنمية قدرات مواردها البشرية من خلال انتهاجها لسياسة التكوين والتدريب والتقييم ووضع العامل المناسب في الوظيفة المناسب، مما ساهم في تأقلم العاملين مع ثقافة المؤسسة وتنمية روح التعاون والجماعة.

– للاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – سونلغاز –سطيف، دور إيجابي كبير في تحقيق المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسة، خاصة ما تعلق بتهيئة المؤسسة لبيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة، وامتلاكها لخيارات استباقية تمكنها من التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية ومواجهة متطلباتها، فرغم مرور جائحة كرورنا إلا أن المؤسسة حافظت على قدرتها في تقديم خدمات ملائمة بفضل الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها.

وعليه يمكن القول أن: **للاتصال الداخلي دور إيجابي كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية من حيث تحقيق أهداف المؤسسة ورضا العاملين، إدارة المعلومات، إدارة الموارد البشرية وتحقيق المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.**

الخاتمة

يحتل الاتصال مكانه وموقعا مُهماً في أدبيات الفكر التنظيمي، كما أنه من المواضيع التي لا تزال تلقى نفس الاهتمام للدراسة، والتعمق فيها، من قبل الباحثين ومن شتى الميادين، خاصة الاتصال داخل المؤسسة، الذي يعتبر أحد أبنيتها الأساسية ومعياراً لنجاحها وتطورها، فلا يمكن تصور أي مؤسسة، باعتبارها نظاما مفتوحا دون اتصال وتواصل بين العاملين بها، أو بين عناصرها مختلفة. لهذا يكثر الحديث عن أدواره الوظيفية المختلفة كعملية ونشاط، وعن تأثيره على عملية التنسيق بين مختلف عناصر المؤسسة وتوجيههم بما يخدم أهدافها، وبما يحقق التوزان والتكامل داخل هيكلها التنظيمي.

وعليه، انطلقت الدراسة الحالية، من اشكالية، هدفت من خلالها الطالبة الكشف عن الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي بوسائله التقليدية والحديثة، وأنماطه المختلفة، وكذا طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تنتج من خلاله، في تحقيق فعالية المؤسسة التنظيمية، التي تعتبر سبب تواجد المؤسسة، ومرتكزا لنموها وتطورها، خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، التي يعتبر تحقيق الربح، أساس استمرارها في سوق المنافسة، حيث توجه الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة بتطور المؤسسات، والذي اقترن بتبني النظام الاقتصادي الرأسمالي، هذه التغيرات ساهمت في خلق مكانة مميزة للاتصال داخل المؤسسات على اختلافها، مع اقتناع هذه المؤسسات بأنه أحد سبل تحقيق أهداف المؤسسة، لما له من دور في خلق التنسيق والتوازن والتكامل. وهو ما أثار اشكالية جعلت الطالبة تطرح مجموعة من التساؤلات، حول التأثير الذي يحدثه الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز، بوسائله وأنماطه وأساليبه، والكشف عن دوره في تحقيق فعالية المؤسسة.

وتبعا للدراسة الميدانية التي قامت بها الطالبة، تمكنت من تقديم هذه العلاقة بصورة أوضح، بدء من الزيارات الاستطلاعية التي قامت بها للمديرية والوكالات التجارية المتواجدة على مستوى الولاية، التي سمحت لها باستكشاف واقع الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز، ومكنتها من ضبط حدود وتوجه الدراسة، وبناء عليها تم اعتماد نظرية النظم لمعالجتها، باعتبار الاتصال نسق فرعي، يساهم في تحقيق التوزان داخل النسق العام، وأي خلل يصيبه يمس بباقي الأنساق الفرعية من جهة، ويؤثر على النسق العام من جهة أخرى.

فقد أكدت نتائج الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز تملك نظام اتصال، يتميز بفعالية عالية، سواء من خلال وسائله التقليدية والحديثة المتنوعة، والتي تتناسب مع مختلف الفئات السوسيومهنية خاصة بالنسبة للعاملين من ذوي المستوى التعليمي المحدود، وكذا من خلال أنماطه واتجاهاته المختلفة، التي تسمح بتعزيز العلاقات بين مختلف المستويات بالمؤسسة، وما يترتب عن ذلك من علاقات رسمية وغير رسمية بين مختلف عناصره.

حيث أن اهتمام مؤسسة سونلغاز بالاتصال الداخلي، يعود إلى عدة أسباب، أهمها اعتباره معيارا من معايير المؤسسات الحديثة، ومؤشرا لتحقيق فعاليتها التنظيمية، من خلال تحقيق أهدافها باعتبارها مؤسسة اقتصادية تسعى لتحقيق الربح، ورؤيتها الاستشرافية المستقبلية، التي تشمل كل المجالات باعتبارها شريك اجتماعي في مشروع التنمية، وذلك باحترام المعايير الأخلاقية اتجاه الجميع، وبما يخدم مصلحتها، وسمعتها، وصورتها أمام العاملين والعملاء والزبائن.

من جانب آخر تسعى مؤسسة سونلغاز، ومن خلال نظام الاتصال السائد إلى تحقيق رضا العاملين، وذلك بالاعتماد على منظومة من الأجور والحوافز والمكافآت، وسياسة ترقية قائمة على تقييم المسؤول المباشر، الذي هو أدرى بكفاءة المورد البشري، بحكم أسلوب القيادة والإشراف السائد، وبحكم علاقات التواصل بينهم، دون إهمال عامل الظروف الفيزيقية المناسبة للقيام بالمهام في الوقت المناسب.

ثم إن مؤسسة سونلغاز، ومن خلال نظام الاتصال نجحت في ضمان تدفق المعلومات إلى جميع المستويات بالمؤسسة، باستخدام نظام معلومات حديث، يعتمد على تقنيات وتكنولوجيا حديثة، تعمل على ضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع الفئات، وبكميات كافية، وهذا للقيام بالعمل المطلوب، واتخاذ القرارات المناسبة. لهذا فالمؤسسة تسعى لتطوير قدرات المورد البشري، مواكبة لهذه التطورات من خلال التدريب والتكوين، للتحكم في هذه التقنيات، والعمل على ترسيخها لدى العاملين، وجعلها ثقافة المؤسسة في كل الظروف.

حيث أن مؤسسة سونلغاز ومن خلال نشاطها، تتعرض للعديد من الأزمات والحالات الطارئة، التي تفرض عليها مواجهتها، سواء بحلول استباقية للتعامل مع مختلف التغيرات البيئية، أو من خلال توفير مناخ مناسب لاستيعابها، وهذا ما ظهر خلال فترة الكورونا، أين تمكنت خلالها من

ضمان تقديم خدمتي الكهرباء والغاز، وهو ما يعكس قدرة مؤسسة سونلغاز على توجيه كل عناصرها وإمكانيتها للتحكم في هذه الأزمات.

