



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسة
الاقتصادية

دراسة ميدانية في شركة الصيانة الصناعية سكيكدة Somik

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

- د. صليحة شلواش

- عليوة آية

- حمادة إكرام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بضياف سهيلة	دكتورة	20 أوت 1955-سكيكدة	رئيسا
صليحة شلواش	دكتورة	20 أوت 1955-سكيكدة	مشرفا ومقررا
نبيل حورة	دكتور	20 أوت 1955-سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

شكر وتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم

بداية نحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة.

بعد انتهائنا من هذا العمل المتواضع بتوفيق من الله سبحانه وتعالى لا يسعنا إلا

أن نتقدم بجزيل لشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة "صليحة شلواش" المشرفة على هذه الدراسة التي

لم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها وكانت لنا مرشدة وسند فلها منا كل الامتنان

ونسأل الله أن يجازيها عنا كل خير.

كما نتقدم بشكر إلى كل عمال مؤسسة سوناطراك خاصة المبحوثين منهم على

تعاونهم معنا وكذلك مسؤول المؤسسة على قبوله إجراء الدراسة بالمؤسسة

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد.



إهداء:

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار
إلى النور الذي أنار دربي "والدي العزيز"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة
التي لطالما تمنيت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا إلى ضلعي الثابت "أمي"
إلى من شددت عضدي بهم فكانوا أنابيع أرتوي منها إلى إخواني "سيف
ومهدي"

إلى كل من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة لكل من كان لي عوناً وسنداً في
هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين غزلان أميمة شيماء آية

إلى من رافقني في سنوات الجامعة ريان شيماء غنية روفيدة أهديكم هذا الإنجاز
و ثمرة نجاحي ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى فالحمد
لله شكراً وحبا وامتنانا على البدء وانتهاء وآخر دعواهم أن الحمد لله ربي العالمين.

إكرام



إهداء:

انتهت رحلتي بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات....

لم تكن سهلة... لكنها مهما طاللت مضت بحلوها ومرها وها أنا الآن وبعون الله تعالى اتم هذا العمل المتواضع وفي اللحظة الأكثر نفرا اهدي عملي هذا إلى قدوتي الأولى إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى أغلى ما أملك في الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى من رافقتني في كل مشاوير حياتي "أمي الحبيبة".... اللهم ارزقها الصحة والعافية

إلى من أحمل اسمه بكل نفرا إلى الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى "أبي الغالي" أطال الله في عمره

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد إلى من رزقت بهم سندا في الحياة إلى مصدر سعادتي إخوتي: "إيمان، أميرة وأيوب"

إلى من كانوا معي طوال السنوات إلى من قضيت معهم أجمل الأوقات إلى أصدقاء الجامعة: إكرام، ريان، روفيدة شيماء وغنية إلى كل من أحب وأخيرا ها أنا قد وصلت لمشارف التخرج فالحمد والشكر لله رب العالمين...

آية



الملخص:

ملخص الدراسة:

1- باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الشفافية الشفافية الإدارية، فتحلي الإدارة بالشفافية في ممارساتها وقراراتها يزيد الثقة والاحترام بينها وبين موظفيها، غير أن تحقيق هذه الغاية يتوقف على نسق الاتصال التنظيمي وهذا ما يثبت العلاقة الوطيدة بينهما، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية؟" حيث قمنا بتسليط الضوء على:

1- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تداول المعلومات داخل المؤسسة؟

2- ما علاقة نظم الاتصال بتمكين الافراد؟

3- ما هو أثر الاتصال الخارجي في تعزيز مصداقية المؤسسة؟

ولقد أجريت الدراسة الميدانية في شركة الصيانة الصناعية صوميك سكيكدة، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة قوامها 120 مفردة واعتمدنا في اختبار صحة التساؤلات على أسلوبين للتحليل: الأسلوب الكمي الذي يشمل التكرارات والنسب المئوية والأسلوب الكيفي الذي يقوم بتفسير وتحليل البيانات المجمعمة.

وقد انتهت دراستنا بمجموعة من النتائج نذكر منها:

الملخص:

1- أن الاتصال الداخلي بالنسبة لأفراد العينة هو نظام فعال يعمل على سير المعلومة من

أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بنسبة 45,56%.

2- 41,17% صرحوا بأن الوسائل الالكترونية هي أكثر الوسائل التي تتبعها المؤسسة في

نقل وتبادل المعلومة.

3- 53,62% أقرروا على أن القرارات الإدارية تتخذ من صلاحيات المدير فحسب.

4- 56,67% من أفراد العينة صرحوا بأن الشفافية الإدارية لا تدعم شرعية المنظمة.

5- نسبة 52,95% أقرروا على أن العلاقات العامة هي أكثر الأساليب التي تستخدمها

المؤسسة في عملية اتصالها الخارجي.

6- توصلنا إلى أن تحقيق المصداقية يؤدي إلى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة وذلك بنسبة

96,67%.

7- وفي الأخير توصلنا إلى أن 50% من أفراد العينة صرحوا بأن عدم تقديم الخدمة في

الوقت المحدد من أكثر الصعوبات التي تشكل عائقا في تحقيق اتصال خارجي فعال.

Abstract:

This study aims to try to identify the role of organizational communication in enhancing administrative transparency. The administration's transparency in its practices and decisions increases confidence and respect between them and its employees. However, achieving this goal depends on the system of organizational communication. This proves the close relationship between them. The problem of the study revolved around the following main question. What is the role of organizational communication in enhancing administrative transparency in the economic institution? To answer this problem, we asked the following sub-questions:

- How does internal communication contribute to the circulation of information within the organization?
- What does communication systems have to do with empowering individuals?
- What does communication systems have to do with empowering individuals?

The field study was conducted at the industrial maintenance company Somik Skikda and we relied on the analytical description method by applying the questionnaire form to a sample of 120 individual In testing the validity of questions, we relied on a method of analysis: the quantitative method that includes iterations, percentages, and the qualitative method that interprets and analyzes the collected data.

Our study ended with a set of results, including:

- 1- Internal communication for sample members is an effective system that works on the conduct of information in order to achieve the objectives of the institution by 45.56%.
- 2- 41.17% stated that electronic means are the most used means used by the institution in the transfer and exchange of information.
- 3- 53.62% acknowledged that administrative decisions take only from the powers of the manager.
- 4- 56.67% of the sample members stated that administrative transparency does not support the legitimacy of The organization.
- 5- 52.95% acknowledged that public relations are the most used methods used by the institution in its external communication process.

6- We found that achieving credibility leads to achieving a good reputation for the institution by 96.67%.

7- Finally, we found that 50% of the sample members stated that failure to provide the service on time is one of the most obstacles that constitute an obstacle in achieving effective external communication.

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداءات
	الملخص
	فهرس الجداول
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة.
05	تمهيد
08	أولاً: الإشكالية
08	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
09	ثالثاً: أهداف الدراسة
10	رابعاً: أهمية الدراسة
10	خامساً: تحديد المفاهيم
10	1- الدور
11	2- الاتصال التنظيمي
11	3- الشفافية
13	4- المؤسسة
13	5- الدراسات السابقة
22	سابعاً: المقاربة (البنائية الوظيفية)
24	الإجراءات المنهجية

الفهرس:

24	1-المنهج
24	2-أدوات جمع البيانات
27	3-مجتمع الدراسة وعينته
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي.	
29	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
29	مطلب 1: تعريف الاتصال التنظيمي
30	مطلب 2: وسائل الاتصال التنظيمي
32	مطلب 3: أنواع الاتصال التنظيمي
36	مطلب 4: شروط فعالية الاتصال التنظيمي
38	المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي: الدور والمعوقات
38	مطلب 1: وظائف الاتصال التنظيمي
40	مطلب 2: أهداف الاتصال التنظيمي
43	مطلب 3: أهمية الاتصال التنظيمي
45	مطلب 4: معوقات الاتصال التنظيمي
الفصل الثالث: الشفافية الإدارية	
51	المبحث الأول: مدخل عام حول الشفافية الإدارية
51	مطلب 1: التطور التاريخي لمصطلح الشفافية الإدارية
52	مطلب 2: مفهوم الشفافية الإدارية
54	مطلب 3: أهمية الشفافية الإدارية
56	مطلب 4: مجالات تطبيق الشفافية الإدارية
60	المبحث الثاني: أساسيات الشفافية الإدارية
60	مطلب 1: أبعاد الشفافية الإدارية

الفهرس:

63	مطلب 2: مستويات الشفافية الإدارية
65	مطلب 3: متطلبات الشفافية الإدارية
69	مطلب 4: المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي.	
73	1. عرض وتحليل البيانات وتفسيرها
107	2. نتائج الدراسة
110	الخاتمة
112	قائمة المصادر والمراجع

الفهرس:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	73
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	74
04	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	75
05	ما هو مفهوم الاتصال الداخلي؟	76
06	ما هي الوسائل التي تتبعها المؤسسة في نقل وتبادل المعلومات؟	77
07	فيما تكمن أهمية اختيار قناة الاتصالية؟	78
08	هل تصل المعلومة إلى كافة المستويات الإدارية؟	79
09	ما مدى سهولة الوصول إلى المعلومات التي تحتاجها لأداء عملك؟	80
10	هل شارك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟	81
11	ما نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة؟	82
12	ما طبيعة الاتصالات التي تسري داخل المؤسسة؟	83
13	ما هي الفلسفة التي تعتمدها المؤسسة عادة في إدارة وتسيير نشاطاتها؟	84
14	هل يفوض المدير عادة جزءا من صلاحية المستويات الإدارية الدنيا؟	85

الفهرس:

86	كيف تتخذ القرارات الإدارية عادة؟	15
87	هل تعمل المؤسسة على تجنب الأفراد من الوقوع على مواطن الضعف ومعالجتها؟	16
88	هل تدعم الشفافية الإدارية شرعية المنظمة؟	17
89	ما هي الطرق التي يشاركون بها عمال مؤسسة Somik في عملية موضع القرار؟	18
90	هل تشعر بأن لديك معلومات كافية حول كيفية اتخاذ القرار؟	19
91	فيما تكمن أهمية الاتصال الخارجي؟	20
92	ما هي الأساليب التي تستندها المؤسسة في عملية الاتصال الخارجي؟	21
93	ما الذي يعزز مصداقية ونزاهة المؤسسة على المستوى الخارجي؟	22
94	هل تحقيق المصداقية يؤدي إلى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة؟	23
95	هل تعتقد أن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء؟	24
95	حسب رأيك هل انعكست مصداقية المؤسسة إيجاباً مع جمهورها الخارجي؟	25
96	ما هي الصعوبات التي تراها عائقاً في تحقيق اتصال خارجي فعال؟	26

الفهرس:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
120	الاستبيان	01
128	نبذة تاريخية عن شركة الصيانة الصناعية صوميك	02



تعتبر العملية الاتصالية مهمة في حياة البشرية، فالإنسان البدائي مارس الاتصال منذ القدم حتى تطور مفهوم الاتصال شيئاً فشيئاً وهذا التطور يزداد يوماً بعد يوم وذلك بفعل التكنولوجيات الحديثة ووسائل الاعلام المختلفة.

فالاتصال هو وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها فلولاها لما استطاع الانسان بناء أنظمة اقتصادية واجتماعية ولعل أبرز أنواع الاتصالات الموجودة في المحيط الإداري هو "الاتصال التنظيمي" هذا الأخير يعتبر الشريان النابض لسير المؤسسات حيث يعد من أبرز أنواع الاتصالات المساهمة في نقل المعلومات والآراء بين الرؤساء والموظفين، ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال ويمكنهم من القيام بمهامهم، ويعرف الاتصال التنظيمي على أنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة، إضافة الى ذلك فهو يعتبر العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملين وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم حيث يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بيسر وسهولة.

ولكي يتحقق الاتصال التنظيمي لابد من وجود وسيلة يتم من خلالها نشر كافة المعلومات والقوانين والقرارات على كل الأصعدة بشكل واضح في المنظمات خاصة فيما يتعلق برسم الخطط واتخاذ القرارات وكيفية تنفيذها وتمويلها ألا وهي الشفافية الإدارية، فالشفافية هي المتطلب الرئيس لنجاح المنظمات، وهي طريقة تسمح للأفراد بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة.

ومن هنا جاءت الدراسة لتسليط الضوء على الاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، واستجابة لمتطلبات الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والأسباب والأهداف والأهمية التي تسعى الدراسة لتحقيقها وإضافة إلى الدراسات السابقة والمقاربة كما تم تحديد مفاهيم الدراسة، وتطرقنا إلى الإجراءات المنهجية، أما الفصل الثاني فقد خصص لمتغير الاتصال التنظيمي حيث ضم مبحثين وكل مبحث يتكون من أربعة مطالب فقد جاء المبحث الأول بعنوان ماهية الاتصال التنظيمي والذي ضم العناصر التالية: مفهوم الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى وسائل الاتصال وأنواعه، وشروط فعالية وأما المبحث جاء بعنوان الاتصال التنظيمي الدور والمعوقات والذي ضم العناصر التالية وظائف الاتصال التنظيمي وأهدافه وأهميته وأخيرا نجد معوقاته، في حين خصص الفصل الثالث لمتغير الشفافية الإدارية حيث ضم هو أيضا مبحثين وكل مبحث يتكون من 4 مطالب حيث جاء المطلب الأول بعنوان مدخل عام حول الشفافية الإدارية والذي تطرقنا فيه إلى التطور التاريخي للشفافية الإدارية

ومفهومها وأهميتها ومجالات تطبيقها، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان أساسيات الشفافية الإدارية والمشكلات التي تواجهها والذي ضم العناصر التالية ابعء الشفافية الإدارية ومستوياتها ومتطلباتها والمشكلات التي تواجهها.

أما الجانب التطبيقي فتضمن عرض وتحليل البيانات وتفسيرها إضافة إلى نتائج الدراسة.

واختتمت الدراسة بخلاصة وبقائمة المصادر والمراجع المعتمدة والملاحق.



تمهيد:

مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري أصبح الاتصال من أهم الضروريات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها وبما أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يعيش بعزل عن الجماعة بل يؤثر ويتأثر بهم فإن الاتصال ضرورة اجتماعية وحضارية.

ونظرا لأهمية موضوع الاتصال وكونه احد الركائز الأساسية والضرورية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي لأي مؤسسة، فقد تخطى من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع و تنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، وبما أن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم فلا بد من وجود عملية اتصالية على اعتبار أن الاتصال عصب أي تنظيم، يتم من خلالها الاتصال بين العمال والمدراء وهذا ما يسمى بالاتصال التنظيمي، هذا الأخير يتم في المؤسسة من خلال اتصال داخلي متمثل في تعاملات المؤسسة مع جمهورها الداخلي من عمال وموظفين وإداريين، أو خارجي يستهدف تعاملاتها مع الجمهور الخارجي والذي يتمثل في المستهلكين، حيث يعتبر الاتصال التنظيمي هنا بمثابة الوسيط بين مختلف الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة. فالاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إليه بالإضافة إلى ذلك فهو يشمل كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية.

أيضا فالالاتصال التنظيمي يحافظ على استمرارية و فعالية المؤسسة لأنه يعد الوسيلة التي يتم عبرها القيام بالوظائف وممارسة العمليات والمخططات التي تضبط المؤسسة إضافة إلى ذلك فهو الموجه لسلوكيات الأفراد بمختلفها، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءات أفرادها فقط وإنما يتعداها إلى جودة الاتصال فيما بينهم وما يخدم المؤسسة في جميع حالاتها وظروفها حيث أنه بقدر ما كان الاتصال يمتاز بجودة ونوع من القوة لا يسمح للمؤسسات أن تتأثر تحت أي ظرف كان، ولكي يكون الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لابد من توفير مناخ تنظيمي صحي وظروف عمل ملائمة، وكذا وجود نوع من السلامة المهنية في المؤسسة التي تساعد العامل على أداء مهامه بسلاسة وإتقان من خلال الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة وبين الموظفين وكذلك المدراء.

وبالاستناد إلى ما سبق فالالاتصال التنظيمي يمثل عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية لضمانة سير العمل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى.