وعليه، يمكن القول إن تناول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية، ودوره في تحقيق فعاليتها التنظيمية باعتبارها مؤسسة ربحية، يحتاج إلى نظام اتصال ونظام معلومات متكامل، يسمح بتدفق المعلومات وانتقالها الى جميع مستويات المؤسسة، ومورد بشري ذو كفاءة، قادر على مواكبة مختلف التغيرات البيئية، خاصة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المصادر والمراجع باللغة العربية

المعاجـــم

1. ابن منظور، **لسان العرب**، دار الفكر العربي، بيروت، د س ن.
2. فؤاد البستاني وآخرون، **منجد الطلاب**، ط22، دار الشروق، بيروت، 1978.
3. منير البعلبكي، **المورد قاموس إنجليزي عربي**، دار العلم للملايين، بيروت،1984.
4. أحمد ذكى بدوى، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص186.

الكتـــــب

5. أحمد داودي، **الفعالية التنظيمية**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2020.
6. بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
7. بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. بلقاسم سلاطنية وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، دار الفجر والتوزيع، القاهرة، 2013.
9. سامية عواج، **الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
10. سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيريڤن للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1998.
11. سهيل رزق دياب، **مناهج البحث العلمي**، غزة، 2003.
12. صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
13. عاطف لطفي حضاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر، عمان، 2011.
14. عبد السلام ابو قحق، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
15. عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
16. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007.
17. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

18. فضيل دليو، **اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

19. محمد الحسن إحسان، **الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي**، ط3، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1994.

20. محمد العزازي أحمد إدريس، **العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**، المكتبة العلمية، مصر، 2004.

21. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

22. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008.

23. مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية**، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، ط3، بيروت، 2000.

24. مليكة مرباح، **استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير : دراسة نظرية وتطبيقية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.

25. منير عبوي زيد، **الاتجاهات الحدية في المنظمات الإدارية**، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

26. منيرة حمادي، **الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي**، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 2019.

27. موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات عملية-**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، طبعة ثانية منقحة، الجزائر، 2006.

28. مؤيد سعيد سالم، **نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005.

29. ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية-دراسة نظرية وتطبيقية-**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

30. هناء حافظ بدوي، **وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.

الأطروحات

31. صالح بن نوار، **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج لعتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات**

بقسنطينة CMTC، أطروحة دكتوراه (علوم) منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متنوري قسنطينة، 2005/2004.

32. عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه (علوم) منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

33. فضيلة منصوري، **الاتصال ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة–دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز (الجزائر)**، أطروحة دكتوراه (علوم) منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 3، 2017/2016.

34. نور الدين تاوريرت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه (علوم) منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

المجـــــــلات

35. اسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة الجزائر، الجزء(35)، العدد1، 2013.

36. بدر ناصر حسين، **مفهوم الاتصال (Communication)–البعد النفسي والاجتماعي أنموذجا**–،مجلة مركز بابل، العدد 2، 2011.

37. بلقاسم سلاطنية، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد5، 2004.

38. توفيق حمايمي، مفيدة بن عثمان، **استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) لقياس الكفاءة النسبية للعينة من مؤسسات بورصة الدار البيضاء**، مجلات دراسات اقتصادية، جامعة زيان عشور، الجلفة، المجلد (21)، العدد1، 2021.

39. حسام الدين محمود فياض، **نظرية التشكيل البنائي لدى أنتوني جيدنز –محاولة للتوفيق بين البنية والفعل في فهم المجتمع الإنساني (دراسة تحليلية – نقدية)**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (4) ، العدد7، 2020.

40. حسين ابراهيم، **دور الاتصال التنظيمي في ادارة الازمات من وجهة نظر الممارسين للعلاقات العامة في الادارات العامة الحكومية بدولة الكويت**، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، الجزء(2)، العدد77، 2021.

41. حنين محمد شعيب، **العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك الإبداعي في ضوء الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد(53)، العدد3، 2023.

42. خالد بوشارب بولوداني، عبد الوهاب عقون، **الفعالية التنظيمية: المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة**، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، المجلد(1)، العدد1، 2021.

43. رابح العايب، **الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 29، 2008.

44. رابح العايب، **مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، المجلد(15) العدد2، 2004.

45. زكية جيجيق، **أثر الحوكمة في فعالية التنظيمية –دراسة حالة مؤسسة مشري لأنابيب الهيدروليك**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد(6)، العدد1، 2019.

46. سهيلة برقية، جهيدة شاوش إخوان، **التناول النظري للاتصال التنظيمي –عرض لأهم النظريات المفسرة**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، المجلد(14)، العدد1، 2022.

47. صبيحة قاسم، حميد على أحمد، **متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال –دراسة تطبيقية–**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد(7)، العدد21، 2021.

48. عادل السيد الجندي، **الالتزام التنظيمي لأساتذة الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية: دراسة ميدانية، دراسات تربوية ونفسية**، كلية التربية بالزقازيق، المجلد(18)، العدد43، 2003.

49. عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، **الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد(12)، العدد 2، 2020.

50. عبد القادر بن برطال، الهاشمي بعاج، يوسف خنيش، "**تطور العلاقة بين الثقافة والتنظيم والفعالية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)**"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد(1)، العدد1، 2017.

51. عبد القادر حبيتر، ميدني شايب الذراع، **فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، المجلد(10)، العدد2، 2021.

52. عبد الوهاب سويسي، **تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، المجلد(12)، العدد2، 2008.

53. علي بولبداوي، يحي بشلاغم، **ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة**، مجلة معارف، المجلد(12)، العدد22، 2017.

54. علي حامد هارون حامد، **معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفة تحليلية**، مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد9، 2020.

55. عمر مصطفى علي عثمان، **مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية بجامعة ضياء**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد4، 2018.

56. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد(7)، العدد2، 2021.

57. فريال سيفون، **الفعالية التنظيمية**، مجلة دراسات في علم اجتماع التنظيمات، جامعة الجزائر2، المجلد (3)، العدد 2، 2015.

58. فضيلة سبع، **التأسيس التيبولوجي للاتصال داخل المؤسسة**، مجلة البحوث ودراسات في الميديا الجديدة، جامعة المسيلة، المجلد(1)، العدد2، 2020.

59. كريمة عزوز، **مفهوم المؤسسة ومعايير تكييفها ضمن قانون المؤسسات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، المجلد(32)، العدد2، 2021.

60. كمال برناوي، الياس سليماني، **دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية**، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 5، 2016.

61. لمياء درامشية، فاطمة بلقاسمي، **المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: دراسة تأصيلية**، مجلة الحوار الثقافي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد(5)، العدد2، 2016.

62. محمد محمد حسن آل ياسين، **تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي–دراسة تطبيقية على عينية من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية–**، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد(2)، العدد27، 2018.

63. مختار عيواج، أحميدة ملكية، **الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها–دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصر–**، الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، المجلد(2)، العدد1، 2017.

64. مغتات العجال، **الاتصال التسويقي: مفاهيم واستراتيجيات ودلالات نظرية علائقية**، الحوار الثقافي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم العدد9، 2016.

65. نادية أمينة كاري، بن عمر عواج، **الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي**، مجلة آفاق علمية، جامعة تمنراست، المجلد(13) العدد5، 2021.

66. نسيمة حدوني، **أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (من منظور الفكر الاداري والتنظيمي)**، مجلة آفاق العلوم المجلد(2)، العدد8، 2017.

67. نعيمة رجيمي، عرابة الحاج ابن محمود، **التمكين الإداري وأثره على الفاعلية التنظيمية–دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة–**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمّة لخضر، الوادي، المجلد(11)، العدد1، 2021.

68. نور الدين بولعراس، **المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي: محاولة ميتودولوجية امبيريقة من أجل تجاوز إشكالية الاختيار–العرض والتوظيف**–مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35.

69. وحيدة سعدي، حنان ولهي، **التنظيمات: تحليل نسقي**، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دراسات وأبحاث، المجلد(10)، العدد 4، 2018.

70. ياسين جليد، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد(8)، العدد1، 2022.

71. نعمة محمد السيد مصطفى، مجموعات النقاش البؤرية: الأسس النظرية والاعتبارات المنهجية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد(9)، العدد3، 2020.

مصادر أخرى

72. صالح أويابة، **أدوات جمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية**، الندوة الجهوية حول منهجية **IMRAD** وتطبيقات **SPSS**، جامعة غرداية، 2018.

73. **وثائق المؤسسة.**

74. الموقع الالكتروني الرسمي لمجمع سونلغاز، **//https://www.sonelgaz.dz**

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1. ACHINIVU Godwin, OKWU E. Handsome , WEY A. Ayomide , AKPAN E. Enobong , FASAN O. Johnson, **Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations**, Journal of Business and Management, Vol(19), N°10, 2017 .

2. AKPPEBE E. R, Baridam L, **"mentoring and organizational effectiveness of government agencies in rivers state",**The trategic journal of business and change managemen, Vol(1), N°1, 2020 .

3. AKTER Tarmin, ISLAM Rafinul, **An Analysis of Bureaucratic Theory by Max Weber**, American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Vol(5), N°1, 2021 .

4. ALAIN Ged, **Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité**, in Revue Française de gestion, N°42, 1983.

5. ALAIN Moreau, MARIE CECILE Dedianne, LAURENT Letrilliart, MARIE-FRANCE Le Goaziou **Méthode de recherche : s'approprier la méthode du focus group**, La revue du praticien-Médecine générale, Vol(18), N°645, 2004.

6. ALLY Ramathan kibirge, TWAHA kaawaase, STELLA A.eduan, MUHEREZA T.franklin, **" Organizational efficiency: a review of the literature "**, African journal of educational research and revelopment (AJERD), Vol(12) , N°1, 2019 .

7. ANDREAS Anter, BRUHNS Hinnerk, DURAN Patrice, **Max Weber et la bureaucratie**, Trivium, n°7, 2010 .

8. **Approach,** New York, McGraw-Hill Inc., 1985.

9. ARLETTE Bouzon**, communication and organization : contribution to a review of the european an academic literature,** revista internacional De relaciones pủblicas, Vol(1), N°1, 2011 .

10. ASSAEL Adary , THIERRY Libaert, CELINE Mas, MARIE-HELENE Westphalen, **Toutes les clés de la communication: Toutes les clés de la communication**, 7thEd, DUNOD, 2015 .

11. B.E.A Oghojafar,F.I Muo, S.A Aduloju, **Organizational effectiveness :whom and what do we believe ?**, Advances in management & Applied economics, Vol(2),N°4, 2012.

12. BENOIT Gauthier, **Recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, 5ème Ed, presse de l'université du Québec, CANADA, 2009.

13. BERTRAND parent, **Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis** Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, open Edition journals, N°25, 2004.

14. BRIHANY L.Peterson,SONIA R.Ivancic, **content of communication**, the international encyclopedia of organizational communication, USA, 2017 .

15. BUNMI I. Omodan, CIAS T. Tsotetsi, BEKITHEMBA Dube, **Analysis of human relations theory of management: A quest to re-enact people's management towards peace in university system**, SA Journal of Human Resource Management, N°18, 2020.

16. C.P Uzuegbu, C.O Nnadozie, **Henry Fayol's 14 principles of management: Implications for libraries and information centres,** Journal of Information Science theory and practice, Vol(3), N°2, 2015.

17. CAMELIA Firică, MANUEL CRISTIAN Firică**, The Components Of Nonverbal Communication Important Factors In The Teaching Process,** Journal Of Applied Economic Sciences, Vol(5), N°14, 2010 .

18. CÉCILE Godfroid, MARC Labie, LUDOVIC Urgeghe, **Théorie des organisations, Guide de lecture**, 4ème Ed, 2016.

19. CHANTAL Gravel, **Le défit du monde de la santé, comment humaniser les soins et les organisations**, Presse de l'université du Québec, Sainte-Foy, Québec, 2005.

20. CLAUDE E. Channon**, A mathematical theory of communication**, the bell system technical journal Vol(27),N°3, 1948 .

21. COLETTE Baribeau, **Analyse des données des entretiens de groupe**, Recherches Qualitatives, Vol(28), N°1, 2009.

22. DANIEL A. Wren, ARTHUR G. Bede Ian, **The Evolution of Management Thought**, 6thED, John Wiley & Sons, Inc., 2009.

23. DANIEL A.wren & ARTHUR G.Bedeian & JOHN D.Breez, **The foundations of Henri Fayol's administrative theory**, Management Decision, Vol(40), N°9, 2002 .

24. DANIEL Katz, ROBERT L. Kahn, Organisation **Des Rapports Humains Et Motivations Ouvrières**, Hom. Et Tech., N°169, 1959.

25. DAVID A. Whetten, KIM S. Cameron, **Characteristics of effective organizations,** National Inst. of Education (ED), Washington, 1984.

26. DAVID Berlo, **communication as process: Review and commentary**, annals of the international communication association, 1977 .

27. DENIS Mcquail, SVEN Windahl, **Communication Models for the Study of Mass Communications** 2ndEd, longman bublishing, USA, 1993 .

28. DENIS Mcquail, SVEN Windahl, **Communication Models for the Study of Mass Communications** 1ndEd, longman bublishing, USA, 1981 .

29. DEOKRO Lee, "**Competing models of effectiveness in research centers and institutes in the florida state university system: a data envelopment analysis**", degree of Doctor of Philosophy Florida State University Libraries, 2004**.**

30. DR. Kartikey, **Grapevine: the Informal Transmission of Information**, Notions, Vol(8), N°2, 2017 .

31. EDGAR Shein, **Psychologie et organisation**, Editions hommes et techniques, 1971.

32. EDWINAH Amah, **Adaptability and Organizational Effectiveness: A Study Of the Nigerian Banking Industry,** International Journal of Business and Management Tomorrow, Vol(2), N°3, 2012.