وقد اقترن موضوع الاتصال التنظيمي بالعديد من المتغيرات من بينها " الشفافية الإدارية " هذه الأخيرة تعتبر الوجه الآخر لحرية الرأي والتعبير، كذلك هي من المفاهيم التي يتوجب على المنظمات ضرورة تطبيقها والعمل بها لأهميتها ومساهمتها في إحداث التنمية الإدارية

والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات المحيطة، كما أن الشفافية الإدارية مقصد مطلوب في المنظمة، سواء بين الإداريين مع بعضهم البعض أو بينهم وبين العاملين، حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهها وأهدافها، فالشفافية وتوفير المعلومات يعزز الولاء لدى الأفراد ويزيد من إنتاجيتهم.

أولاً: إشكالية الدراسة.

وضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة طبيعة العلاقة بين متغيراتها المتمثلة في "الاتصال التنظيمي" و"الشفافية الإدارية" في شركة الصيانة الصناعية Somik سكيكدة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية"

ويندرج تحت هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية تتمثل في:

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تداول المعلومات داخل المؤسسة؟

- ما علاقة نظم الاتصال بتمكين الأفراد؟

- ما هو أثر الاتصال الخارجي في تعزيز مصداقية المؤسسة؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة نذكر:

أ- الأسباب الذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بالاتصال التنظيمي ورغبتنا في المزوجة بينه وبين الشفافية الإدارية.

- تقديرنا لمدى أثر الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية لتعزيز الشفافية الإدارية هناك

- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا والرغبة في معرفة مدى استخدام المؤسسة الاقتصادية للاتصال التنظيمي.

ب- الأسباب الموضوعية:

- إثراء دائرة المعارف العلمية بدراسات في إطار الاتصالات بالوسط التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والشفافية الإدارية.

- محاولة تشخيص واقع الاتصال التنظيمي الذي يحد من عملية تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو مجموعة الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وقد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- التعرف على مدى مشاركة الاتصال الرسمي في عملية وضع القرارات داخل المؤسسة.

- السعي إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال الغير رسمي في تداول المعلومات في المؤسسة.

- التعرف على دور الاتصال الخارجي في تسيير حرية الرأي.

- التطرق إلى العلاقة بين حرية التعبير والاتصال الداخلي.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- تمكن أهمية الدراسة بشكل رئيسي في محاولتها التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، من أجل رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في العمل.

- يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام المؤسسات بتطبيق الشفافية الإدارية في جميع تعاملاتهم من أجل تطوير وتحسين أدائهم في إنجاز المهام الإدارية المختلفة.

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والاتصال التنظيمي مما يفتح المجال أمام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات الارتباطية للكشف عن العلاقة بين المتغيرات الإدارية التنظيمية.

خامساً: تحديد المفاهيم.

1. مفهوم الدور:

لغة: مادة (د.و.ر) الدور الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض وهو أيضا النوبة. اصطلاحاً: هو مجموعة من الأنماط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة.¹

التعريف الإجرائي: الدور يعني الوظيفة أو المهمة التي يقوم بها الاتصال التنظيمي في الشفافية الإدارية يمكن أن يكون الدور مثلاً توضيح المعنى؛ تحديد السياق.

¹ - بن عروس محمد لمين؛ الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع؛ جامعة زيان عاشور؛ الجلفة؛ 2021؛ ص 556.

2. مفهوم الاتصال التنظيمي:

لغة: كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية.¹

اصطلاحا: هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة؛ وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير

الأفراد؛ بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة؛ وتستعمل في

هذه الاتصالات العديد من الوسائل في السجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.²

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي هو عملية

تبادل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة أو المنظمة؛ يهدف إلى تحقيق التواصل الفعال

وبناء العلاقات بين أفراد المنظمة.

3. مفهوم الشفافية:

لغة:

كلمة الشفافية لو بحثنا في معاجم وقواميس اللغات الإنسانية على مصطلح الشفافية لما

وجدنا معاني تقابلها أكثر قربا لها من كلمة الأمانة-الصدق-الإخلاص-العدالة؛ إذا أشارت

اللغة العربية إلى أن الشفافية مشتقة من الفعل (شف-يشف-شفاف) وثوب شفاف بفتح الشين

¹ - فضيل دليو؛ تاريخ وسائل الإعلام والاتصال؛ دار الخلدونية، ط4؛ 2013؛ ص15.

² - بشار حزبي؛ الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020؛ ص14.

وكسرهما ويشف بالكسر (شفيفا) وهو الذي يمكن أن يبصر ما وراءه؛ وعلى ذلك فإن الشفافية في العربية تعني القدرة على إِبصار الأشياء الموضوعية خلف الشيء.¹

اصطلاحاً:

مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية والتي تقوم بها إدارة الوزارة اتجاه الموظفين؛ والتي تتضمن الوضوح التام لتشريعات والقوانين والأنظمة؛ ووضوح الأداء والتقييم وعدالته؛ ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها؛ وسهولة الوصول إليها وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات وموضوعية اتخاذ القرارات؛ وامتلاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.²

التعريف الإجرائي:

الشفافية الإدارية هي مفهوم يتعلق بإظهار المعلومات والقرارات بشكل صريح ومفتوح في الاتصال التنظيمي بحيث يهدف إلى تعزيز الثقة والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين.

¹ - صالح عبد عابد العجيلي؛ ناظر أحمد المنديل؛ جامعة تكريب كلية الحقوق؛ العراق؛ ص 211.

² - عدنان بدري الإبراهيم؛ انتصار غازي مصطفى؛ الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي؛ لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ 2012-2013؛ ص7.

4. مفهوم المؤسسة:

لغة: ورد في لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس) الأس والأسس كل مبتدأ شيء والأساس أصل البناء والأسيس أصل كل شيء وأس الإنسان قلبه لأنه متكون في الرحم وأس البناء مبدؤه.¹

اصطلاحاً: تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما؛ تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية؛ المالية؛ المادية؛ والإعلامية؛ بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني أو مكاني.²

التعريف الإجرائي: هي جهة تعمل في الاتصال التنظيمي سواء كانت شركة تجارية أو منظمة غير مربحة. تهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف محددة وتقديم خدمات أو منتجات للجمهور.

سادساً: الدراسات السابقة.

دراسات جزائرية:

الدراسات السابقة بمثابة المنطلق الرئيسي التي يعود إليها الباحث للاستفادة منها لأنها تقدم مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي وهي تشير إلى

¹ - جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف؛ الهيكل؛ الأدوار)؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ د.ط؛ 2010؛ ص 05.

² - إسماعيل عرباجي؛ اقتصاد المؤسسة؛ ط2؛ دار المحمدية العامة؛ الجزائر 1998؛ ص11.

البحوث والدراسات التي أجريت في مجال معين قبل دراسة جديدة معينة؛ عندما يشير الباحثون إلى الدراسات السابقة يقصدون الأبحاث والنتائج التي تم نشرها من قبل آخرين في نفس المجال أو الموضوع الذين يهتمون به وفي هذا الصدد اعتمدنا في دراستنا على عدد من الدراسات السابقة صنفت كالتالي:

الدراسة الأولى:

بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" دراسة ميدانية بثنائية بوضياف بوضياف ثغزوات وثنوية حفيان محمد العيد كوينيين، من إعداد الطلبة قديري مسعودة؛ مذكرة لنيل شهادة الماستر؛ في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

تحررت هذه الإشكالية أهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والعاملين؟

ومن خلال الأسئلة الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين لدى عمال

الثانوية؟

اتبعت هذه الدراسة منهج الوصفي التحليلي اما العينة فقام الباحث بتطبيق دراسة ميدانية على جميع العاملين بثانوية بوضياف بوضياف تغزوت و ثانوية حفيان محمد كوينيين الذي يبلغ عددهم 130.

أما الأداة المعتمدة عليها هي أداة الاستبيان.

النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

التعقيب على الدراسة:

تتقاطع دراستنا مع دراسة الطالبة "قديري مسعودة" في المتغير المستقل الا وهو الاتصال التنظيمي وأيضا في المنهج حيث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وتختلف في المتغير التابع حيث تطرقنا إلى الشفافية الإدارية على عكسهم فقد تطرقوا إلى أداء العاملين وتختلف أيضا في الأداة الاستمارة والملاحظة أما في هذه الدراسة فقد اعتمدوا على أداة الاستبيان فقط

الدراسة الثانية:

بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية"

دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائرية - أم البواقي - من اعداد الطلبة

-نجعوم رزيقة؛ العمري سميرة.

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة.

طرحت هذه الإشكالية أهمية الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية.

ذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية؟

ومن خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة والاداء الوظيفي للعمال؟

- ما معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة محل

البحث؟

اتبعت هذه الدراسة منهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة

بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى عمال الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بأم

البواقي.

أما بالنسبة للأداة فقد اعتمدوا على اداة استمارة الاستبيان كأداة من ادوات البحث العلمي

لجمع البيانات.

أما العينة فقد اخذوا نصف عدد مفردات المجتمع كعينة للدراسة والتي تمثل 150 مفردة.

النتائج العامة:

1. يعتمد الاتصال التنظيمي في مؤسسة محل لدراسة على الاتصال الشخصي بنسبة كبيرة

تمثلت المعاملة الشخصية.

2. أثبتت نتائج الدراسة بان نمط الاتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة البحث والوحدة العملية

لاتصالات الجزائر له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال.

3. تبين لنا أن المؤسسة أثناء اداء مهامها تواجه معوقات داخلية إدارية؛ تكنولوجية؛ بيئة

الترتيب من شأنه خفض مستويات الاداء الوظيفي للعمال.

التعقيب على الدراسة:

تتقاطع دراستنا مع دراسة الطالبة نجعوم رزيقة؛ العمري سميرة في المتغير المستقل الا وهو الاتصال التنظيمي؛ اضافة الى المنهج الوصفي التحليلي وأيضا اداة الاستمارة والعينة اما بالنسبة للاختلاف فتمثل في المتغير التابع الا وهو الأداء الوظيفي كما أنه يتمثل في المجال المكاني والزمني.

الدراسة الثالثة:

بعنوان "الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية"

دراسة ميدانية بمدبغة الجلود -جيجل-

من إعداد الطلبة مسعود بلوط؛ نوال موساوي.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص-علاقات عامة -

طرحت هذه الاشكالية اهمية الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة

الصناعية الجزائرية.

وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرار؟

ومن خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم الاتصال الرسمي في تفعيل عملية اتخاذ القرار؟

- هل يساهم الاتصال الغير رسمي في تفعيل عملية اتخاذ القرار؟

اتبعت هذه الدراسة منهج الوصفي التحليلي لأنه يتيح جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة

التي نريد دراستها (الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية).

أما بالنسبة للعينة فقد اختاروا عينة عشوائية من مجموع العمال الكلي داخل المؤسسة

مدبغة الجلود وكانت نسبة هذه العينة 19.60 أي ما يعادل 30 عامل.

نتائج الدراسة:

لقد أكد تحقيق الفرضيات الفرعية للدراسة صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها أن

الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية

حيث اوضحت نتائج الدراسة الميدانية ذلك من خلال الاتصال التنظيمي في المؤسسة

الصناعية يوفر المعلومات والبيانات الضرورية لتسيير العمل وانجاز المهام المطلوبة.

التعقيب على الدراسة:

تتقاطع دراستنا مع دراسة الطلبة مسعودة بلوط؛ نوال موساوي في المتغير المستقل الذي

يتمثل في الاتصال التنظيمي كما اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي؛ ما بالنسبة للاختلاف

فيكمن في العينة بحيث اختاروا العينة العشوائية على عكس دراستنا التي اعتمدنا على العينة القصدية.

الدراسة الرابعة:

دراسة عربية بعنوان الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة.

- من إعداد الطالب: محمد عبد الرحيم بلخير طالب ماجستير في كلية التربية تخصص قيادة تربوية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

- طرحت هذه الإشكالية: ما العلاقة بين الشفافية الإدارية والإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة القنفذة؟

ومن خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين؟

- ما درجة ممارسة السلوكيات الدالة على الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين درجة ممارسة قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة للشفافية الإدارية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

- اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، أما العينة فقد تم اختيار 450 معلماً، أما بالنسبة للأداة فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإبداع الإداري ومتغيرات أخرى مشابهة للشفافية الإدارية بمجالاتها.

- دعمت نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الشفافية الإدارية والإبداع الإداري.

التعليق على الدراسة:

تتقاطع دراستنا مع دراسة الطالب محمد عبد الرحيم بالخير في المتغير ألا وهو الشفافية الإدارية وتختلف في المنهج حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليل بينما في دراستهم اعتمدوا على المنهج الصفي الارتباطي، أيضاً في أدوات جمع البيانات حيث استخدمنا في دراستنا أداة الاستمارة والملاحظة أما في هذه الدراسة فقد اعتمدوا على أداة الاستبانة فقط.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تساعدنا في اختيار موضوع المذكرة
- تساعدنا في صياغة الإشكالية
- تساعدنا في بناء الجانب النظري
- تساعدنا في بناء أسئلة الاستمارة
- تساعدنا على الفهم والتحليل
- ساعدتنا أكثر في التعرف على موضوع الاتصال التنظيمي والشفافية الإدارية
- ساعدتنا في ترتيب وجمع المعلومات المتعلقة بموضوعنا

سابعاً: المقاربة (البنائية الوظيفية):

المقصود بالبنائية الوظيفية هو كل البحوث والدراسات التي يتمحور اهتمامها في شكل أو بناء اي وحدة؛ أو يكون محور الاهتمام هو الوظائف التي تؤديها الوحدة في إطار البناء العام للوحدات أو البناء الكلي.

والبنائية الوظيفية تركز على الوظائف والأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل. فمثلاً إذا أردنا تطبيق مصطلح البناء على المجتمع فإننا نقول البناء الاجتماعي المراد به مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية.

المفاهيم المتداولة في البنائية الوظيفية:

1. **المجتمع:** يتصور الاتجاه البنائي الوظيفي أن المجتمع نسق من الأفعال المحددة المنظمة؛ ويتألف هذا النسق من مجموعة من المتغيرات والابعاد المترابطة بنائياً.
2. **التوازن الاجتماعي:** وهدفه مساعدة المجتمع على أداء وظائفه وبقائه واستمراره؛ ويتحقق بالانسجام بين مكونات البناء والتكامل بين الوظائف الأساسية.
3. **النسق الاجتماعي:** هو عبارة عن العلاقات المترابطة والمتساندة بين الأفراد والذي يتميز بخصائصها أهمها التحديد؛ الترابط؛ التباين.
4. **الوظيفة الاجتماعية:** هي نتيجة موضوعية لظاهرة اجتماعية يلمسها الأفراد والجماعات كما انها الطريقة التي يعمل بها المجتمع ويستمر في بقائه.¹

الإسقاط:

ولإسقاط هذه النظرية على موضوع دراستنا نجد ان مؤسسة الصيانة الصناعية somik لديها هيكل وأقسام مختلفة مثلاً: قسم الاطارات قسم الانتاج وقسم الكهرباء والميكانيك وغيرها وكل جزء من هذه الأقسام يكمل الأخرى، وتعمل مؤسسة somik على تنمية الخبرات في مجال الصيانة، أيضا تنمية المؤسسة وتحسين النتائج المالية، أيضا إنشاء علاقات متعددة من أجل حفظ وتثبيت مكانة المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا.

¹- قرادي محمد؛ مآخذ النظرية البنائية الوظيفية والنظرية الاسلامية البديلة؛ المجلد رقم 07؛ عدد 30؛ 2018.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.¹

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول "دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية" فقد اخترنا المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أننا بصدد توصيف الاتصالات التنظيمية التي تسري داخل المؤسسة والمعلومات التي تناسب داخل التنظيم سواء كانت صاعدة، نازلة، أفقية، محورية في علاقتها بالشفافية الإدارية، فالمنهج الوصفي التحليلي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة فقط بل يذهب إلى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن.

2. أدوات جمع البيانات:

تعرف أدوات جمع البيانات على أنها وسائل تستخدمها الباحث للاتصال بمادية فالمادة ليست في كل الاحوال ميسورة أمامنا يمكن أن نلمسها بحواسنا أو نشاهدها وندونها؛ وبهذا

¹ - محي الدين نورة، أومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021-2022، ص 101.