33. ELENI Stavrou Costea, "**The colleges of human resource management towards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern EU"**, Journal of European industrial Training Vol(29), N°2, Emerald Group publishing Limited, 2005.

34. EMINA terzić, **The significance of vertical and horizontal communication for business effectiveness in sports organisations**, Sport Science, Vol(11), N°1, 2018 .

35. EPHRAIM Yuchtman , STANLEY E. Seashore, **A System Resource Approach to Organizational Effectiveness,** American Sociological Review, Vol(32), N°6, 1967 .

36. FATIMA Bouhellal, MOHAMMED Kercbouche, **La qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle**, European Scientific Journal, Vol(11), N°23, 2015 .

37. FERNANDO Henrique Protetti, **A burocracia na sociologia da dominação de Max Weber: contribuições à pesquisa educacional,** Em Tese, Vol(18), N°1, 2021 .

38. FRED C.Lunenburg, **Organizational Structure and Design**, Journal of Educational Leadership and Policy Studies, Vol(1), N°1, 2017 .

39. GARY E. Overvold, **The Imperative of Organizational Harmony: A Critique of Contemporary Human Relations Theory**, Journal of Business Ethics, Vol. 6, No. 7, 1987.

40. GARY L.Kreps, **Organizational communication: Theory and practice**, 2ndEd, Longman New-York and London, 1990.

41. GEORGE Gerbner, **toward a general model of communication**, audio-visuel communication revieu, Vol(4), N°3, 1956.

42. GERALD M.Goldhabe, **Organizational communication**, 6thEd, WM.C.Brown communication, USA, 1993.

43. GERCINA Alves De Oliveira, **Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira**, Revista de Administração Pública, Vol(4), N°2, 1970 .

44. GITI Ashraf, SUHAIDA bte Abd Kadir, **"A review on the models of organizational effectiveness: a look at cameron's model in higher education",** International Education Studies, Vol.(5), N°2, 2012 .

45. GLUNK Ursula, CELESTA P.M.Wilderom**, Organizational effectiveness : corporate performance ? why and how tow research traditions need to be merged,** Tilburg organization, few research memorandum, 1996, Vol(715).

46. GREET Peersman, **Présentation des méthodes de collecte et d'analyse de données dans l'évaluation d'impact (notes méthodologique N°10)**, Centre de recherche innocentai de l'UNICEF, Florence, 2014.

47. HAMID Taherdoosit, **Sampling methods in research methodology ; how to choose a sampling technique for research**, International journal of academic research in management (IJARM), Vol(5), N°2, 2016 .

48. HANS-PETER Müller, SIGMUND Steffen, **Max Weber-Handbuch Leben – Werk – Wirkung,** JB Metzler, 2020.

49. HARISH c.jain, **organizational communication: a case study of a large urban hospital, relations indistrielles,** Vol(31), N°4,1976 .

50. HENRY R. Neave, **Deming's 14 Points for Management : Framework for Success**, Journal of the Royal Statistical Society, Vol(36), N°5, 1987.

51. HENRYK Dzwigol, PITOR Barosz, **Observation as a research method in social science**, silesian university of technology publishing house, organization and management, N°148, 2020 .

52. HOSSEIN Eydi, **Organizational effectiveness models**, Review and apply in non – profit sporting organizations American journal of economics, finance and management, vol (1), N°5, 2015.

53. HOUARD H. Greenbaum**, The Audit of Organizational Communication**, the academy of management journal, Vol(17), N°4, 1974.

54. JAMES L.Price, **The study of organizational effectiveness**, The sociological quarterly 13,1972.

55. JAMES W Altschuld, HENRY Y Zheng,"**Assessing the effectiveness of research organizations"** Evaluation Review, Vol(19), N°2, 1995 .

56. JANNATUL Ferdous, **Organization Theories: From Classical Perspective**, International Journal of Business, Economics and Law, Vol(9), N°2, 2016 .

57. JASON S.Wrench, NARISSA Punyanunt Carter, **An introduction to Organizational Communication (V.O.O),** 2012.

58. JAY M. Shafritz, J. STEVEN Ott, YONG Suk Jang, **Classic of organization theory**, 3rdEd, Cengage learning, USA, 2016.

59. JEAN François Henri, **Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap**, Managerial Finance, 2004, Vol(30), N°6.

60. JEAN LOUIS Beaugrand, **L'organisation du travail et la fonction humaine dans l'entreprise**, Editions Liaisons, (Diagnostic d'entreprise), Paris, 1995.

61. JEAN Yves Capul, **La communication dans les organisations**, les cahiers français, paris, N°258, 1992.

62. JEAN-MICHEL Plane, **Management des organisations : théorie, concepts, performance**, 5ème Ed, Dunod, Paris, 2019 .

63. JÉROME Ibert, PHILIPPE Baumard, CAROLE Domada, JEAN Marc Xuereb**, la collecte des données et gestion de leurs sources, Méthode de recherche en management**, DUNOD, Paris, 2014 .

64. JESSICA Wendorf Muhamad, Tyler R. Harrison, Fan Yang, **Organizational communication: Theory and practice**, An integrated approach to communication theory and research, 3rd Ed, 2019.

65. JITENDRA mishra, **managing the grapevine**, public personnel management, Vol(19), N°2, 1990.

66. JOHANNES M Pennings, PAUL S. Goodman, **Toward a framework of organizational effectiveness** Graduate School of Industrial Administration, Carnegie-Mellon University, 1976.

67. JOHN R. Schermerhorn & JAMES G. Hunt & RICHARD Osborn N.Osborn**,"Core concepts of organizational behavior",** John Wiley & Sons Inc, 2004.

68. JULIE Zink, **Organizational Communication**, creative Commons attribution shareAlike 4.0 international licence, 2017.

69. KAREN Cacciattolo, **Defining organisational communication**, European Scientific Journal, Vol(11), N°20,2015 .

70. KAST Premont E., JAMES E. Rosenzweig, **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach,** New York, McGraw-Hill Inc., 1985.

71. KATHERINE Miller, **Organizational Communication: Approaches and processes,** 7th Ed, Cengage learning, Stamford, USA, 2013 .

72. KATHERINE Miller**, Organizational communication: Approaches and processes**, Wadsworth cengage learning, 6thEd, USA, 2012.

73. KIM Cameron, "**A study of organizational effectiveness and its predictors**", Management Science, Vol(32) N°1, 1986.

74. KIM Cameron, **Critical questions in assessing organizational effectiveness**, Organizational dynamic American management associations, Amacon, USA, 1980.

75. KIM Cameron, **The effectiveness of ineffectiveness: a new Approach to assessing patterns of organizational effectiveness,** National center for higher education management systems, Boulder, Colo, WASHINGTON, 1982.