تعتبر أدوات جمع البيانات محاولة لامتداد بالحواس عبر وسائط تمكنا من نأتي بما لا تراه الحواس.¹

ومن خلال التعريف نتطرق إلى الأدوات التي تخدم موضوعنا بالدرجة الأولى:

1. الملاحظة:

الملاحظة طريقة لجمع المعلومات؛ تقوم على مشاهدة ما يحدث من ردود الأفعال في المواقف والوضعيات المراد بحثها؛ وهي بذلك انتباه مقصود متعمد من الباحث وسلوك مراقبة هادف لرصد السلوكات والأداءات التي يتم تحليلها وتفسيرها في ضوء خبرات الباحث الملاحظ؛ بفهم تلك الظاهرة أو تلك السلوكات فهما حقيقيا.

تسمى هذه الملاحظة العلمية يقول "موريس أنجرس" بشأنها؛ "هي فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية".²

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة البسيطة حيث حاولنا ملاحظة طبيعة الاتصالات الادارية التي تسري داخل المؤسسة في علاقتها بالشفافية الادارية.

¹ - بنقة ليلي؛ معايير أداة جمع البيانات في البحوث الاجتماعية؛ جامعة محمد بوضياف؛ المسيلة؛ المجلد 27؛ العدد 01؛ سنة 2022، ص 1275.

² - فتحة زرداوي؛ سيدي محمد بوعياض دباغ؛ حفيظة ترزوتي؛ اللسانيات التطبيقية؛ مجلة علمية مختلفة في اللسانيات التطبيقية؛ جامعة الجزائر؛ العدد 02؛ سنة 2017؛ ص 66.

2. الاستثمار:

تعد الاستثمار من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين؛ بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين.¹

ولقد استخدمنا في هذه الاستثمار كأداة أساسية لجمع البيانات؛ وحاولنا أن تكون الأسئلة المطروحة واضحة وموضوعية وبسيطة لكي تكون في متناول المستويات وقد اعتمدنا في توزيع الاستثمار على توزيعها باليد؛ وقد بلغت عدد الاستثمارات الموزعة 120 استثمارة وقد احتوت الاستثمارة على 26 سؤال؛ ثم تقسيمهم على أربع محاور:

المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية الذي يتكون من أربع أسئلة

المحور الثاني: بعنوان مساهمة الاتصال الداخلي في تداخل المعلومات داخل المؤسسة والذي يتكون من ثماني أسئلة.

المحور الثالث: بعنوان علاقة نظم الاتصال بتمكين الأفراد ويتكون من سبعة أسئلة.

المحور الرابع: بعنوان أثر الاتصال الخارجي في تعزيز مصداقية المؤسسة ويتكون من سبعة أسئلة.

¹ - بن صغير كريمة؛ مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث؛ مجموعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر؛ علم النفس؛ جامعة ماي 1945قالمة؛ سنة 2017-2018؛ ص 42.

3. مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع البحث يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة.¹

أما العينة فهي نموذجاً؛ يشمل جانبا او جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث؛ تكون ممثلة له؛ بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.

وحسب طبيعة دراستنا فقد تم اختيارنا لعينة متماثلة لعمال صوميك (SOMIK) في مؤسسة سوناطراك والبالغ عددهم 120 عامل وكون مجتمع دراستنا صغير فقد كانت العينة قسدية منتظمة.

¹ - طلحة الياس؛ نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والاعلامية؛ جامعة الأمير عبد القادر؛ قسنطينة؛ سنة 2017؛ ص2.



المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

مطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي.

يعد الاتصال التنظيمي وظيفة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.

الاتصال التنظيمي عملية يقوم بها المدير بواسطتها بإعطاء المعلومات بشكل منظم

ونقل مضمونها إلى عدد كبير من الأفراد العاملين في المنظمة؛ أو إلى الأشخاص أو المؤسسات ذات العلاقة الموجودة خارج المنظمة؛ وهو مرتبط بشكل أوثق وأعمق بالسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية للمؤسسات؛ وتتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة؛ كذا التنسيق بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة من خلال إرسال المعلومات واستقبالها.¹

نستج مما سبق ان الاتصال التنظيمي يمثل عملية أساسية في بيئة العمل حيث يساهم في تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة؛ فهو يهدف إلى تعزيز التفاهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

¹ - عيسات سومية، الاتصال التنظيمي، في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة البليدة 2، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07، ص 145.

المطلب 2: وسائل الاتصال التنظيمي

الوسائل الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية بالبساطة والوضوح منها المقابلة الشخصية حيث تتم مواجهة بيني المرسل والمستقبل وجها لوجه من المزايا انها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار للإبلاغ بالقرارات الهامة من عيوبها أن اسلوب الإدارة في الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات أو الحقائق التي يمكن التوصل اليها ويرتبط ذلك ايضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب والثقة فيما بينها كما ان هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن افكارهم او آرائهم شفويا أو ان هناك رهبة أو خوف من احد الطرفين لسبب أو لآخر.¹

الوسائل الكتابية:

وهي أدوات التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الانظمة والمنشورات والتقارير والتعليم والمذكرات والمقترحات والشكاوى وتعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات كما توجد اربعة شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة ومختصرة وواضحة وصحيحة.

كما تتميز الرسائل الكتابية بمزايا اهمها امكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة أم أهم عيوبها فهي البطء في اوصول المعلومات.²

¹ - المرجع السابق، ص 25.

² - خالد خالفي، حكيم خلفاوي، لمياء بن زعزع، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار جامعة خميس مليانة، جامعة علي لونيس، البلدية، المجلد رقم 3 العدد 1، سنة 2022، ص 24.

الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الاشارات والايماء والسلوك (تعبيرات الوجه) وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ ويطلق عليها ايضا لغة الجسم وقد تكون هذه التلميحات مقصودة او غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقارب 90 بالمئة من المعاني وبصفة خاصة في الوسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور.

وعليه يمكن القول بان أي شخص في الادارة قائم بالعملية الاتصالية يحتاج لاي نوع من انواع الاتصالات سواء كانت كتابية أو شفاهية أو غير لفظية لنقل محتوى الرسالة الاتصالية.¹

من خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول بأن وسائل الاتصال التنظيمي تشمل الوسائل الشفوية مثل الاجتماعات والمحادثات الشخصية، والوسائل الكتابية من خلال الكلمات المكتوبة مثل البريد الالكتروني والرسائل الورقية، اضافة الى ذلك الوسائل غير لفظية كالإشارات والايماء.

¹- المرجع السابق، ص 24.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

تعريفه:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الافراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط واجراءات رسميو محددة.

الاتصال غير الرسمي هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير؛ ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون ان تحدد الادارة موضوعه او طريقه او تملك القدرة بالسيطرة عليه تامة؛ فاذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان اخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الانسانية حيث يتعذر كبتة تماما.

دوافع الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي

إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه الدوافع هي:

1. وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها.

2. إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

3. رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الامور في المنظمة.
4. عدم توفير مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
5. اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
6. عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك الى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.¹

سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

- يمكن ان يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:
- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الانسانية داخل التنظيم.
 - يؤدي احيانا الى انخفاض الروح المعنوية واضطرابات العلاقات الانسانية الناجمة عن ردود افعال انتقامية بالدرجة الاولى وذلك بسبب الاشاعات مثلا.
- من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي لتنظيم الرسمي من

¹- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2012، ص 26.

أجل الاستفادة من الاتصال الغير الرسمي وتقادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيته إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.¹

الاتصال التنظيمي الرسمي:

نشأ من خلال قنوات السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات وعادة ما تتطوي على اتصال عمودي يكون اتجاهه من أعلى إلى أسفل لإيصال التعليمات والتوجيهات من أصحاب السلطة في المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا لتنفيذ القرارات أو نقل المعلومات التي تفسر أهداف المشروع وتوضيح سياساته، وتكمن أهميته في كونه المنبع الذي يجسد أدوات السلطة الفعلية والرسمية أي القيادة التي تدير المؤسسة أو التنظيم باكتسابها المكافأة والعقاب وبالمقابل يمتلك العاملين قوة الضغط الاجتماعي وإخفاء المعلومات أي تعطيل عملية الاتصال، أما عن الاتصال الرسمي الصاعد فيتمثل في إيصال المعلومات والبيانات اللازمة إلى القمة و تعكس جودته الوضعية الحقيقية للمؤسسة وقوة المنظمة وحجم التغذية الراجعة وهناك شكل آخر من الاتصال الرسمي يتمثل في الاتصال الرسمي الأفقي أو العرضي ويتم عادة بين أعضاء المستوى الواحد من الهيكل التنظيمي للمشروع حيث يتم إرسال واستقبال البيانات بين الأقسام والإدارات الواحدة من الهيكل التنظيمي للمشروع مما يحقق

¹ - المرجع السابق، ص 27.

التنسيق والترابط بين مختلف الأنشطة التي تمارسها مختلف وحدات التنظيم فيتم تبسيط إجراءات العمل فيكتسب صفة المرونة في الاداء وتخفيف التعقيدات غير اللازمة ورغم ذلك فان التنظيم الرسمي عادة ما يسبب بعض المعوقات لعملية الاتصال وهذا ما اشار اليه براون في ضعف الاتصال الراجح نتيجة العامل الزمني في المنظمات التي تتبع نظام التناوب في العمل أو ما يسمى نظام تعدد الدوام حيث ينشأ التوتر بين الاعضاء نتيجة تعذر الاتصال بشكل سلس ,اما عامل المكان فيؤثر كذلك حيث يؤدي التشتت الجغرافي إلى صعوبة بالغة في الاتصال وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم معزولة إلى حد كبير وقصد زيادة فعالية الاتصال الرسمي ينبغي مراعاة :

1. اكتساب مهارات وخبرات الاتصال بالتدريب الفعال المنظم داخل المؤسسة وخارجها.¹
2. توضيح الهدف من الاتصال لدى الاطراف المعنية.
3. التزام طرفي عملية الاتصال بالنتائج المترتبة عنه.
4. كفاية وجدارة وسائل وقنوات الاتصال.
5. الترميز السهل والملائم والواضح لمحتوى الارساليات داخل التنظيم الإداري.
6. بعث الثقة المتبادلة بين أطراف العملية.
7. التحليل الدوري لعمليات الاتصال داخل المنظمة.

¹ -مداس احمد، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ب-س-ن، ص 90-91.

8. الاستفادة من رد الفعل الناجم عن الاتصال.¹

من خلال المفاهيم السابقة للاتصال التنظيمي غير الرسمي والرسمي نستنتج بأن الاتصال الغير رسمي يكون بين افراد المؤسسة بدون قواعد محددة ويمكن أن يكون هذا الاتصال مفيد لبناء علاقات اجتماعية بين الموظفين وتعزيز التواصل بشكل أفضل من دوافع الاتصال غير الرسمي الرغبة في تلبية حاجات واتجاهات الافراد اما النوع الثاني من الاتصال التنظيمي فهو الاتصال الرسمي الذي يحدث ضمن هيكلية المؤسسة ويتم بشكل رسمي، مثل الاجتماعات الرسمية والرسائل الرسمية ويعتبر هذا النوع ضروريا لتبادل المعلومات الحساسة.

المطلب الرابع: شروط فعالية الاتصال التنظيمي.

أثمرت جهود الباحثين في مجال العلوم السلوكية إلى وضع عدد من الأساليب والاجراءات التي تؤدي تطبيقها الى رفع كفاءة الاتصالات التنظيمية نذكر منها:

- تنمية المهارات الاتصالية: تعرف المهارات الاتصالية بانها قدرة الفرد على التعبير على اراءه وأفكاره لفظيا بصورة واضحة ومرتبطة منطقيا، وتوظيف مهاراته غير اللفظية في عرض تلك الافكار على نحو يسمح بتقوية معنى الرسالة اللفظية وتحقيق اهداف الاتصال التي تتمثل في التأثير على المستقبل وحثه على قبول وتنفيذ ما يطرح عليه من افكار ومقترحات.

¹- المرجع السابق، ص 91.

- تشجيع تدفق الاتصالات بين المستويات الادارية الأعلى والادنى: وهذا يسمح بتحقيق التشعب الاتصالي لدى المرؤوسين فيصبحوا أكثر رضا عن العمليات الاتصالية داخل المنظمة، ويتحقق هذا عبر الاستخدام الرشيد لسياسة الباب المفتوح وتحديد خطوط اتصالية واضحة على المرؤوسين ارتيادها للقيام بعمليات الاتصال بالإدارة.¹
- التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة او الفكر المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا وهذه الخطوة هي الخطوة الاولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحساب أهداف واتجاهات من يتأثرون بعملية الاتصال بمعنى الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك.²

لضمان فعالية الاتصال التنظيمي هناك عدة أساليب وشروط يجب توفيرها منها الوضوح والدقة في التواصل لضمان تبادل المعلومات بشكل شامل وصحيح، أو كذلك تحفيز التواصل الثقافي والاحترام المتبادل بين الأفراد اضافة إلى ذلك استخدام وسائل اتصال متعددة مثل الاجتماعات والبريد الالكتروني لضمان التواصل الفعال أيضا تعزيز الشفافية والصدق في التواصل لبناء الثقة بين الأفراد.

¹- العايب رايح، الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 29، سنة 2008، ص 185.

²- آيت حمي كاهينة، العماري بوجمعة، دور الاتصال وفعالته في تسيير المؤسسة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية العلوم الاجتماعية، سنة 2012-2013، ص 56.

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي الدور والمعوقات.

المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي.

أولاً: وظيفة التنسيق.

يرى green bum أن الدور الأساس للاتصال التنظيمي هو دور تنسيقي ينسق بين الاهداف الشخصية، وأهداف منظمة الاعمال من جهة و بين الانشطة التي تولد المشكلات من جهة اخرى .

فللاتصال دور كبير في التنسيق بين أفعال ونشاطات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، إذ من دونه تصبح المنظمة عبارة عن موظفين وعاملين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، فلا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المسطرة دون أن تحدد خطوات عملية الانتاج وأن تنسق بين كل خطوة نشاط، أو بين كل عملية وأخرى.¹

ثانياً وظيفة الإنتاج:

إن مساهمة الاتصال في الانتاج حقيقة لا مفر منها داخل المنظمات (خاصة المنشآت الاقتصادية)، ونرى كيث ديفيز في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل مع

¹- دليلة فرشان، الاتصال التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص اتصال تنظيمي جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص 17.

وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة، والرغبة في العمل.

ومن هنا يتضح لنا أن تواجهه داخل المنشأة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ.¹

وظيفة الإقناع:

العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الاداء الوظيفي.

وظيفة الإبداع:

الابداع هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف الاتصال التنظيمي فالروتين والنمطية تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الابداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والانماط السلوكية الجديدة، حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى ويرتبط بالإبداع بعدان هاما يجسدان وظيفة الاساسية. يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول والاتصال هنا يلعب دور في وضع برنامج يهدف

¹ فوزي بومنجل، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، ص 174.

إلى التخفيف من عملية المقاومة واقناع جميع الاطراف بتبني الابداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل.¹ نستج مما سبق أن للاتصال التنظيمي وظائف عديدة أهمها التنسيق والانتاج ووظيفة الاقناع ووظيفة الابداع، بحيث أن الاتصال التنظيمي مسؤول عن التنسيق بين مختلف الأقسام والافراد داخل المنظمة كما أنه يساهم في تحقيق الانتاجية وتعزيز الابداع والابتكار بالإضافة إلى دوره في القناعة والتأثير الايجابي على الفريق والمؤسسة بشكل عام.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي.

تهدف عملية الاتصال إلى تحقيق التأثير في المستقبل في تحقيق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمك تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي إلى:

1. **هدف توجيهي:** يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها ويعتبر الاتصال الشخصي الأنسب لتحقيق هذا الهدف حسب الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

¹ - عبد الرحمان عبد الله العلمرس، الاتصال التنظيمي، جامعة العين للعلوم التكنولوجية، ب-س-ن، ص 07.

هدف تثقيفي (توعوي): يكون ذلك حينما يتجه الاتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأمرهم تهمهم في إطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم، وتوسيع أفقهم بما يتعلق بمحيط عملهم وإكسابهم بخبرات جديدة بميدان عملهم.¹

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال وأفعال اقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة.

المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها في

أ. توجيه الأفراد ناحية تحقيق أهدافها.

ب. توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ت. تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.²

التعبير عن المشاركة الوحدانية للأفراد العاملين:

¹ جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2014-2015، ص 24.

² فتوح فريد، فنيزة عبد الفتاح، جور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وتسويق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2017-2018، ص 35.