76. LINDA Putnam, DENNIS K Mumby, The **Sage handbook of organizational communication : advances in theory, research, and methods**, 3rdEd, Los Angeles : SAGE, 2014.

77. Linges Directrices De L'oim Relatives Au Suivi ET À L 'évaluation**, Organization internationale pour les migrations** Genève, suisse, 2022.

78. LUDWIG Von Bertalanffy, **General System Theory: Foundations, Development, Applications,**George Braziller Inc., USA, 1968 .

79. LUI Michel, **Approche socio-technique de l'organisation, les éditions d'organisation**, Paris, 1983.

80. MARCELO Mendonça Teixeira, ÁLVARO Rocha, **De Aristóteles a Teixeira: Da Retórica à Comunicação Online,** 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). IEEE, 2018.

81. MARGARET H.Defleur, MALVIN L.Defleur, PATRICIA Kearny, TRMETHY G.Plax**, Fundamentals of human communication social science in everyday life**, 3rd Ed, McGraw Hill Higher Education, 2004 .

82. MAURICE Angers, **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, Edition Casbah, Alger, 1997.

83. Michel De Coster, Bernadette Bawin-Legros, Marc Poncelet , **Introduction à la sociologie**, 5èmeEd, deboeck & larcier S.A, 2001 .

84. NARISSRA M.Punyanumt, JASON S.Wrench **, an introduction to organizational communication (v.0.0)**, 2012 .

85. NATTAYA Chokekanoknapa, **"Strengthening organizational effectiveness through an odi on performance** management **at the departmental level: a case study",** AU-GSB e-JOURNAL, Vol(4), N°1, 2011 .

86. NICOLE D'Almida, THIRRY Libaert**, La communication interne des entreprises**, 6èmeEd, DUNOD, Paris, 2010.

87. NICOLE Giroux**, la communication interne: une définition en évolution**, communication et organisation, presses universitaire de bordeaux, N°5, 1994.

88. NIDHI Sharma, REETESH K. Singh, **A unified model of organizational effectiveness**, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, vol(6), N°2, 2019.

89. NILS C. Soguel, "**La budgétisation au service de la performance avant et après la nouvelle gestion publique"**, Working paper de l'IDHEAP, 2008.

90. OGUNDIPE Christie Folake, ADELUGBA iyabode abisola, **Upward Communication: A Modern Technique For Employee Participation And Performance Enhancement Of Selected Hotel Staff In ADO-EKITI,** American International Journal of Business Management (AIJBM), Vol(5), N°3, 2022 .

91. OSAMU Mano, The **Differences between Barnard's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium- Simon's Misunderstanding about Barnard's Intention** - , Economic Journal Of Hokkaido University, Faculty Of Economics Hokkaido University, Vol(23), 1994 .

92. ŐZGÜR Őnday, **Classical To Modern Organization Theory**, Journal of Advance Management and Accounting Research, Vol(3), N°9, 2016 .

93. PAUL R.Bélanger, BENOIT Lévesque, **Eléments théorique pour une sociologie de l'entreprise : des classique aux "néo-classique "**, cahiers de recherche sociologique, Québec, N°18-19 .

94. PETER Drucker, **Technology, management and society**, Routledge, USA, 2012.

95. PHILIPPE Bernoux, **La sociologie des entreprises**, Edition de soleil, Paris, 3ème Ed, 2009.

96. PHILIPPE Bernoux, **L'entreprise dans ses rapports à la société, une problématique sociologique nouvelle** Entreprise, institution et société, Maison Rhône-Alpes des sciences de l'homme, CERCRID, Université Jean Monnet Saint Etienne, CNRS, France, rapport de recherche, Ministère de travail, 1996 .

97. PILPCLO Coleacp, **Théoriques de communication**, Bruxelles, Belgique, 2011.

98. PRIYANKA Mohanty, SOMNATH Dey, **Difference between Classical & Human Relations Theory of Public Administration with reference to the impact of foundational Political theories,** international journal for multidisciplinary research(IJFMR), Vol(5), N°2, 2023.

99. PRYSYAZHNYUK Petrovictorovich, **Communication Models: Genesis And The Modern State** Pressing Problems of Public Administration, Vol(56), N°2, 2019 .

100. QUICK Look, LAWRENCE A.Kuznar, MARIAH Yager**, The Development of Communication Models** Strategic Multilayer Assessment, Vol(39), usa, 2020 .

101. RACHIDA Aboura, N.Sari, **la communication interne, vecteur de reussite du projet d'entreprise etude comparative « seror, dennouni »,** North African Review of Economics and Management, Vol(5), N°1, 2018 .

102. RADHIKA Kapur, **The Elements of Communication**, International Journal of Development in Social Sciences and Humanities, Vol(10), 2020 .

103. RAHIM M.Afzalur, **Managing conflict in organizations**, 3rdEd, Quorums Books, Westport Connecticut, USA, 2001.

104. RAJENDER Kumar, **Bureaucratic Theory by Max Weber–A Review Study**, Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education, Vol(12), N°23, 2016.

105. RAYMOND Edwards, **An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of Management by Henri Fayol**, International Journal for Empirical Education and Research, Vol(1), N°1, 2018 .

106. RENAULT Saint Saulieu, **"organization qualifiantes, innovantes, accueillantes "**, cité dans "la culture en mouvement : Nouvelles valeurs et organisations" , Edition de la presse de l'université de laval, 1992, Canada .

107. RICHARD Braddock, **An Extension Of The " Laswell Formula",** Vol(8), N°2, 1958 .

108. RICHARD L. Daft**," Organization theory and design ",** west publishing co, 4th Ed, USA, 1992.

109. RICHARD L.Daft, **Organization theory and Design**, 10th Ed, South-westen cengage learning Ohio, Mason USA, 2008.

110. RICHARD M. Steers, **Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness**, Administrative Science Quarterly, Vol(20), N° 4 , 1975 .

111. ROBBINS Stephen P, "**Organization theory: structure, design and applications**", prentice Hall, Inc New Jersy, 1990.

112. RUBEN Brent David, RALPH A. Gigliotti, **Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance, activation, and cultivation,** Emerald Publishing Limited, 2019.

113. SAID El mezouari, MOHAMED Lotfi, YOUNESS Bouthir**, L'importance de communication interne dans les entreprise: cas d'une entreprise industrille marocaine**, Revue économie et kapital, MAROC, N°4, 2013.

114. SAM Goundar, **Research Methodologie and research method**, chapter 3, Victoria University of wellington, 2012.

115. SAMIRA Ammor, **La communication interne académisme et professionnalisme**, revue internationale des sciences d gestion, université chouaib doukkali, Maroc, Vol(2) , N°2, 2019.

116. SAMUEL Ayodeji Omolawal , **Human Relations Theory: Implications For Effective Human Resource Management**, Ilorin Journal of Human Resource Management (IJHRM), Vol(5), N°1, 2021 .

117. SANDRO Serpa, CARLOS Miguel Ferreira, **The concept of bureaucracy by max wiber**, International Journal of Social Science Studies, Vol(7), N° 2, 2019 .

118. SCOTT D.Sink, **Productivity measurement and evaluation : what is avaible ?, National productivity review** 1984, Vol(3), N°3.

119. SILVIO Munari, ALAIN Ged, **La perception de l'efficacité par les dirigeants Suisses: Comparaisons avec la France et l'Italie**, Die Unternehmung, Vol (40), N°4, 1986 .

120. SOUÂD Rafik, **La Communication, Vecteur De Performances Des Entreprises communication, Business Performance Vector**, Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation(REMFO), N°1, 2016 .

121. SRDAN Nikezić, MILENKO Dželetović , DRAGAN Vučinić, **Chester Barnard: Organisational Management Code for the 21st Century**, Procedia - Social and Behavioral Sciences,N° 221, 2016.

122. STEPHAN Jacquet, **Management de la performance : des concepts aux outils**, Revue membre du CREG 2011.

123. STEVE Blouin, **L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle**, Interations université de sherbrooke, Vol(4), N°2, 2000.

124. STEWART L. Tubbs, **Human communication: principales and contests**, 12thEd, Mc Graw Hill, 2010.

125. SU MI Dahlgaard-Park, JEANS J.Dahlgaard, **In Search of Excellence - Past, Present and Future**, Kreativ und konsequent, Vol(2), N°3, 2006.

126. SÜLEYMAN Uyar, **Contemporary Approaches in Businesses**, Ijopec Publication, turkey, 2019.

127. TIANYUAN Yu, NENG Quan Wu, "**Review of study on the competing values framework"**, International Journal of Business and Management, Vol(4), N° 7, 2009 .

128. TURKALJ Zeljko, IVANA Fosić. **Organizational communication as an important factor of organizational behaviour** , Interdisciplinary Management Research, Vol(5), N°2, 2009 .

129. UMA Narula, **communication models**, ATLANTIC publishers & distributors, india, 2006.

130. URSULA Gluk**, Organizational effectiveness : corporate performance**, Celeste P.M.Wilderom, 1996.

131. VALERIE Manusov, **Nonverbal Communication**, The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, John Wiley & Sons, 2016.

132. VIRGINA Peck Richmond, JAMES C.Mc Croskey, **Organizational communication for survival making work**, Pearson education, 4thEd, Boston, USA, 2009 .

133. VIRGINIE Galdemar, LEOPOLD Gille, MARIE-ODILE Simon, **Performance, Efficacité, Efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?**, Cahier de recherche, CREDOC, 2012.

134. Widad HAIROUT, **The stakeholder approach applied to organizational performance measuring systems** Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°12 : Special JIREF & CCA, 2020 .

135. YUNFEI Xu, JIAN Zhao, QIFENG Fang, HAN Wang1 Dan Wang, BINGXIN Zeng, YOUZI Wang **"The theory and method of organizational effectiveness evaluation",** Advances in Social Science Education and Humanities Research, ICHSSR, Vol(664), 2022.

الملاحـــق

اوزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم اجتماع الاتصال

رقم الاستمارة			
تاريخ التوزيع			
تاريخ الاسترجاع			

رسالة لنيل شهادة دكتوراه ل م د

استمارة بحث ميداني

في إطار البحث الميداني المتضمن إنجاز أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د، في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع الاتصال،تحت عنوان :

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسةالعمومية الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز –سونلغاز- سطيف

يرجى من سيادتكم المحترمة التفاعل مع هذا الاستبيان من خلال الإجابة عن أسئلته بدقة وعناية وبكل حرية،بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستكون محفوظة في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم روح التعاون ومساهمتكم في المبادرة العلمية

إعداد
الباحثة: لعرابة حسينة

إشراف
د/ دحمار نور الدين

أولا: البيانات الشخصية

1- **الوكالة:** سطيف أ ☐ سطيف ب ☐ سطيف ج ☐ عين ولمان ☐
العلمة 1 ☐ العلمة 2 ☐ عين أزال ☐ بوقاعة ☐ عين الكبيرة ☐

2- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

3- **السن:** أقل من30 ☐ 31-40 ☐ 41- 50 ☐ 51 فما فوق ☐

4- **السكن :** منطقة ريفية ☐ شبه حضرية ☐ حضرية ☐

5- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐

6- **الشهادة أو الدبلوم المتحصل عليه:** ليسانس كلاسيك ☐ ماجيستير ☐ دكتوراه كلاسيك ☐
ليسانس ل م د ☐ ماستر ☐ دكتوراه ل م د ☐

-**شهادة أخرى، أذكرها:** .....

7- **مركزك في التنظيم:** إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

8- **المصلحة:** .....

9- **الأقدمية في المنصب:** ☐ سنة

10- **الأقدمية في المصلحة:** ☐ سنة

11- **الأقدمية في المؤسسة:** ☐ سنة

12- **العمل في مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سونلغاز:** نعم ☐ لا ☐

- **إذا كانت الإجابة بنعم، ما اسم المؤسسة:** .....

المحور الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة:

أولا: وسائل الاتصال

1-ماهي وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة؟ مراسلات مكتوبة ☐ الهاتف ☐ البريد الالكتروني ☐

شبكة داخلية ☐ صفحة فيسبوك ☐ أخرى أذكرها: .....

2-كيف تتم عملية نقل مختلف التقارير عن العمل في المؤسسة؟ كتابيا ☐ شفهيا ☐ الكترونيا ☐

3-كيف تتم عملية نقل التعليمات والأوامر في المؤسسة؟ المراسلات ☐ الهاتف ☐

بوسيلة أخرى أذكرها: .....

4-هل تواجه عراقيل في استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ(نعم)، ما نوع هذه العراقيل؟ قِلَّتِها ☐ عدم إتاحتها ☐ ضعف الانترنت ☐

أخرى أذكرها: .....

5-وسائل الاتصال في المؤسسة متاحة؟ للجميع ☐ الإطارات فقط ☐ للمسؤولين فقط ☐

6-ما هو مستوى توفر وسائل الاتصال الضرورية لأداء مهامك في المؤسسة؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

7-ما هي درجة تمكن العمال من استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة؟

القليل منهم ☐ بعضهم ☐ جميعهم ☐

8-هل تنتهج المؤسسة سياسة التكوين في مجال تقنيات الاتصال؟ نعم ☐ لا ☐

9-ما هي لغة الاتصال المستخدمة في المؤسسة؟ العربية الدارجة ☐ العربية الفصحى ☐

الفرنسية ☐ أخرى أذكرها: .....

ثانيا: اتجاه الاتصال

1-كيف تتم عملية تبادل المعلومات في المؤسسة(الاتجاه)؟ عمودي صاعد ☐ عمودي نازل ☐

أفقيا ☐ محوري(في كل الاتجاهات) ☐

2-هل تصل المعلومات إلى كل المستويات في المؤسسة بانتظام؟ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

3-هل هناك رجع صدى من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة؟ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

4-ماهي المصادر التي يتحصل العمال منها على المعلومات داخل المؤسسة؟ المراسلات المكتوبة ☐ المسؤول المباشر ☐

خلية الإعلام ☐ الإشاعة ☐ أخرى أذكرها:

.....