تساعد عملية الاتصال التنظيمي العاملين على المشاركة في المشاعر الوجدانية من خلال التعبير عن سعادتهم ومخاوفهم وتقتهم في الآخرين، ويمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو عملية تحسين الفاعلين التنظيمية لكل الفاعلين بالمؤسسة.

- عملية الاتصال التنظيمي تختلف باختلاف طبيعة المنظمة والأهداف الرئيسية الخاصة بها، إلا أنه هناك أهداف لهذه العملية منها:

- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من إجراءات ومعلومات حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم على أكمل وجه.

- تمكين صانعي القرارات في المنظمة من إيصال توجيهاتهم ونصائحهم إلى الفاعلين بالمنظمة.

- توفير المناخ الإيجابي الذي يحفز العاملين وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمعنوية والمادية.

وفي الأخير يمكننا القول أن للاتصال التنظيمي أهداف عديدة من أهمها الهدف التوجيهي والذي يعني توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف وأهميات المنظمة، هناك أيضا الهدف التثقيفي الذي يركز على توعية الأفراد داخل المنظمة حول المعلومات والمعارف الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، هناك أهداف عديدة أخرى كالمشاركة في المعلومات حيث يهدف إلى تعزيز

تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة، وتشجيع التواصل الفعال لضمان تدفق البيانات والمعرفة بين الأقسام والأفراد.¹

المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي.

تعد الاتصالات بشكل عام وبأي صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، على درجة عالية من الأهمية في المنظمات والمؤسسات مهما كان شكلها ونشاطها ويمكن إيجاز الأهمية التي تتطوي الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات كالتالي:

- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة للمنظمة.

¹- درياسي صوفيا، زابدي زينب، أثر الاتصال التنظيمي على جودة الخدمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2021-2022، ص 34.

- يقوم الاتصال بإبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين من مرؤوسيهـم والتعرف على ردات الفعل (رجع الصدى) وبمعنى أوضح فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية.¹
- من شأن الاتصال التنظيمي كذلك زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتمائهم للتنظيم، فالمعلومات المتحصل عليها تتبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل المستقبلين للرسالة.
- الاتصال التنظيمي وسيلة أساسية لتحسين الأداء، والقيام بالأعمال وفقا لمخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية، ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته المختلفة، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.²
- توفير المعلومات المتكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين، والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

¹- رجب الطاهر مسعود الخرشوفي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، كلية الآداب الزاوية، مجلة كلية الآداب العدد 24، الجزء الثاني، سنة 2017، ص 340.

²- بكير قشار، دروس في مادة الاتصال التنظيمي، جامعة غرداية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الموسم الجامعي، 2019-2020، ص 13.

- الابتعاد عن التخمين والتقدير الشخصي: وذلك بإتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال وفي التوقيت السليم مع العاملين المحدد وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.
- تحقيق الدقة في المعلومات: هنا يساعد نظام الاتصالات التنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.¹
- يعتبر الاتصال التنظيمي عنصرا مهما أساسيا في أي منظمة حيث يساهم في تحسين التواصل بين الأفراد وزيادة الفهم المتبادل والتعاون مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، يساهم أيضا في بناء بيئة عمل إيجابية وتحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية والأهداف العامة للمنظمة، يحقق الاتصال التنظيمي نظام تبادل الرأي بين أطراف التنظيم.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي.

المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال العلاقات القائمة بين الإدارات والأقسام المختلفة؛ وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين وتوضح مراكز اتخاذ

¹ - سارة سامو، زينب قلالي، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا، لنيل شهادة ماستر، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، سنة 2020، ص 23.

القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمية؛ فوجود هيكل تنظيمي ضعيف، يسبب عائقا كبيرا للاتصال التنظيمي ويمكن تقسيم المعوقات التنظيمية على النحو التالي:

تعدد المستويات الإدارية ويقصد به طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.

1. عدم وضوح نظام الاتصال الموجود.

2. قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة كما ونوعاً.

3. ضغوط العمل المتزايدة على العاملين الموجود.

4. عدم إشراك العاملين الموجودين.

5. كبر حجم المؤسسة وقصور الهيكل التنظيمي.

ويرى الباحث أن المعوقات التنظيمية تتسع لشمول معوقات أخرى لا تقل في تأثيرها عن المعوقات السابقة تتمثل في عدم وضوح المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق الموظفين وقصور الصلاحيات المفتوحة؛ وفي كثير من منظمات الأعمال تكون الأهداف غير محددة وغير واضحة؛ ومن المعلوم أن الهدف المحدد يكون بمثابة المعيار الذي تركز عليه عملية القياس لما تم إنجازه من مهام أو تكاليفات أما وضوح الهدف فيساعد فريق العمل على فهم ما يوكل إليه من مهام أو تكاليفات.¹

¹ - علي هارون حامد؛ معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال؛ كلية الفنون والإعلام؛ ب-س-ن؛ جامعة مصراتة؛ ص 80.

المعوقات الإدارية:

تتمثل المعوقات الإدارية في كل التصرفات والقرارات التي تتخذ بطريقة مجحفة من قبل الإدارة العليا ضد العاملين في المنظمة؛ وتؤثر هذه التصرفات والقرارات عن تلقي الرسالة الاتصالية بصورة غير سليمة ويمكن تناول هذه المعوقات على النحو التالي:

1. غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال.

2. عدم إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين.

3. قصور الإدارة في مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين.

4. رفض بعض الرؤساء لآراء ومقترحات مرؤوسيهم.

5. ضعف تدريب العاملين على استخدام أساليب ونظم الاتصال الحديثة.

6. عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة.

7. الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل الإدارة.

المعوقات الشخصية:

يقصد بها الباحث جميع العوامل التي تؤثر في وصول المعلومات والآراء والأفكار للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو التقليل من أهميتها فتتمنع من تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي؛ ويمكن تناول هذه المعوقات على النحو التالي:

تباين الإدراك ويقصد به اختلاف الإدراك ودرجات الفهم للرسالة من شخص إلى شخص

آخر ويرجع هذا لأسباب عديدة أهمها:

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمحتوى الرسالة.

- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع مستوى وعي المرسل إليه.

- مدى بساطة محتوى الرسالة وانتظامها.¹

معوقات اجتماعية وثقافية: تتمثل في بعض العادات والتقاليد والسلوكيات والاتجاهات؛ التخلف

الثقافي عند بعض الأطراف؛ التحيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة

الرقابة على الاتصال وقنواته. هذا إضافة إلى غزارة وكثافة المعلومات التي سيتقبلها الفرد

باستمرار وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عم متابعة جميع الحقائق أو يتأخر في الاستجابة؛

بالإضافة إلى الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال.²

المعوقات البيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة

العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها. منها

على سبيل المثال عدم تكيف درجة الحرارة والإضاءة غير مناسبة وسوء التهوية والضوضاء

¹- المرجع السابق، ص 81-82.

²- أمال حفصي؛ زكية العمرابي؛ معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي؛ جامعة أم البواقي؛ المجلد 10؛ العدد 3؛ سنة 2021؛ ص 493.

وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية من كثرة المراجعين سيؤدي حتماً إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جداً إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.¹

تتنوع معوقات الاتصال التنظيمي بين العوامل التنظيمية والإدارية والشخصية والاجتماعية والثقافية والبيئية؛ تشمل المعوقات التنظيمية ضعف نسبة التنظيم ونقص التوجيه؛ أما بالنسبة للمعوقات الإدارية تتمثل في سوء التخطيط وسوء توزيع السلطة بينما المعوقات الشخصية تتمثل في السلوكيات والاتجاهات؛ وأخيراً المعوقات البيئية فتشمل التشويش البيئي الذي يعوق التواصل الفعال في المنظمة.

¹ - دحوح منية؛ محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة؛ جامعة 08 ماي 1945؛ تخصص تسيير الموارد البشرية؛ سنة 2015-2016؛ ص 73.



الفصل الثالث

المبحث الأول: مدخل عام حول الشفافية الإدارية.

المطلب 1: التطور التاريخي لمصطلح الشفافية الإدارية.

إذا كانت الشفافية الإدارية من المصطلحات الحديثة على مؤسسات الدول العربية بصفة عامة، إلا أن هذا المصطلح من المفاهيم الأساسية والراسخة في النظم الغربية، فمنذ تاريخ طويل ظهرت مطالب في دول العالم الثالث لفتح الباب أمام تدفق المعلومات في مجالي السياسة والاقتصاد، وقد تصدت السويد مبكرة لهذا الموضوع فأصدرت في عام 1774 قانون خاص بالشفافية المعلوماتية، إلا الأمر استغرق بالنسبة لباقي دول العالم ما يقرب من قرنين من الزمان قبل أن تبدأ بلدان أخرى بأن تبدو حذوها، خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع في البيروقراطية الحكومية في كثير من البلدان،¹ وظهور الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى والمنظمات الحكومية الدولية، التي يجعل لها من القوة ما يكفي لجعلها قادرة على حجب المعلومات عن الأفراد وفي الوقت ذاته فإن الحرب الباردة التي سادت العالم أدت الى ارتفاع درجة السرية في مجال الأمن الوطني، حتى جاء أبرز انتصار للشفافية الإدارية في القرن الماضي في صورة قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي صدر في عام 1966، ثم بداية عام 1980، ظهر دور منظمات المجتمع المدني في الدفع

¹ - هشام عبد السيد الصافي محمد بدر الدين، الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، جامعة حلوان مصر، دس-ن، ص 67.

لإصدار تشريعات تخص الشفافية الإدارية وحرية تداول المعلومات حيث قامت بنشاطات وحملات طالبوا فيها بالحصول على معلومات من المنظمات الحكومية الدولية.¹

المطلب 2: مفهوم الشفافية الإدارية.

تعرف الشفافية عموماً بأنها إزالة الغموض واللبس، وفي المجال الإداري ينصح المدراء بالحرص على إزالة أي غموض أو لبس من السياسات بل يجب أن تكون بسيطة الفهم والتطبيق، فالشفافية هي المناخ الملائم والمتطلب الرئيس لنجاح المنظمات، حيث أن مبدأ الوضوح هو أساس النجاح لتوفر البيئة المناسبة للتفاهم بين العاملين والتعبير عن همومهم وتبيان مشاكلهم ومناقشة طرق حلها بكل أريحية وعدم خوف، بما ينعكس بتقديم الآراء التي تخدم المنظمة.²

وقد عرف البعض الشفافية على أنها آلية الكشف والإعلان من جانب الدولة عن أنشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ، كما تعرف الشفافية بأنها الانفتاح إلى النظرة

¹ - المرجع السابق، ص 67.

² - فلاح بن فرج السبيعي، أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37 العدد 01، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 185.

العامة التي تعتق مبادئ الاستشارة العامة، النظرة التشاركية في اتخاذ القرارات وتبرير التعليمات.

وتعرف هيئة الأمم المتحدة الشفافية بأنها حرية تدفق المعلومات معرفة بأوسع مفاهيمها أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء.¹

فالشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، وهي تشير إلى فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية والتدقيق المستمر على مختلف المستويات الإدارية، وقد ازدادت المناداة بضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكان تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية المختلفة من أهم المبادئ الواجب مراعاتها كممارسة إدارية سليمة والتي لا تقوم كمفهوم متكامل إلا بتوافر عناصر أساسية.²

¹ - هنان مليكة، بواب عامر، الإطار المفاهيمي للشفافية والمساءلة كآليات الحد من الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، معهد العلوم القانونية والإدارية، العدد 04، المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت الجزائر، د-س-ن، ص 209.

² - حنان مزهود، دور الشفافية في الوقاية من إهدار المال العام، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلة 09، العدد03، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر 2018، ص350.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن أساس الشفافية الإدارية هو الوضوح أيضا توفير المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك هي التزام الإدارة بالإفصاح والعلانية في ممارسة أعمالها فتطبيق الشفافية الإدارية من أهم المبادئ الواجب القيام بها لضمان ممارسة إدارية سليمة.

المطلب 3: أهمية الشفافية الإدارية

إن مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حيز الزاوية في مجتمعنا فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك تخلق الثقة وتؤكد عليها، وتتمثل أهمية الشفافية في:

1. تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تكمن شركاء التنمية من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع.
2. تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات وتسمح بتوعية المواطنين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقسيم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساواة.

3. تحقق الشفافية النزاهة للموظف والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومة من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها.¹
4. تعمل على تقليل الغموض في التشريعات والضابطة في المسؤوليات وتسهل مشاركة المعلومات مع العامة من داخل المؤسسة وخارجها.
5. تسهل عملية التقييم لأداء الأفراد والمجموعات للأعمال الموكلة إليهم، وتساعد على ترسيخ مبادئ الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات.²
6. تدعو الشفافية للانفتاح الإداري والإفصاح وتساعد الموظفين في التعبير عن أذواقهم، الأمر الذي يتطلب رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.
7. تعد الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة وتأكيد حق المواطن في مراقبة وفهم تقييم القرارات التي يتخذها المسؤولين.

¹ - نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011، ص ص 12-13.

² - محمد محمود مصباح، مفهوم الشفافية الإدارية لدى إدارة المكتبات في جامعة بنها وعلاقته بفعالية الاتصال الإداري، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مجلد 03، عدد 05، جامعة بنها، 2021، ص 158.

8. تساهم في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج¹.

ومنه نستنتج أن أهمية الشفافية الإدارية تكمن في المشاركة في اتخاذ القرارات كذلك تحقق العدالة بين العاملين في تقييم أدائهم أيضا سهولة إيصال المعلومات بالإضافة الى تقليل الغموض وتسهيل مشاركة المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها أيضا تعمل الشفافية على مبدأ الإفصاح أي السماح للموظف بالتعبير عن كل ما يريد وبالتالي تحقق الرضا الوظيفي.

المطلب 4: مجالات تطبيق الشفافية الإدارية.

يمكن تحديد مجالات تطبيق الشفافية الإدارية في:

1. شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة: إن المبدأ الأساسي في التشريعات والأنظمة

والقوانين أنها تطبق على جميع الأفراد دون استثناء، وعليه فإن وضوحها وعلنيتها مطلب رئيسي لتحقيق الشفافية إذ أن سلاستها وبساطتها كما أن خلوها من الفجوات وبعدها عن التعقيد يساعد على سهولة فهمها، وبالتالي قدرة الأفراد على التعامل معها بحيث أنها غير قابلة للتأويل أو احتمالية أن تتناول أكثر من معنى، وأيضا على أن لا تكون هذه الأنظمة والقوانين تتصف بالضبابية والغموض وعدم الوضوح

¹ - زهرة عباس، واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية بجامعة 08 ماي 1945 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018، ص 310.

مما يؤدي إلى تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار للجميع من جهة وتجنب انعكاساتها السلبية على نفسية الأفراد ومن ثم آدائهم وقدرتهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.¹

2.شفافية إجراءات العمل: إن من بين عناصر الشفافية الإدارية هو شفافية إجراءات وآليات العمل، فلا بد أن تتميز هذه الأخيرة بالمرونة والتغيير المستمر وفق تغير الاحداث والمستجدات في المنظمة، كما يجب أن تكون سهلة وواضحة وبعيدة عن التعقيد ومعلنة للجميع، مما يؤدي إلى قيام الأفراد بمهامهم بكل يسر وأمان واستقرار بالإضافة إلى تقليص التكاليف إلى أقصى حد ممكن من جهة وتوفير المعلومات في الوقت المناسب من جهة أخرى.²

3.الشفافية في صنع القرارات: إن اتخاذ القرارات مرتبط بشكل كبير بالقوانين والأنظمة السائدة أو المعتمدة في أي مؤسسة مهما كان نوعها، فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة وعكس ذلك يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة، وتؤدي قدرة وكفاءة القيادة دورا كبيرا في اتخاذ القرارات المناسبة

¹ - عيسى النجمي، الطيب بولحية، علاقة الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية بالأمراض التنظيمية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، ال عدد03، جامعة جيجل، 2021، ص 136.

² - آمال حنفاوي وآخرون، أثر ممارسة الشفافية الإدارية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة العربي تبسي، 2021، ص ص 47-48.

وحتى تكسب القرارات شرعيتها لابد أن تحاط بالشفافية، وبمشاركة جميع المستويات الإدارية.¹

4- **شفافية تقييم الأداء:** يشير تقييم أداء الأفراد إلى قياس فعالية الأفراد وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة فعاليتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم، فهو مجموعة من المهام المخططة والمنظمة والتي تعمل على مراقبة وقياس وتحسين مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.²

5- **شفافية المساءلة الإدارية:** يشير مفهوم المساءلة إلى مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج أدائه أو أعماله، وهي وسيلة يمكن من خلالها أن يتحمل الأفراد والمنظمات مسؤولية أدائهم، فهي تستند إلى تعظيم الممارسات الإيجابية، والتقليل أو الحد من الممارسات السلبية، والتعامل مع المشكلات بعدالة ومساواة.

إن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان، ففي غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة وإن لم تطبق هذه الأخيرة فلا يكون للشفافية أية قيمة، كما أن توفر الشفافية يوفر بيئة أو متطلبات توفير نظام مساءلة فعال.³

6- **نظم إدارة المعلومات:** من خلال وضع نظام قادر على جمع البيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة للمؤسسة، سواء من داخل أو خارج المنظمة، ومعالجة هذه

¹ - عيسى النجمي، الطيب بولحية، مرجع سبق ذكره، ص 136.

² - آمال حنفاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ - المرجع نفسه، ص 48.

المعلومات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات على جميع المستويات، وتتعرز الشفافية من خلال نظم المعلومات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبالخصائص المطلوبة، وتدعم عملية اتخاذ القرار وتنشط عمليات الاتصال في المؤسسات، كما تحد من التجاوزات الإدارية.¹

وعليه يمكن إيجاز مجالات تطبيق الشفافية الإدارية في أنها قائمة على عدة مجالات وأولها نجد شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة: فالمبدأ الذي تقوم عليه هنا هو أنها تطبق على جميع الأفراد دون استثناء ووضوحها وبساطتها مطلب أساسي لتحقيق الشفافية الإدارية، ثانياً نجد شفافية إجراء العمل: فالشفافية هنا يجب عليها أن تكون سهلة وبسيطة ومعلنة للجميع حتى يؤدي الأفراد مهامهم بكل سرور وأما، ثالثاً الشفافية في صنع القرار: ويقصد به هو أن كلما كانت الشفافية في القوانين والأنظمة كلما ساعدت على اتخاذ قرارات إدارية صحيحة والعكس صحيح، رابعاً نجد شفافية تقييم الأداء: فهو مجموعة من المهام المنظمة التي تعمل على تحسين مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، خامساً نجد شفافية المساءلة الإدارية: ويقصد بالمساءلة هو مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج أعماله والشفافية والمساءلة مكملان لبعضهما البعض ففي غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة والعكس صحيح، وأخيراً نجد نظم إدارة المعلومات: ويتحقق ذلك من خلال وضع نظام قادر على جمع بيانات المؤسسة سواء داخلها أو خارجها ومعالجة هذه المعلومات ثم تحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.

¹ - عيسى النجمي، الطيب بولحية، مرجع سبق ذكره، ص 137.

المبحث الثاني: أساسيات الشفافية الإدارية والمشكلات التي تواجهها.

المطلب 1: أبعاد الشفافية الإدارية.

تختلف أبعاد الشفافية الإدارية تبعاً لمجال تطبيقها، وهنا سنركز على الأبعاد المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثلة في الإفصاح، المصادقية، الوضوح والمشاركة.

أولاً الإفصاح: يعتبر الإفصاح بمثابة عرض عادل للمعلومات المالية أو غير المالية للمؤسسة، سواء كانت إلزامية أو طوعية، ومفيداً لصنع القرار لدى أصحاب المصلحة بشكل أساسي، لكي تكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون ذات صلة وتمثل بأمانة ما تهدف إلى تمثيله، بالإضافة إلى ذلك يتم تحسين المعلومات إذا كانت قابلة للمقارنة والتحقق منها وفي الوقت المناسب حتى تكون مفهومة.¹

ثانياً المصادقية: تشير المصادقية إلى إدراك الشخص لحقيقة المعلومة، وهي بذلك تعتبر بمثابة وسيلة يستخدمها مستقبل المعلومات لتقييم مصدر أو مرسل المعلومات فالمصادقية هي كل شيء عن الميل إلى التصديق أو الثقة في شخص ليس له أدنى شك أو خداع أو التلاعب به، حيث الإيمان والثقة والموضوعية كلها مدمجة في كلمة واحدة وهي المصادقية، وفي المؤسسة فالمصادقية هي إمكانية تصديق نوايا المؤسسة في لحظة معينة من الزمن وكلما صدق مصدر الرسالة كلما زاد احتمال تأثيره على

¹ - المرجع السابق، ص 135.

المستقبل، وتحدث المصداقية عندما تلتزم وتقوم المؤسسة بما تقول أنها ستفعله وقد تختلف المصداقية المتصورة للمؤسسة تماما عن مصداقيتها المتصورة من قبل نفس المؤسسة في المستقبل وذلك نظرا للظروف المحيطة بها، ومما سبق يمكن تجميع أبحاث المصداقية في ثلاثة مقاربات مختلفة مصداقية المصدر ومصداقية الوسائط ومصداقية الرسالة.¹

ثالثا الوضوح: إن ما يميز الوضوح هو تعدد أنماطه، فالنمط الأول مرتبط بالمبالغة في تبسيط المعلومات المهمة وهو وضوح يتم فيه إهمال التفاصيل أو الآثار المهمة سواء عن قصد أو غير قصد في محاولة للتوضيح، أما النمط الثاني هو نمط حيث يكون النص واضحا تماما للجمهور الداخلي أو المستهدف ولكن ليس واضحا على الإطلاق للجمهور الخارجي وعندما يتم نشر هذا الشكل من الوضوح قد يصبح مثيرا للجدل، ويعد النمط الثالث معقدا ومتطورا في نفس الوقت وهو وضوح يتم فيه توضيح الأفكار والعلاقات المعقدة دون الوقوع في التبسيط المفرط.

ومنه فالوضوح مهما كان نمطه فهو يتعلق بالإدراك أو الفهم والتحرر من الغموض والالتباس وهو يشير إلى البساطة واليقين والدقة والشفافية والاتجاه والانفتاح.²

¹ - المرجع السابق، ص 135.

² - المرجع السابق، ص 135.

رابعا المشاركة: يرى معظم المؤلفين أن مصطلح المشاركة يتضمن مجموعة متنوعة من الممارسات التنظيمية مثل مشاركة الموظف، وصوت الموظف، وإقرار التعليمات البرمجية، والتمكين وما إلى ذلك والتي يجب فهمها وتحليلها في سياق معين، فمشاركة الموظف تعني دخول الموظفين في سلطة وعمليات الإدارة ببساطة أكثر تشير إلى مشاركة وتأثير الموظفين في صنع القرار في جميع أنحاء المؤسسة ما يحد من قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات من جانب واحد دون التشاور أو الانتباه إلى آراء أو رغبات الموظفين ما يعني تلاشي العلاقة التقليدية بين المديرين والموظفين وهناك نموذجين للمشاركة يتمثل النموذج الأول في مشاركة الموظف المبني على افتراض حل وسط بين طرفين لهما مصالح غير متناسقة في حين مشاركة الموظفين في النموذج الثاني تبني على مفهوم موحد للمصلحة المشتركة.¹

ويمكن تلخيص أبعاد الشفافية الإدارية في:

أولا الإفصاح: وهو بمثابة عرض عادل للمعلومات ويقصد به أي أنه يتم عرض المعلومات بصله وأمانة وهذا حتى تكون المعلومات مفيدة، أيضا هو مفيد جدا لصنع القرار خاصة لدى أصحاب المصلحة.

¹ - نفسه، ص 135.

ثانيا المصادقية: ويقصد بها أنها إدراك الشخص لحقيقة المعلومة فمثلا في المؤسسة يجب تصديق نوايا المؤسسة في كل لحظة معينة وعندما نقول المصادقية فنحن نقول الثقة، وكلما صدقت الرسالة كلما زادت تأثيرها إيجابيا في المستقبل، وتحدث المصادقية عندما تقول المؤسسة بأنها ستفعل شيء وتقوم بفعله، وكل مؤسسة لها مصادقية تختلف عن أخرى.

ثالثا الوضوح: ويقصد به تبسيط المعلومات حتى تصبح سلسلة ومفهومة، ولديه ثلاثة أنماط:

النمط الأول: وهو المبالغة في تبسيط المعلومات المهمة، أما النمط الثاني: فهو نمط يكون فيه الكلام واضحا للجمهور الداخلي ولكن ليس واضحا للجمهور الخارجي وقد يصبح هذا الأمر مثيرا للجدل، أما النمط الثالث: فهو توضيح الأفكار دون الوقوع في التبسيط المفرط، والوضوح بصفة عامة هو التحرر من الغموض والالتباس وأساسه البساطة.

رابعا المشاركة: ويقصد بها مشاركة الموظف في عملية صنع القرار في المؤسسة.

المطلب 2: مستويات الشفافية الإدارية.

تعمل الشفافية الإدارية وفق مستويان: الأول يطلق عليه المستوى الذاتي والثاني

يطلق عليه المستوى الشمولي:

1. **المستوى الذاتي:** يشمل على شفافية التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، فيجب على الجهة الإدارية أن تعلن عن كافة القوانين واللوائح المعمول بها لكافة المواطنين والأفراد، ويجب تقييم الأداء لجميع الأفراد العاملين بالجهة الإدارية وبصورة منتظمة ويجب أن يكون الاختيار والتعيين مبنى على أسس ومعايير واضحة وبعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة، ويجب توضيح الحقوق والواجبات للعاملين وتوفير الآلية الواضحة للوصول إليها، هذا بالنسبة للشفافية في القوانين، بينما الشفافية في الإجراءات فتتطلب توعية المواطنين حول طبيعة مهام الجهة الإدارية، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها، ويجب الإعلان عن حالات الإبداع والتميز الخاصة بالعاملين بالجهة الإدارية، وحالات التجاوز والفشل حتى يكون دافع وراذع لكل العاملين بالجهة الإدارية.¹

2. **المستوى الشمولي:** تتطلب الشفافية توافر الأبعاد التالية: التزام كل من الحكومة والإدارة العليا بمبدأ سيادة القانون ودولة المؤسسات، وتقييم أداء القيادات العليا، كما يتطلب أيضا العمل المشترك والمستمر بين هذه الإدارات والأجهزة الرقابية وتفعيل دور الرقابة من الجوانب الإدارية والمالية.²

¹ - هشام عبد السيد الصافي محمد بدر الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

² - سهام إبراهيم عبد السيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 464.

وعليه يمكن تلخيص مستويات الشفافية الإدارية في كونها تعمل وفق مستويان: الأول يطلق عليه المستوى الذاتي والثاني المستوى الشمولي، فالمستوى الذاتي يشمل شفافية القوانين والإجراءات الإدارية فشفافية القوانين يقصد بها أنه على الإدارة الإعلان عن كافة القوانين واللوائح المعمول بها للمواطنين كذلك توضيح الحقوق والواجبات للعاملين، أما الإجراء الإدارية فيقصد بها توعية المواطن حول مهامه في الإدارة والواجبات التي يجب عليه القيام بها، أما المستوى الشمولي فيتطلب من الحكومة والإدارة العليا الالتزام بمبدأ سيادة القانون والعمل المشترك بين الإدارات وتقييم الأداء للقيادات الإدارية.

المطلب 3: متطلبات الشفافية الإدارية.

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي، وفيما يلي بعض المتطلبات الواجب توافرها لضمان تطبيقها في المؤسسات:

1. ضرورة وجود وسيلة عملية وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توافر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على مكامن النقص بالنسبة لإجراءات معينة، فالمنطلق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ

- والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها ومحاكمة ومعاقبة المسؤولين عنها بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية.
2. تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجري على المستويات العليا.¹
3. اعتماد إجراءات وقواعد تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية وسيرها وكيفية اتخاذ القرار فيها، ومثال على ذلك: إقامة أيام مفتوحة للمواطنين على هذه الإدارات، إنشاء مواقع إلكترونية خاصة بالمؤسسة، تشجيع المواطنين على حضور مداورات المجالس المنتخبة البلدية والولائية لاطلاع المواطنين على كيفية مناقشة المواضيع المتعلقة بمصالحهم التداول بشأنها ثم اتخاذ القرارات.
4. تبسيط الإجراءات الإدارية: من خلال القضاء أو على الأقل الإنقاص من مظاهر البيروقراطية وذلك بتوفير الأدلة الإرشادية عن إجراءات العمل واختصار الإجراءات غير الضرورية.²

¹ - نعيمة محمد حرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

² - حنان مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 354.

5. التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات.
6. تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي: إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة. فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصا من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولا بأول قبل تفاقمها، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة والعمل معا كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم.
7. لا تقتضي الإدارة بالشفافية من العاملين الامتناع واجتناب المخالفات فحسب، ولكنه أيضا الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار المال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد.

8. ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية

وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح

والإفصاح وحرية التعبير.¹

9. التعيين في الوظائف على أساس مبدأ الجدارة والذي يسمح بتولي الوظائف من

طرف أصحاب الكفاءة وليس على أساس المحسوبية.

10. تطوير قدرات الموظفين العموميين ومهارتهم من خلال إثراء خبراتهم والاطلاع

على التجارب الناجحة في الدول المتقدمة في مجال الشفافية وتعزيز مفهوم الوظيفة

العامة لديهم، وإعداد برامج تنقيفية للموظفين الجدد لتوعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي

بالأبعاد التنظيمية والإدارية للهيئة التي يعملون بها.²

ومنه نستنتج أنه هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز

الشفافية الإدارية في المؤسسة ويمكن تلخيص هذه المتطلبات في الآتي:

أنه يجب وجود وسيلة عملية من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها أيضا

نجد تعزيز قيمة المساءلة واتخاذ الإجراءات التي تعزز من قيمتها، ثالثا نجد الاعتماد

على قواعد تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات

داخل المؤسسات وكيفية سيرها، رابعا نجد تبسيط الإجراءات الإدارية وذلك من خلال

¹ - نعيمة محمد حرب، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² - حنان مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 355.

القضاء على مظاهر البيروقراطية، خامسا نجد توفير بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور وهي: إرضاء العاملين والمتابعة الموضوعية وبت روح الجماعة، أيضا يجب تنظيم دورات تأهيلية للموظف للتعريف بأهمية الشفافية والعمل على تطبيقها، كذلك نجد من متطلبات الشفافية أنها تقوم على الكفاءة وليس المحسوبية وذلك من خلال التعيين في الوظائف، وأخيرا نجد تطوير القدرات للموظفين ومهارتهم وتعزيز مفهوم الوظيفة وإعداد برامج تثقيفية للموظفين الجدد.

المطلب 4: المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية.

تتمثل هذه المشكلات في:

- إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد والإجراءات يشكل عائقا في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
- يمكن ان تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة.

- الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدا وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.¹

- عند الشروع في عمليات التحديث للقوانين تجد أنها جهود مبعثرة وغير متناسقة ليس بها منهجية وضمن خطة استراتيجية.

- عدم توافر الإحصاءات والبيانات اللازمة لمتخذ القرار في الوقت المناسب.²

- انتشار ثقافة المحسوبية والواسطة التي تمكن الشخص من الحصول على حقوق ومزايا لا يستحقها.

- ضعف الوازع الديني.

- ضعف الرقابة الإدارية والمالية وعدم معاقبة المسيء لاستخدام السلطة.³

إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير تؤدي الى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.

¹ - نعيمة محمد حرب، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² - محمد محمود مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 159-160.

³ - فلاح بن فرج السبيعي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

- الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته.¹

ومنه نستنتج أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية نذكر منها:

أن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين يشكل عائقا في وجه الشفافية الإدارية لذلك يجب القيام بالإصلاح والتطوير لعمليات الإدارة، أيضا الإفصاح غير الدقيق يؤدي بالشفافية للتعرض للخروقات، كذلك كثرة الأهداف وتداخلها يشكل عائقا للشفافية الإدارية، أيضا عدم توافر البيانات اللازمة لمتخذ القرار، كذلك انتشار المحسوبية التي تمكن الشخص من الحصول على حقوق لا يستحقها، إضافة إلى ضعف الوازع الديني، أيضا ضعف الرقابة الإدارية وعدم مراقبة المسيء لاستخدام السلطة، كذلك الأنظمة السابقة التي تتطلب معالجة كبيرة قبل النهوض بالمجتمع ومؤسساته.

¹- نعيمة محمد حرب، مرجع سبق ذكره، ص 20.