5-هل هناك ثقة في مصدر المعلومة داخل المؤسسة؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

6-هل هناك احتكار للمعلومة من طرف المسؤولين على المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

7-هل يتلقى العامل أجوبة عن الاستفسارات والتساؤلات التي يطرحها؟ دائما ☐ غالبا ☐

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

8-هل تصل قرارات الإدارة إلى العاملين : في الوقت المناسب ☐ متأخرة نوعا ما ☐ متأخرة كثيرا ☐

9-هل نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة يساعد العمال على أداء مهامهم؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

ثالثا: العلاقات الرسمية وغير الرسمية

1-ما هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة ؟ رسمي ☐ غير رسمي ☐

2-ما هي أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة؟ مباشرة ☐ غير مباشرة ☐

3-هل تعقد اجتماعات ولقاءات دورية بين العمال والإدارة؟ يوميا ☐ أسبوعيا ☐ شهريا ☐

ثلاثي ☐ سداسي ☐ سنوي ☐ لا توجد اجتماعات دورية ☐

4-هل الاتصال بالإدارة العليا أو المسؤول المباشر تتم بصفة؟ سهلة ☐ صعبة ☐ غير ممكنة ☐

5-هل مناخ العمل يساعد على الاتصال داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

6-هل هناك تواصل بين عمال المؤسسة خارج أوقات العمل؟ نعم ☐ لا ☐

7-هل تتوفر المؤسسة على المهارات والقدرات الأساسية للاتصال؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

8-هل هناك ثقة متبادلة بين العاملين عند تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

9-هل تنتشر المعلومات والأخبار عن طريق الإشاعة داخل المؤسسة؟ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

أولا: تحقيق المؤسسة لأهدافها

1-هل أهداف المؤسسة محددة بدقة بالنسبة للعاملين؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

2-هل تعمل المؤسسة لتحقيق رضا الزبون حول خدماتها المقدمة؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

3-هل المؤسسة تعمل على زيادة إنتاجها سنويا؟ نعم ☐ لا ☐ تحافظ على نفس المستوى ☐ لا أدري ☐

4-هل تسعى المؤسسة لتنويع منتجاتها من خلال الاستثمار خدمة لزبائنها؟ نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

5-ما هي الأنشطة ذات الأهداف المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة؟ علاج مرضى ☐ بناء المدارس ☐

بناء مستشفيات ☐ توفير الأجهزة للزبائن ☐ أخرى أذكرها: .....

6-هل تراعي المؤسسة تطبيق المعايير الأخلاقية مع كل الأطراف؟ تلتزم تماما ☐ تلتزم نوعا ما ☐ لا تلتزم ☐

7-هل تسعى المؤسسة للتطوير والاستمرار في عملية الإبداع؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

8-هل ترى أن المؤسسة تسعى لإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها ؟ نعم ☐ لا ☐

9-هل تعتقد أن هناك رؤية مستقبلية استشرافية لأهداف المؤسسة للسنوات المقبلة؟ نعم ☐ لا ☐

10-هل تحقق المؤسسة زيادة في نسبة مداخلها كل سنة؟ نعم ☐ لا ☐

تحافظ على نفس المستوى ☐ لا أدري ☐

ثانيا: رضا العاملين بالمؤسسة

1-هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

2-هل يتيح المنصب الذي تشغله الفرصة للإبداع ؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

3-هل يتناسب أجرك مع الجهد الذي تبذله؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

4-هل سياسة الترقية والمكافآت والحوافز بالمؤسسة ؟ مناسبة وعادلة ☐ غير مناسبة وغير عادلة ☐

-إذا كانت غير مناسبة وغير عادلة ، لماذا؟ .....

.....

5-هل ظروف الفيزيقية (التهوية، التدفئة..) بالمؤسسة مناسبة لأداء مهامك؟ مناسبة ☐ نوعا ما ☐ غير مناسبة ☐

6-هل نظام القيادة والإشراف في المؤسسة؟ مناسب ☐ نوعا ما ☐ غير مناسب ☐

7-هل يشارك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

8-هل تشعر بالتقدير من قبل إدارة المؤسسة؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

9-هل هناك احترام للحياة الشخصية الخاصة بالعاملين؟ نعم ☐ لا ☐

10-هل هناك ولاء وإحساس بالانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

ثالثا: إدارة المعلومات

1- هل هناك منظومة لحفظ المعلومات على مستوى المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

2-ما هي طبيعة مصادر المعلومات داخل المؤسسة؟

- حديثة: منصة ☐ شبكة داخلة ☐ أخرى، أذكرها: .....

- تقليدية: مراسلات ورقية ☐ إعلانات ☐ أخرى، أذكرها: .....

3-هل يتم نشر المعلومات الجديدة دوريا لمن يحتاجون ؟ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

4-تصل المعلومات في المؤسسة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب؟ دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

5-هل تستعمل المؤسسة أدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة المعلومات ؟ نعم ☐ لا ☐

6 -هل تولي المؤسسة أهمية بالغة للمعلومة في عملية التسيير؟ نعم ☐ لا ☐

7-هل اللغة المستخدمة لنقل المعلومات مناسبة؟ نعم ☐ لا ☐

8-هل تتحصل على المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليك؟ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

9-هل كمية المعلومات التي تصلك كافية لاتخاذ القرارات؟ كافية ☐ غير كافية ☐

10-هل هناك سهولة في الحصول على المعلومة الضرورية لأداء مهامك؟ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

رابعا: إدارة الموارد البشرية

1-هل تقوم المؤسسة بضمان تكوين وتدريب مستمرين للعاملين؟ نعم ☐ لا ☐

2-هل تتبع المؤسسة سياسة العامل المتعدد المهام، للاستفادة من جهوده وخبراته؟ نعم ☐ لا ☐

3- في رأيك كيف عملية تقييم المسار المهني للعامل في المؤسسة؟

بصفة مستمرة ☐ بصفة دورية ☐ غير منتظمة ☐

4-هل يحترم العاملين الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

5-هل ينفذ العاملين المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

6-هل يحترم العاملين مواقيت العمل؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

7-هل المهام الموكلة للعاملين تتناسب مع قدراتهم ؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

8-هل تحس بوجود روح الجماعة داخل المؤسسة ؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

9-هل هناك تعاون بين العمال في مختلف المصالح بالمؤسسة؟بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

10-هل هناك تأقلم لثقافة العاملين مع ثقافة المؤسسة لخلق الانسجام والتأقلم؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

خامسا: المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

1-ما هي استجابة المؤسسة للتطورات التكنولوجية؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

2-تتسم قرارات المؤسسة بـ: بالمركزية ☐ اللامركزية ☐ حسب طبيعة القرار ☐

3-هل تمنح المؤسسة للعاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

4-هل للموارد البشرية بالمؤسسة القدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

5-هل تهيئ المؤسسة بيئة تنظيمية قابلة للتعامل مع الحالات الطارئة؟ نعم ☐ لا ☐

6-هل تمتلك المؤسسة خيارات استباقية للتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية؟ نعم ☐ لا ☐

7-هل للمؤسسة القدرة على مواجهة متطلبات التغيرات البيئية؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

8-ما هي التدابير التي تستخدمها المؤسسة لضمان استجابتها السريعة للتغيرات الخارجية؟

- تقنية الإصغاء أو الاستماع (الرقم الأخضر) نعم ☐ لا ☐
- تشكيل فريق أزمة نعم ☐ لا ☐
- زيادة عدد العاملين في حالة نشاط نعم ☐ لا ☐
- استخدام تكنولوجيا لجمع المعلومات وتحليلها بسرعة نعم ☐ لا ☐
- أخرى أذكرها: .....