الفصل الرابع

1. عرض وتحليل البيانات وتفسيرها:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد البحث حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
73.33%	88	ذكور
26.67%	32	إناث
100%	100	المجموع

يوضح الجدول رقم 1 أن أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة 73.33%، أكبر من نسبة الإناث 26.67% وهذا رابع الارتفاع عدد العمال الذكور في مؤسسة الصوميك حيث بلغ عددهم 88 عامل أما الإناث 32 عاملة.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد البحث حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
1.67%	2	30-20
38.33%	46	41-31
55%	66	52-42
5%	6	أكثر من 52
100%	120	المجموع

يوضح الجدول رقم 02 أن أغلب العينة تتراوح أعمارهم ما بين 42-52 سنة وذلك بنسبة 55%، أما الفئة الثانية من 31-41 سنة بنسبة 38.33%، والفئة الثالثة بنسبة 5% وهي تمثل الأفراد الأكثر من 52 سنة، أما نسبة 1.67% فتمثل الأفراد من 20-30 سنة وعليه يمكن القول إن السن في الفئة الثانية والثالثة متقارب وبنسبة أعلى من الفئة الأولى والأخيرة وهذا دليل على أن المؤسسة تميل للتوظيف ذوي الخبرة أكثر.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد البحث حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
00.0%	0	متوسط
1.67%	2	ثانوي
98.33%	118	جامعي
100%	120	المجموع

يمثل الجدول 03 متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة المستوى المتوسط 00.0%، أما نسبة المستوى الثانوي 1.67% أما المستوى الجامعي 98.33% وهذا يدل أن أغلب العاملين في مؤسسة صوميك جامعيين وذلك لأن المؤسسة تميل إلى توظيف الكوادر والأفراد الذين لديهم شهادات عليا لأن المؤهل العلمي يلعب دور كبير في خدمة المؤسسة وترقيتها.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل
0.0%	0	أقل من 5 سنوات
26.67%	32	من 5-10 سنوات
33.33%	40	من 11-15
30%	36	من 16-20
10%	12	أكثر من 20
100%	120	المجموع

يمثل الجدول رقم 04 متغير الأقدمية في العمل، حيث أن أغلب أفراد العينة هي الفئة التي تتراوح أقدميتها من 11-15 سنة بنسبة 33.33%، وتليها الفئة من 16-20 سنة 30%، ثم تليها فئة من 5-10 سنوات بنسبة 26.67%، أما الأخيرة تأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 0.00% وعليه يمكن القول أنه كلما زادت الخبرة أصبح لديهم خلفية أكثر عن المؤسسة.

الجدول رقم 05: ما هو تصورك لمفهوم الاتصال الداخلي؟

النسبة المئوية	التكرار	ما هو تصورك لمفهوم الاتصال الداخلي؟
19%	30	هو نقل ومشاركة المعلومات داخل المنظمة.
45.56%	72	هو نظام فعال يعمل على سير المعلومة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
35.44%	56	هو عبارة عن شارك المعلومات بين موظفي الشركة بهدف قيام كل موظف بدوره على أكمل وجه.
100%	158	المجموع

يمثل الجدول رقم 05 مفهوم الاتصال الداخلي لعينة الدراسة، حيث أن التصور الأول للمفهوم بنسبة 45.56%، والذي هو نظام فعال يعمل على يسر المعلومة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تليها بنسبة 35.44% والذي هو عبارة عن تشارك المعلومات بين موظفي الشركة بهدف قيام كل موظف بدوره على أكمل وجه، وأخيرا نجد نسبة 19% والذي هو عبارة عن نقل ومشاركة المعلومات داخل المنظمة، أيضا نجد مجموعة من الأفراد لديهم تصور آخر

لمفهوم الاتصال الداخلي فمنهم من يراه على أنه أداء المهام بجودة عالية... الخ وعليه يمكن القول أن معظم أفراد مؤسسة صوميك يرون الاتصال الداخلي على أنه نظام فعال هو القلب النابض للمؤسسة، أيضا هو عملية تفاعلية، عملية ثنائية الاتجاه بحيث يكون تبادل الأدوار بين أفراد المؤسسة.

جدول رقم 06: ما هي الوسائل التي تتبعها المؤسسة في نقل وتبادل المعلومات؟

الوسائل	التكرار	النسبة المئوية
وسائل الشفوية	76	31.93%
وسائل الكتابية	64	26.90%
وسائل الكترونية	98	41.17%
المجموع	238	100%

يمثل الجدول رقم 06 أن أغلب العينة يستخدمون الوسائل الإلكترونية بنسبة 41.17% وتليها الوسائل الشفوية بنسبة 31.93% في حين أن نسبة 26.90% من المبحوثين صرحوا بأنهم يستخدمون الوسائل الكتابية غير ذلك يوجد مجموعة من الأفراد بأنه وجدوا وسائل أخرى في نقل وتبادل المعلومات كالتقارير والاستشعارات والإعلانات أيضا مواقع خاصة لنشر المستجدات ومن خلال النتائج المذكورة أعلاه نلاحظ أن معظم الأفراد يتركزون على الوسائل الإلكترونية وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى لمواجهة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أيضا تعمل على مواجهة المنافسة.

الجدول رقم 07: فيما تكمن أهمية اختيار القناة الاتصالية؟

الأهمية	التكرار	النسبة المئوية
سرعة انسياب المعلومة	40	28.99%
سهولة وصول المعلومة	94	68.11%
أخرى تذكر	4	2.90%
المجموع	138	100%

يوضح الجدول رقم 07 أن أغلب أفراد العينة قد اعتبروا أن أهمية اختيار القناة الاتصالية تكمن في سهولة فضول المعلومة حيث بلغ عددهم 94 فردا ما يعادل 68.11% وهي تعتبر أكبر نسبة وتليها القراءة الثانية التي أغلب افراد اعتبروا ان اهمية القناة الاتصالية تكمن في سرعة انسياب المعلومة حيث بلغ عددهم 40 فردا أي ما يعادل 28.90% أما في الأفراد فقد كان لهم رأي آخر حول القناة الاتصالية والدليل على هذا أن اختيار القناة الاتصالية أمر مهم لأنه يؤثر على سهولة وصول للمعلومة.

الجدول رقم 08: هل تصل المعلومات الى كافة المستويات الإدارية؟

النسبة المئوية	التكرار	هل تصل المعلومات الى كافة المستويات الإدارية؟
70%	84	نعم
30%	36	لا
100%	120	المجموع

يوضح الجدول رقم 08 أن أغلبية الأفراد كانت لهم الإجابة بـ "نعم" للسؤال هل تصل المعلومة كافة المستويات الادارية حيث بلغت نسبتهم 70% وهي تعتبر أكبر نسبة بالنسبة للأفراد الذين كانت إجابتهم بـ "لا" حيث بلغت نسبتهم 30% من خلال هذا نستنتج أن المعلومات تصل الى طافة المستويات الادارية وذلك لضمان تداول المعلومات والبيانات بين مختلف الأقسام والمستويات الادارية.

جدول رقم 09: ما مدى سهولة وصول الى المعلومات التي تحتاجها لأداء عملك؟

النسبة المئوية	التكرار	ما مدى سهولة وصول الى المعلومات التي تحتاجها لأداء عملك؟
13.33%	16	سهل للغاية
66.67%	80	سهل الى حد ما
8.33%	10	صعب للغاية
11.67%	14	صعب الى حد ما
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 09 أن أغلب المبحوثين كان رأيهم حول مدى سهولة الوصول الى المعلومات التي يحتاجونها لأداء عملهم أنه سهل الى حد ما حيث بلغ عدد الأفراد 80 فردا بنسبة 66.67% ثم تليها رأي الأفراد الذين يعتبرون أنه سهل للغاية وكان عددهم 16 فرد بنسبة 13.33% بعدها الأفراد الذين يعتبرون أنه صعب إلى حد ما وقد بلغ عددهم 14 فرد بنسبة 11.67% أخيرا الأفراد الذين يرون أن الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها إلى أداء عملهم صعب للغاية و قد كان عدد افراد هذا رأي 10 أفراد فقط 8.33% و هذا يدل على أن الوصول إلى المعلومات التي يحتاج الفرد للأداء عمله تكون سهلة الى حد ما.

جدول رقم 10: هل يشارك العمال في عملية اتخاذ القرار؟

النسبة المئوية	التكرار	هل يشارك العمال في عملية اتخاذ القرار؟
20%	24	نعم
80%	96	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن معظم أفراد العينة أقرروا على أن العمال لم يشاركوا في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهذا بنسبة 80% في حين أن بقية الأفراد أقرروا على أن العمال يشاركون في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وذلك 20% ونستنتج من خلال هذا أن العمال لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار وذلك لأن ليس لهم السلطة بل المسؤول هو الذي يتخذ القرار.

جدول رقم 11: ما نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة
20%	24	اتصال ذو طابع رسمي بحث
8.33%	10	اتصالات غير رسمية
71.67%	86	اتصالات رسمية وغير رسمه معا
100%	120	المجموع

يوضح الجدول رقم 11 أن أغلبية الأفراد يرون أن نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة أنها اتصالات رسمية وغير رسمية وهذا بنسبة 71.67% ثم تليها نسبة الأفراد الذين يرون أن الاتصالات رسمية وكانت بـ 20% وأخيرا الأفراد الذين يعتبرون أن اتصالات غير رسمية وذلك بنسبة 8.33% فقط وهذا يدل على أن الاتصالات السائدة داخل المؤسسة تكون رسمية وغير رسمية في آن واحد.

جدول رقم 12: ما طبيعية الاتصالات التي تسري داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	طبيعية الاتصالات التي تسري داخل المؤسسة
22.86%	48	تقارير دورية
10.47%	22	شكاوي
9.52%	20	اقتراحات
42.85%	90	أوامر وتوجيهات
14.30%	30	شرح القواعد واللوائح العامة
0%	0	أخرى تذكر
100%	210	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 12 أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن طبيعة الاتصالات التي تسري داخل المؤسسة هي عبارة عن أوامر وتوجيهات وذلك بنسبة 42.85% بعدها الأفراد الذين يرون أن طبيعة الاتصالات عبارة عن تقارير دورية وقد كانت نسبتهم 22.86% وبعدها الأفراد الذين يرون أن الاتصالات عبارة عن شرح القواعد واللوائح العامة ثم يليها رأي الأفراد الذين يعتبرون أن الاتصالات عبارة عن شكاوي بنسبة 10.47% وأخيرا الفئة التي ترى أن اتصالات عبارة عن اقتراحات وذلك بنسبة 9.53% من خلال ما سبق نستنتج أن هذا دليل على أن طبيعة الاتصالات التي تسري داخل المؤسسة عبارة عن تقرير دورية .

جدول رقم 13: ما هي الفلسفة التي تعتمدها المؤسسة عادة في إدارة وتسيير نشاطها؟

النسبة المئوية	التكرار	الفلسفة التي تعتمدها المؤسسة عادة في إدارة وتسيير نشاطاتها
55.55%	70	الانفراد بالقرارات الادارية
31.74%	40	منح الفرصة لتحمل المسؤولية
4.77%	06	الدعم والمساندة
7.94%	10	مبدأ تقاسم السلطة
100%	126	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن أغلبية الأفراد أقروا على أن الفلسفة التي تعتمدها المؤسسة عادة في إدارة نشاطاتها تكون على الانفراد بالقرارات الادارية وقد كانت نسبتهم 55.55% بعدها الأفراد الذين أقروا على أن الفلسفة المعتمد هي منح الفرصة لتحمل المسؤولية وبلغت نسبتهم 31.74% ثم تليها مبدأ الأخيرة فكان رأيهم في الدعم والمساندة في ذلك بنسبة 4.76% وكل هذا يدل على المؤسسة عادة ما نعتمد على مبدأ الانفراد بالقرارات الادارية في تسيير نشاطاتها وذلك من أجل تحقيق فعالية أكبر في التنظيم والتنفيذ.

جدول رقم 14: هل يفوض المدير عادة جزءا من صلاحياته المستويات الإدارية الدنيا؟

النسبة المئوية	التكرار	هل يفوض المدير عادة جزءا من صلاحياته المستويات الإدارية الدنيا؟
45%	54	نعم
55%	66	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 55% من العينة الاجمالية أقرروا على أن المؤسسة لا تعمل على تجنب الأفراد من الوقوع على مواطن الضعف ومعالجتها على عكس الفئة الأخرى والذين أقرروا على أن المؤسسة تعمل على تجنب الأفراد من الوقوع على مواطن الضعف ومعالجتها وذلك بنسب 45% من النسب الاجمالية وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعمل على تجنب الأفراد من الوقوع على مواطن الضعف.

جدول رقم 15: كيف تتخذ القرارات الادارية عادة

النسبة المئوية	التكرار	كيف تتخذ القرارات الادارية عادة
53.62%	74	اتخاذ القرارات من صلاحيات المدير
14.50%	20	بالإجماع
31.88%	44	على حسب الظرف
100%	138	المجموع

يوضح هذا الجدول على أن أغلب الأفراد يرون أن القرارات الادارية عادة ما تتخذ من طرف المدير وكانت نسبة هذا الرأي 53.62% ثم يليها رأي الآخر حيث أقرروا على أن القرارات تتخذ على حسب الظرف وطانت نسبتهم 31.88% أما باقي الأفراد يروا أن القرارات تتخذ بالإجماع وهذا دليل على أن اتخاذ القرار من صلاحيات المدير لضمان تنفيذ الرؤية ولاستراتيجية العامة للمؤسسة بشكل فعال.

جدول رقم 16: هل تعمل المؤسسة على تجنب الأفراد من الوقوع على مواطن الضعف ومعالجتها

النسبة المئوية	التكرار	هل تعمل المؤسسة على تجنب الأفراد من الوقوع على مواطن الضعف ومعالجتها
45%	54	نعم
55%	66	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 55% من العينة الاجمالية أقرروا على أن المؤسسة لا تعمل على تجنب الأفراد من الوقوع على مواطن الضعف ومعالجتها على عكس الفئة الأخرى والذين أقرروا أن المؤسسة تعمل على تجنب الأفراد من الوقوع على مواطن الضعف ومعالجتها وذلك بنسب 45% من النسب الاجمالية وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعمل على تجنب الأفراد من الوقوع على مواطن الضعف.

جدول رقم 17: هل تدعم الشفافية الادارية شرعية المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	هل تدعم الشفافية الادارية شرعية المنظمة
%43.33	52	نعم
%56.67	68	لا
%100	120	المجموع

يوضح الجدول أن علبة الأفراد أقروا على أن الشفافية الادارية لا تدعم شرعية المنظمة وكانت نسبتهم %56.66 أما باقي النسبة فكانت %43.33 وكان رأيهم أن الشفافية الإدارية تدعم شرعية المؤسسة عدم وجود الشفافية يمكن أن تؤدي لانعدام الثقة حول أهداف المنظمة.

جدول رقم 18: ما هي الطرق التي يشاركون بها عمال مؤسسة Somik في عمل صنع القرار

النسبة المئوية	التكرار	الطرق التي يشاركون بها عمال مؤسسة Somik في عمل صنع القرار
27.53%	38	الاستطلاعات
34.79%	48	الاجتماعات المفتوحة
10.14%	14	اقتراحات الموظفين
27.54%	38	أخرى اذكرها
100%-	138	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 18 أن أكثر الطرق التي شاركوا بها مؤسسة صوميك في عملية صنع القرار هي الاجتماعات المفتوحة حيث بلغت نسبتهم 34.79 وهي أكبر نسبة بالنسبة للفئات الأخرى وتليها مباشرة المشاركة بالاستطلاعات وكانت نسبتهم 27.53% ثم المشاركة اقتراحات الموظفين وهي القراءة الأصغر حيث بلغت نسبتهم 10.14% من خلال كل هذا استنتج أن الطريقة المستخدمة أكثر عملية صنع القرار هي الاجتماعات المفتوحة وهذا دليل على الاجتماعات تتيح الفرصة للأفراد للتعبير عن آراءهم وأفكارهم.

جدول رقم 19: هل تشعر بأن لديك معلومات كافية حول كيفية اتخاذ القرار؟

النسبة المئوية	التكرار	هل تشعر بأن لديك معلومات كافية حول كيفية اتخاذ القرار؟
48.33%	58	نعم
51.67%	62	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن أغلب أفراد العينة ليس لديهم معلومات كافية حول كيفية اتخاذ القرار من كانت نسبتهم 51.67% أما باقي الأفراد فيرون أن ليس لديهم معلومات حول كيفية اتخاذ القرار وكانت معلومات حول كيفية اتخاذ القرار وكانت نسبتهم 48.33% وهذا دليل على أن أغلب الأفراد لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار لأن أغلبية القرارات يتخذها المسؤول.

جدول رقم 20: فيما تكمن أهمية الاتصال الخارجي؟

أهمية اتصال الخارجي	التكرار	النسبة المئوية
يعمل على تحقيق على شهرة المؤسسة	78	50 %
تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها	32	20.51 %
تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي	46	29.49 %
المجموع	156	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن الاتصال الخارجي أهمية كبيرة للمؤسسة و هذا ما تم التصريح به من طرف المبحوثين بنسبة 50 % حيث أنه يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة في حيث 29.49 % من المبحوثين صرحوا على أنه يحقق التفاهم والانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي أما نسبة 20.51 % فصرحوا على أنه يعمل على تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها وغير ذلك يوجد مجموعة من الأفراد أقرروا على أنه توجد أهمية أخرى لاتصال الخارجي تكمن في تحقيق أهداف وكسب نفوذ المسؤولين خارج المجال

وتحقيق شعبية باسم الشركة أيضا تحقيق طلبات الزبون وغيرها وعليه يمكن القول أن الاتصال الخارجي أهمية كبيرة في تحقيق شهرة المؤسسة.

جدول رقم 21: ما هي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في عملية الاتصال

الخارجي؟

الأساليب	التكرار	النسبة المئوية
العلاقات العامة	90	52.95 %
التسويق	46	27.05 %
الإشهار	34	20 %
المجموع	170	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن أكثر الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في عملية الاتصال الخارجي هي العلاقات بنسبة 52.95 % ويرى 27.05% من المبحوثين أن أكثر الأساليب استخداما هي التسويق في حيث أن نسبة 20 % تتمثل في الإشهار ومن خلال النتائج تبين لنا أن المؤسسة تستخدم العلاقات العامة في عملية اتصالها الخارجي وهو اعتبار على أنها نشاط اتصالي لديه مجموعة من الوظائف فهو يعمل على التعريف بالمؤسسة أيضا تشغيل انطباع إيجابي للمؤسسة ضد الجمهور الخارجي.

جدول رقم 22: ما الذي يعزز مصداقية ونزاهة المؤسسة على المستوى الخارجي؟

النسبة المئوية	التكرار	ما الذي يعزز مصداقية ونزاهة المؤسسة على المستوى الخارجي
29.06 %	50	شفافية المعلومات
20.94 %	36	إعلانية القرارات
17.44 %	30	وضوح النواحي والتشريعات
32.56 %	56	وضوح معايير وتقييم الأداء
100 %	172	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن أفراد العينة حسب رأيهم و نسبة 32.56 % أجابوا بأن وضوح معايير تقييم الأداء بتعزيز مصداقية ونزاهة المؤسسة على المستوى الخارجي في حيث أن نسبة 29.06 % أجابوا بأن شفافية المعلومات تعزز مصداقية ونزاهة المؤسسة بينما 20.94 % أقرروا أن اعلانية القرارات تعزز مصداقية ونزاهة المؤسسة وأخيرا نجد 17.44 % أقرروا بأن وضوح النواحي والتشريعات يعزز مصداقية ونزاهة المؤسسة ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن القول أنه كلما كانت معايير تقييم الأداء واضحة كلما تعزز مصداقية و نزاهة المؤسسة على المستوى الخارجي و هذه النتيجة تتطابق مع النتيجة التي توصلنا إليها في مجالات الشفافية تقييم الأداء مجال أساسي في مجالات تطبيق الشفافية الإدارية.

جدول رقم 23: هل تحقيق المصداقية يؤدي الى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة؟

هل تحقيق المصداقية يؤدي الى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	116	96.67 %
لا	4	3.33 %
المجموع	120	100 %

يمثل الجدول رقم 23 أن أغلب أفراد العينة أقرروا على أن تحقيق المصداقية يؤدي الى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة وهذا بنسبة 96.67% في حيث أن بنسبة 3.33% من الأفراد أقرروا على أن تحقيق المصداقية لا يؤدي إلى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة وعليه يمكن القول أن تحقيق المصداقية يؤدي الى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة وهذه النتيجة تتطابق مع النتيجة التي توصلنا إليها في أبعاد الشفافية الإدارية فمصداقية المؤسسة بعد أساسي في أبعاد الشفافية الإدارية.

جدول رقم 24: هل تعتقد بأن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء؟

هل تعتقد بأن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	116	96.67 %
لا	4	3.33 %
المجموع	120	100 %

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم 24 أن 96.67% من أفراد العينة أقروا بأن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء في حين أن 3.33% أجابوا عكس ذلك ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء وهذا دليل على وجود الثقة والمصداقية بين عمال المؤسسة.

جدول رقم 25: حسب رأيك هل انعكست مصداقية المؤسسة إيجابيا مع جمهورها

الخارجي؟

هل تعتقد بأن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم		
لا		
المجموع		

نعم	94	% 78.33
لا	26	% 21.67
المجموع	120	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن أغلبية أفراد العينة أقرروا على أن مصداقية المؤسسة انعكس إيجابا مع جمهورها الخارجي وهذا بنسبة %78.33 في حين %21.67 أقرروا عكس ذلك عكس ذلك ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن مصداقية المؤسسة انعكست إيجابيا مع جمهورها الخارجي وهذه النتيجة متطابق مع النتيجة التي توصلنا إليها في أبعاد الشفافية الإدارية أنه كلما صدق مصدر الرسالة كلما زاد احتمال تأثيره إيجابا.

جدول رقم 26: ما هي الصعوبات التي تراها عائقا في تحقيق اتصال خارجي فعال؟

الصعوبات	التكرار	النسبة المئوية
عدم تقديم الخدمة في الوقت المحدد	82	% 50
صعوبة فهم الرسائل الاقتصادية	34	% 20.73
نقص الاتصال للجمهور الخارجي	48	% 29.27
المجموع	164	% 100

يوضح الجدول رقم 26 أن عدم تقديم الخدمة في الوقت المحدد من أكثر الصعوبات التي يراها أفراد العينة عائقا في تحقيق اتصال خارجي فعال بنسبة 50% أما 29.27% من أفراد العينة أقروا بأن نقص الاتصال للجمهور الخارجي من الصعوبات التي تشكل عائقا في تحقيق اتصال خارجي فعال تليها صعوبة فهم الرسائل الاتصالية بنسبة 20.73% وأخيرا نجد صعوبات أخرى نذكر منها:

- عدم وضع برنامج عمل وتفعيل وسائل وقنوات للتواصل مع العالم الخارجي أيضا تنكر المسؤولين لمسئوليتهم وعدم تقديم الخدمة في الوقت المحدد من أكثر الصعوبات التي تقف عائقا في تحقيق اتصال خارجي فعال.

1. ما هو تصورك لمفهوم الاتصال الداخلي؟

من 21 سنة فما فوق		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		التكرار الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
25	6	14.28	6	19.35	12	23.53	8	0	0	هو نقل ومشاركة المعلومات داخل المنظمة
62.5	10	47.61	20	38.70	24	47.05	16	0	0	هو نظام فعال يعمل على تسيير المعلومة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
12.5	2	92.09	16	41.95	26	29.42	10	0	0	هو عبارة عن تشارك المعلومات بين موظفي الشركة بهدف قيام كل موظف بدوره على أكمل وجه
100	16	1000	42	100	62	100	34	0	0	المجموع

يمثل الجدول رقم (01) متغير الأقدمية في العمل ومفهوم الاتصال الداخلي بالنسبة لعينة الدراسة، حيث ان التصور الذي اتفق عليه نسبة كبيرة من الأفراد هو "نظام فعال يعمل على سير المعلومة من أجل تحقيق اهداف المؤسسة" وقد فاز على نسبة 62.5% من الأفراد الأمثل خبرة من 21 سنة فما فوق أما الأفراد من 16 إلى 20 سنة فقد أجابوا بنسبة 47.61% في حين فقد الأفراد من 11 إلى 15 سنة أجابوا بنسبة 38.70% أما بنسبة 47.05% فهي تخص الأفراد من 5 إلى 10 سنوات وعليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الخبرة وبين مفهوم الاتصال الداخلي، في حين تتعدم نسبة الأفراد الأقل من 5 سنوات.

2. ماهي الوسائل التي تتبعها المؤسسة في نقل وتبادل المعلومات؟

أكثر من 52 سنة		من 42 إلى 52 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 20 إلى 30 سنة		التكرار الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
42.85	6	29.03	36	34.04	32	33.33	2	وسائل شفوية
42.85	6	24.19	30	27.66	26	33.33	2	وسائل كتابية
14.30	2	46.77	58	38.30	36	33.34	2	وسائل إلكترونية
100	14	100	124	100	94	100	6	المجموع

يمثل الجدول رقم (02) متغير السن والوسائل التي تتبعها المؤسسة في نقل وتبادل المعلومات حيث أن الوسائل التي تتبعها المؤسسة هي الوسائل الإلكترونية وهذا ما صرح به أفراد العينة البالغين من العمر من 42-52 سنة وبنسبة 46.77% في حين 14.30% تمثل نسبة الأفراد الأكثر من 52 سنة، أما الأفراد من 31-40 سنة نسبة 38.30% وأخيرا تجد الأفراد من 20 إلى 30 سنة فقد أجابوا بنسبة 33.34% ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين السن وبين الوسائل التي تتبعها المؤسسة في نقل وتبادل المعلومات حيث أن الأفراد من 41-52 سنة يميلون أكثر للوسائل الإلكترونية.

3. ما هو تصورك لمفهوم الاتصال الداخلي؟

جامعي		ثانوي		متوسط		التكرار الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
19.23	30	0	0	0	0	هو نقل ومشاركة المعلومات داخل المنظمة
46.15	72	0	0	0	0	هو نظام فعال يعمل على تسيير المعلومة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
34.62	54	100	2	0	0	هو عبارة عن تشارك المعلومات بين موظفي الشركة بهدف قيام كل موظف بدوره على أكمل وجه
100	156	100	2	0	0	المجموع

يمثل الجدول رقم (03) متغير المستوى ومفهوم الاتصال الداخلي بالنسبة لنية الدراسة حيث تبين لنا أن الإجابة الثانية التي تشمل "هو نظام فعال يعمل على سير المعلومة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" هي الإجابة الأكثر وهذا ما صرح به الأفراد ذات المستوى الجامعي بنسبة 46.15% في حين تتعدم بنسبة الأفراد ذات المستوى المتوسط والثانوي وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المستوى وبين مفهوم الاتصال الداخلي.

4. هل تدعم الشفافية الإدارية شرعية المنظمة؟

جامعي		ثانوي		متوسط		التكرار
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
56.36	62	100	2	0	0	نعم
43.64	48	0	0	0	0	لا
100	110	100	2	0	0	المجموع

يمثل الجدول رقم (04) متغير المستوى "هل تدعن الشفافية الإدارية شرعية المنظمة" حيث أن الأفراد ذات المستوى الجامعي أقرروا على أنه نعم تدعم الشفافية الإدارية شرعية المنظمة بنسبة 56.36% بينما الأفراد ذات المستوى الثانوي أقرروا بنسبة 100%، أما بالنسبة للإجابة للأفراد ذات المستوى الثانوي فهي تتعدم. في حين الأفراد ذات المستوى الجامعي

صرحوا بنسبة 43.64% على انه لا تدعم الشفافية الإدارية شرعية المنظمة وعليه يمكن القول

أن هناك علاقة ارتباطية بين المستوى وبين هذا السؤال.

5. هل تدعم الشفافية الإدارية شرعية المنظمة؟

من 21 سنة فما فوق		من 16-20 سنوات		من 11-15 سنوات		من 5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		التكرار الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
16.67	2	50%	18	40%	16	50%	16	0	0	نعم
83.33	10	50	18	60%	24	50%	16	0	0	لا
100%	12	100%	36	100%	40	100%	32	0	0	المجموع

يمثل الجدول رقم (05) متغير الأقدمية في العمل "هل تدعم الشفافية الإدارية شرعية

المنظمة" وحيث تبين لنا أنه لا تدعم الشفافية الإدارية شرعية المنظمة وهذا ما صرح به الأفراد

من 21 سنة فما فوق بنسبة 83.33%، في حين أن الأفراد من 16-21 سنة صرحوا بنسبة

50% أما نسبة 60% فهي تخص الأفراد من 11-15 سنة في حين 50% من الأفراد ذات

خبرة من 5-10 سنوات أقرروا على أنه تدعم الشفافية الإدارية شرعية المنظمة في حين تتعدم

نسبة الأفراد الأقل من 5 سنوات ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين على أنه توجد علاقة

ارتباطية دالة إحصائياً بين الخبرة وبين هذا السؤال.

6. هل تحقيق المصادقية يؤدي للتحقيق سمعة هيئة المؤسسة؟

من 21 سنة فما فوق		من 16-20 سنوات		من 11-15 سنوات		من 5-10 سنوات		اقل من 5 سنوات		التكرار	الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
100%	2	100%	28	95%	38		30	0	0		نعم
0	10	0	0	5%	2		2	0	0		لا
100%	12	100%	28	100%	40		32	0	0		المجموع

يمثل الجدول رقم (06) متغير الأقدمية في العمل وهل تحقيق المصادقية يؤدي إلى

تحقيق سمعة هيئة المؤسسة، حيث أن الأفراد الأكثر خبرة بنسبة 100% على ان تحقيق

المصادقية يؤدي إلى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة الأفراد ذات خبرة من 16-20 سنة أما

95% تمثل الأفراد من نفس النسبة بالنسبة.

11 إلى 15 سنة في حين الأفراد من 5-10 سنوات صدموا بنسبة 93.75% بينما

الأفراد الأقل من 5 سنوات فإجاباتهم تنعدم أيضا بالنسبة للإجابة لا فهي تنعدم بالنسبة للأفراد

ذات خبرة من 16 إلى 21 سنة أما الأفراد من 11-15 سنة فأجابوا بنسبة 5% على أن

تحقيق المصادقية لا يؤدي إلى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة في حين 6.25% تمثل الأفراد

من 5-10 سنوات في حين تنعدم النتيجة بالنسبة للأفراد أقل من 5 سنوات وعليه يمكن القول

أنه لا توجد علاقة بين الخبرة وتحقيق المصادقية.

7. هل تحقيق المصادقية يؤدي إلى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة؟

جامعي		ثانوي		متوسط		التكرار الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
97.61	164	100	2	0	0	نعم
2.39	4	0	0	0	0	لا
100	168	100	2	0	0	المجموع

يمثل الجدول (07) متغير المستوى مع "تحقيق المصادقية يؤدي إلى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة"، حيث أن الأفراد ذات المستوى الثانوي والجامعي أجابوا بنعم على غير الأفراد ذات المستوى المتوسط الذين تتعدم نسبتهم، وعليه بنسبة 100% و 93.75%.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين

المستوى وهذا السؤال.

8. هل تعتقد بأن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء؟

من 21 سنة فما فوق		من 16-20 سنوات		من 11-15 سنوات		من 5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		التكرار الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100%	12	100%	36	95%	38	93.75	30	0	0	نعم
0	10	0	0	5%	2	6.25	2	0	0	لا
100%	12	100%	36	100%	40	100	32	0	0	المجموع

يمثل الجدول رقم (08) متغير الاقدمية في العمل "هل تعتقد بان مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء" حيث أن الأفراد ذات خبرة من 21 سنة فما فوق أجابوا بنسبة 100% على أن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء، أيضا نفس النسبة بالنسبة للأفراد من 16 إلى 20 سنة، في حين 95% تمثل الأفراد من 11 إلى 15 سنة، أما الأفراد من 5 إلى 10 سنوات صرحوا بنسبة 93.75% في حين تتعدم نسبة الأفراد الأقل من 5 سنوات ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول عل أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الخبرة وبين هذا السؤال.