9-هل للمؤسسة القدرة على تقديم خدمات ملائمة للزبائن في مختلف الظروف؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

10-هل ساهمت الإجراءات الاستثنائية التي اتخذتها المؤسسة أثناء جائحة كورونا بضمان استمرارية عملها وتقديم خدماتها؟ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

*** يمكنكم إضافة ما ترونه ضروري ولم تتطرق إليه هذه الاستمارة حول دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسستكم**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

* شكرا على تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي، وجزاكم الله خيرا

سونلغاز

sonelgaz

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

ناحية التوزيـــــع قسنطينة / مديرية التوزيـــــع سطيف

إفـــادة إثبـــات دراســـة ميدانية

أنا الممضي أسفله السيد: بـخـوش مـصطفـى رئيس قسم الموارد البشرية
بسونلغاز مديرية التوزيع – سطيف – أشهد أن:

السـيـدة: لـــعـــرابـــة حسـينة

الطور الأكاديمي الثالث: دكتوراه

تخصص: علم الاجتماع الاتصال

الموضوع: **دور الاتصال الداخـلي في تـحـقيق الفعالية التنظيمية – مؤسسة سونلغاز نموذجا-**

قامت بإجراء دراسة ميدانية في مؤسستنا كجزء من تلبية متطلبات بحثها العلمي الميداني في الفترة الممتدة:
ابتداءا من شهر ماي 2023 إلى غاية شهر ديسمبر 2023.

حررت هاته الإفادة للعمل بها بما يسمح به القانون.

رئيس قسم الموارد البشرية

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
ناحية قسنطينة
مديرية التوزيع سطيف
قسم الموارد البشرية

م.بـخـوش

ملخص الدراسة

تتناول الدراسة الحالية التي جاءت بعنوان: "**دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية–دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز –سونلغاز– سطيف**"، تأثير الاتصال الداخلي على مختلف عناصر المؤسسة وانعكاس ذلك على تحقيقها لأهدافها، والتي كانت محور إشكالية الدراسة الحالية، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات، وهي: تحقيق أهداف المؤسسة، رضا العاملين، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والمرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

ولتحقيق الأهداف المنشودة من الدراسة، اتبعت الطالبة سلسلة من الإجراءات المنهجية، بدء باختيار المنهج، ثم الأساليب والأدوات المناسبة لجمع وتحليل البيانات. حيث اعتمدت على المنهج الوصفي المناسب لهذا النوع من الدراسات وفقا لأسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتقنية المجموعة البؤرية لضمان التغطية الشاملة للموضوع، اما لتحليل المعطيات فقد اعتمدت الطالبة على برنامج **SPSS**. وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

–للاتصال دور ايجابي كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

–للاتصال دور ايجابي متوسط في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة.

–للاتصال دور ايجابي كبير في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

–للاتصال دور ايجابي كبير في إدارة المعلومات على مستوى المؤسسة.

–للاتصال دور ايجابي كبير في تحقيق المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، المؤسسة، المؤسسة الاقتصادية، الفعالية التنظيمية، الفاعلية التنظيمية.

Abscrat :

The current study, entitled "The role of internal communication in the organizational effectiveness of the Algerian **Public Economic Corporation-Field study of the Algerian Electricity and Gas Corporation-Sonalgas-Setif**", examines the impact of internal communication on the various components of the institution and its reflection on the achievement of its objectives, which has been the focus of the current study, through a set of indicators, namely: Achieving the organization's objectives, employee satisfaction, human resources management, information management, strategic flexibility and crisis management.

In order to achieve the objectives of the study, the student followed a series of methodological procedures, beginning with the selection of the curriculum, and then appropriate methods and tools for data collection and analysis. Based on the appropriate descriptive curriculum for this type of study according to the comprehensive survey method, the questionnaire was used as a tool for data collection and focus groups to ensure comprehensive coverage of the topic. The data analysis was based on the SPSS programme. We have reached the following conclusions:

- Internal communication plays a significant positive role in achieving the Foundation's objectives.

- Internal communication has a positive and moderate role in achieving the satisfaction of the employees of the institution.

- Internal communication plays a significant positive role in the management of the institution's human resources.

- Internal communication plays a significant positive role in the management of information at the enterprise level.

- Internal communication plays a significant positive role in strategic resilience and crisis management.

Keywords : communication, internal communication, organization, economic institution, organizational efficiency, organizational effectiveness.

Résumé

L'étude actuelle intitulée "Le rôle de la communication interne dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle dans l'institution économique publique algérienne - Étude de terrain Sonelgaz –Sétif- examine l'impact de la communication interne sur divers aspects de l'institution et son influence sur la réalisation de ses objectifs. Qui était le centre de cette Cette problématique et qui est explorée à travers plusieurs indicateurs : la réalisation des objectifs de l'institution, la satisfaction des employés, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'information, la flexibilité stratégique et la gestion des crises.

Pour atteindre ces objectifs, l'étudiante a suivi une série de procédures méthodologiques, commençant par le choix de la méthodologie, puis des méthodes et des outils appropriés pour collecter et analyser les données. Elle a opté une approche descriptive adaptée à ce type d'étude selon une méthode d'enquête exhaustive, En utilisant des questionnaires comme outil de collecter les données et la technique du groupe focalisé pour assurer une couverture exhaustive du sujet. Pour l'analyse les données, l'étudiante a utilisé le logiciel SPSS. Les résultats obtenus sont :

- La communication joue un rôle très positif dans la réalisation des objectifs de l'institution.
- La communication joue un rôle positif modéré dans la satisfaction des employés au sein de l'institution.
- La communication joue un rôle très positif dans la gestion des ressources humaines de l'institution.
- La communication joue un rôle très positif dans la gestion de l'information au niveau de l'institution.
- La communication joue un rôle très positif dans la réalisation de la flexibilité stratégique et la gestion des crises.

Mots-clés : communication, communication interne, organisation, institution économique, efficacité organisationnelle, efficacité organisationnelle.