9. ما هي الصعوبات التي تراها عائقا في تحقيق اتصال خارجي فعال؟

من 21 سنة فما فوق		من 16-20 سنوات		من 11-15 سنوات		من 5-10 سنوات		اقل من 5 سنوات		التكرار الإجابات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
50	6	51.85	28	40.90	30	40.90	18	0	0	نعم
33.33	4	25.93	0	13.64	10	13.65	6	0	0	لا
46.67	2	22.22		45.46	14	45.45	10	0	0	
100	12		28	%100	454		44	0	0	المجموع

يمثل الجدول رقم (09) متغير الأقدمية في العمل والصعوبات التي يراها الأفراد عائقا في تحقيق اتصال خارجي فعال حيث أن معظم الأفراد أقرروا على أنه عدم تقديم الخبرة في الوقت المحدد وهذا بالنسبة للأفراد من 16-20 سنة حيث اجروا بنسبة 51.86% في حيث 50% تمثل الأفراد من 21 سنة فما فوق؟ أما الأفراد من 11-15 سنة فأجابوا بنسبة 40.90% وهي نفس نسبة الأفراد من 5 إلى 10 سنوات بينما الأفراد من 5 سنوات فنسبتهم من خدمة وعليه من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أنه لا توجد علاقة بين الخبرة وبين الصعوبات.

10. نتائج الدراسة:

1- اسفرت الدراسة الميدانية المتعلقة بالسؤال: "مساهمة الاتصال الداخلي في تداول المعلومات

داخل المؤسسة" على النتائج التالية:

11. أن الاتصال الداخلي بالنسبة لأفراد العينة هو نظام فعال يعمل على سير المعلومة من

أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بنسبة 45,56%.

12. 41,17% صرحوا بأن الوسائل الإلكترونية هي أكثر الوسائل التي تتبعها المؤسسة في

نقل وتبادل المعلومة.

13. نسبة 80% أقرروا بأن العمال لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لأن

ليس لهم السلطة.

14. بالنسبة لسهولة الوصول للمعلومة فإن 66,67% من افراد العينة أقرروا على انه امر

سهل الى حد ما.

15. أما بالنسبة للاتصالات الرسمية والغير رسمية معا فهي أكثر الاتصالات السائدة في

المؤسسة وذلك بنسبة 71,67%.

2- نستنتج من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بالسؤال "علاقة نظم الاتصال بتمكين الأفراد"

على:

16. أن الانفراد بالقرارات الإدارية هي الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير نشاطاتها وذلك بنسبة 55,55%.
17. 53,62% أقرروا على أن القرارات الإدارية تتخذ من صلاحيات المدير فحسب.
18. 56,67% من أفراد العينة صرحوا بأن الشفافية الإدارية لا تدعم شرعية المنظمة.
19. 51,67% صرحوا بأن ليس لديهم معلومات كافية حول عملية اتخاذ القرار.
- 3- خلصت الدراسة الميدانية المتعلقة بالسؤال "أثر الاتصال الخارجي في تعزيز مصداقية المؤسسة" على مجموعة من النتائج نذكر منها:
20. أن أهمية الاتصال الخارجي تكمن في أنه يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة بنسبة 50%.
21. نسبة 52,95% أقرروا على أن العلاقات العامة هي أكثر الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في عملية اتصالها الخارجي.
22. توصلنا إلى أن تحقيق المصداقية يؤدي إلى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة وذلك بنسبة 96,67%.
23. 96,67% من أفراد العينة أقرروا على أن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء.
24. وفي الأخير توصلنا إلى أن 50% من أفراد العينة صرحوا بأن عدم تقديم الخدمة في الوقت المحدد من أكثر الصعوبات التي تشكل عائقاً في تحقيق اتصال خارجي فعال.



بناء على ما سبق توصلنا إلى العديد من الاستنتاجات ومنه يمكننا القول إن الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في تعزيز الشفافية الإدارية فهذه الأخيرة تعتبر أساسية في بناء بيئة عمل مواتية في المؤسسة حيث تعزز الثقة بين العاملين وتساهم في بيئة عمل إيجابية، من خلال اتصال تنظيمي فعال يمكن تحقيق الشفافية ونقل المعلومات بشكل دقيق وسريع مما يزيد من فهم القرارات ويدعم العمل الجماعي نحو أهداف مشتركة، ومن خلال كل هذا يمكننا الإجابة على السؤال الرئيسي ألا وهو دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، لذلك يمكن اعتبار إن العلاقة بين الاتصال التنظيمي وتعزيز الشفافية الإدارية علاقة ترابطية تكاملية ففي غياب الاتصال تغيب الشفافية فلا يمكن فصل أي منهما عن الآخر.



**قائمة
المصادر والمراجع**

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
2. جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف، الهيكل، الأدوار)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 2010.
3. فضيل دليو، تاريخ وسائل الإعلام والاتصال، دار الخلدونية، ط4.

المجلات:

1. أمال حنفاوي وآخرون، أثر ممارسة الشفافية الإدارية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة العربي التبسي، 2021.
2. حنان مزهود، دور الشفافية الإدارية في الوقاية من إهدار المال العام، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 09، العدد 03، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2018.
3. رجب الطاهر، مسعود الختروشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، كلية الآداب الزاوية، مجلة كلية الآداب، العدد 24، الجزء الثاني، 2017.

4. زهرة عباس، واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية بجامعة 08 ماي 1945 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018.
5. عيسات سومية الاتصال التنظيمي، في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة البلدية 2، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07.
6. عيسى النجمي، الطيب بولحية، علاقة الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية بالأمراض التنظيمية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 03، جامعة جيجل، 2021.
7. فتيحة زرداوي، سيدي محمد بوعياد، حفيظة تزروتي، اللسانيات التطبيقية، مجلة علمية مختلفة في اللسانيات التطبيقية، جامعة الجزائر، العدد 02، سنة 2017.
8. فلاح بن فرج السبيعي، أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 01، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2017.
9. فوزي بومنجل، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة الوظيفية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة.

قائمة المصادر والمراجع:

10. محمد محمود مصباح، مفهوم الشفافية الإدارية لدى إدارة المكتبات في جامعة بنها وعلاقته بفعالية الاتصال الإداري، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مجلد 03، عدد 05، جامعة بنها، 2021.
11. هشام عبد السيد الصافي محمد بدر الدين، الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، جامعة حلوان مصر، د-س-ن.
12. هنان مليكة، بواب عامر، الإطار المفاهيمي للشفافية والمساءلة كآليات الحد من الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، معهد العلوم القانونية والإدارية، العدد 04، المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت الجزائر، 2017.

الرسائل الجامعية والمذكرات:

1. العايب رايح، الاتصال التنظيمي، أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 29، سنة 2008 .
2. آيت حمي كاهينة، العماري بوجمعة، دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية العلوم الاجتماعية سنة 2012-2013.

قائمة المصادر والمراجع:

3. بن عروس محمد لمين، الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع، جامعة بوزيان عاشور،

الجلفة 2013

4. بكير قشار، أستاذ محاضر، دروس في مادة الاتصال التنظيمي، جامعة غرداية، كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية، الموسم الجامعي 2019-2020. بشار حزي، الاتصال التنظيمي،

الجامعة السورية، سنة 2020.

5. جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية،

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية،

2014-2015.

6. دحدوح منية، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، تخصص

تسيير الموارد البشرية، سنة 2015-2016.

7. درياسي صوفيا، زايدي زينب، أثر الاتصال التنظيمي على جودة الخدمات، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة

2021-2022.

8. ربيحة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، جامعة الوادي الجزائر، 2022.

9. سارة سامو، زينب قلالي، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا، لنيل شهادة الماستر،

تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، سنة 2021-2022.

قائمة المصادر والمراجع:

10. صالح عبد عابد العجيلي، ناظر أحمد المنديل، جامعة تكريب كلية الحقوق، العراق، د-س-ن.
11. طلحة إلياس، نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والإعلامية، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، سنة 2017.
12. عبد الرحمان، عبد الله العلمرس، الاتصال التنظيمي، جامعة العين للعلوم التكنولوجية، د-س-ن، ص 07.
13. علي حامد هارون، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، كلية الفنون والإعلام، ب-س-ن، جامعة مصراتة.
14. فتوح فريد، قنيزة عبد الفتاح، دور الاتصال التنظيمي في تسيير مؤسسة الخدماتية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وتسويق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2017-2018 .
15. محي الدين نورة، أومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021-2022.
16. مداس أحمد، الاتصال التنظيمي، حقل معرفي متميز، جامعة زيان عاشور، الجلفة، د-س-ن.

قائمة المصادر والمراجع:

17. نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية،

مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011.

المجلات:

1. أمال حفصي، زكية العمراوي، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين

لعملية التغيير التنظيمي، جامعة أم البواقي، المجلد 10، العدد 03، جويلية 2021 .

2. بنتة ليلي، معايير اختيار أداة جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، المجلد 27، العدد 01، سنة 2022.

3. خالد خلفاوي، حكيم خلفاوي، لمياء بن زرع، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في

عملية اتخاذ القرار، جامعة خميس مليانة، جامعة علي لونيس، البليدة، المجلد 03، العدد

01، سنة 2022 .

4. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 07، العدد 02، ص 2021.

5. فرادي محمد، مآخذ النظرية البنائية الوظيفية والنظرية الإسلامية البديلة، المجلد 07، العدد

30، سنة 2018.

المطبوعات:

1. بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية، في مادة منهجية وتقنيات البحث، مجموعة

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علم النفس، جامعة 08 ماي 1945، سنة 2017،

. 2018

2. دليلة فرشان، الاتصال التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة سنة الثالثة، تخصص

اتصال تنظيمي، جامعة الجزائر 03، 2019-2020.



1. الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

من 31-41 سنة

من 20-30 سنة

أكثر من 52 سنة

من 42-52 سنة

3- المستوى التعليمي

جامعي

ثانوي

متوسط

4- مدة العمل:

من 05 الى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

من 16 الى 20 سنة

من 11 الى 15 سنة

من 21 سنة فما فوق

المحور الثاني: مساهمة الاتصال الداخلي في تداخل المعلومات داخل المؤسسة؟

1- ما هو تصورك لمفهوم الاتصال الداخلي؟

- هو نقل مشاركة المعلومات داخل المنظمة

- هو نظام فعال يعلم على سير المعلومات من اجل تحقيق اهداف المؤسسة

- هو عبارة عن تشارك المعلومات بين موظفي الشركة بهدف قيام كل موظف بدور على أكمل

وجه

- أخرى تذكر

2- ما هي الوسائل التي تتبعها المؤسسة في نقل وتبادل المعلومات؟

- وسائل شفوية كاجتماعات، الندوات

- وسائل كتابية، كالتقارير

- وسائل الكترونية، كالانترنت، الجيميل

- أخرى تذكر

3- فيما تكمن أهمية اختيار القناة الاتصالية؟

- سرعة انسياب المعلومة

- سهولة وصول المعلومة

- أخرى تذكر

4- هل تصل المعلومة الى كافة المستويات الإدارية؟

نعم لا

5- ما مدى سهولة الوصول الى المعلومات التي تحتاجها لأداء عملك؟

- سهل للغاية

- سهل إلى حد ما

- صعب للغاية

- صعب إلى حد ما

6- هل يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

.....

7- ما نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة؟

- اتصال ذو طابع رسمي بحث

- اتصالات غير رسمية

- اتصال رسمي وغير رسمي معا

8- ما طبيعة الاتصالات التي تسري داخل المؤسسة؟

- تقارير دورية

- شكاوي

- اقتراحات

- أوامر وتوجيهات

- شرح القواعد واللوائح العامة

- أخرى تذكر

المحور الثالث: علاقة نظم الاتصال بتمكين الأفراد.

1- في الفلسفة التي تعتمدها المؤسسة عادة في إدارة وتسيير نشاطاتها؟

- الانفراد بالقرارات الإدارية
- منح الفرصة لتحمل المسؤولية
- الدعم والمساندة
- مبدأ تقاسم السلطة

2- هل يفرض المدير عادة جزءا من صلاحياته المستويات الإدارية الدنيا؟

- نعم لا

3- كيف اتخذ القرارات الإدارية عادة؟

- اتخاذ القرار من صلاحيات المدير
- بالأجماع
- على حسب الظرف

4- هل تعمل المؤسسة على تجنب الافراد من الوقوع على مواطن الضعف ومعالجتها؟

- نعم لا

5- هل تدعم الشفافية الإدارية شرعية المنظمة؟

نعم لا

6- ما هي الطرق التي يشاركون بها عمال مؤسسة Somik في عملية صنع القرار؟

- الاستطلاعات

- الاجتماعات المفتوحة

- اقتراحات الموظفين

- أخرى أذكرها

7- هل تشعر بان لديك معلومات كافية حول كيفية اتخاذ القرار؟

نعم لا

المحور الرابع: أثر الاتصال الخارجي في تعزيز بمصداقية المؤسسة

1- فيما تكمن أهمية الاتصال الخارجي؟

- يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة

- تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور والخارجي في معرفتها

- تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي

- أخرى تذكر

2- ما هي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في عملية الاتصال الخارجي؟

- العلاقات العامة

- التسويق

- الاشهار

- أساليب أخرى

3- ما الذي يعزز مصداقية ونزاهة المؤسسة على المستوى الخارجي؟

- شفافية المعلومات

- إعلانية القرارات

- وضوح اللوائح والتشريعات

- وضوح معايير تقييم الأداء

4- هل تحقيق المصداقية يؤدي الى تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة؟

نعم لا

5- هل تعتقد بأن مصداقية المؤسسة تزيد من كسب ثقة العملاء؟

نعم لا

6- حسب رأيك هل انعكست مصداقية المؤسسة إيجابيا مع جمهورها الخارجي؟

نعم لا

7- ما هي الصعوبات التي تراها عائقًا في تحقيق اتصال خارجي فعال؟

- عدم تقديم الخدمة في الوقت المحدد
- صعوبة فهم الرسائل الاتصالية
- نقص الاتصال للجمهور الخارجي
- أخرى تذكر

2. نبذة تاريخية عن شركة الصيانة الصناعية صوميك

شركة الصيانة الصناعية سكيكدة صوميك **SOMIK** هي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 100,000,000.00 دينار جزائري ناتجة عن عملية قامت بها شركة سوناتراك **SONATRACH** وشركة إدارة المنطقة الصناعية في سكيكدة **EGZIK** (حاليًا **DRIK**).

تم إنشاؤها في 5 مايو 1991 بموجب المرسوم رقم 84-57 المؤرخ في 03 مارس 1984، حيث تم انشاء صوميك أساسا لتجهيز أقطاب النفط والغاز وصيانتها بطريقة متخصصة ومؤهلة وكذلك دعم لدعم الاحتياجات الضرورية لأقطاب الغاز والنفط لمجمع سوناتراك.

في عام 2008، استحوذت سوناتراك على جميع أسهم شركة **EGZIK**، وبالتالي أصبحت مساهمًا بنسبة 100٪.

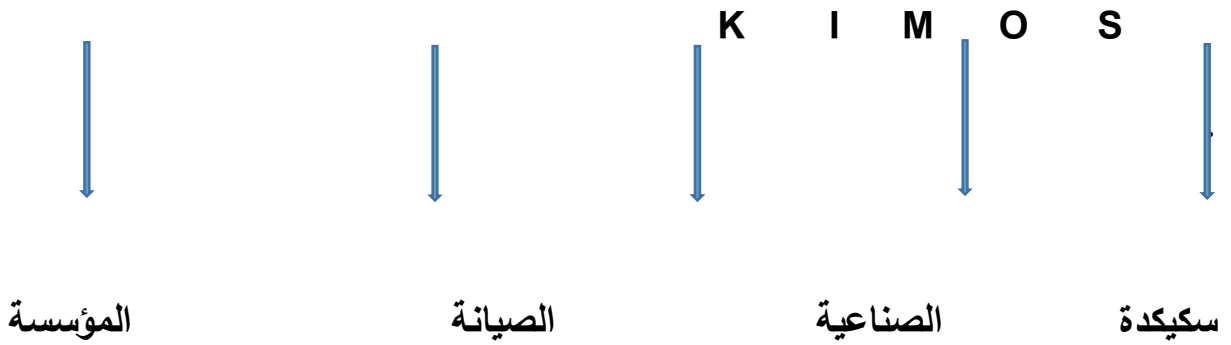
تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بحوالي 8 هكتار تتواجد بمركز المنطقة الصناعية يحدها من الشمال مركب جميع الغاز الطبيعي ومن الشرق مؤسسة تسيير المناطق الصناعية ومن الغرب مؤسسة نقل الهيدروكربون ومن الجنوب منطقة التنمية. تبعد عن مدينة سكيكدة ب 4 كلم

لها فروع في ولاية وهران والجنوب وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فإنها تسيير من طرف الجمعية العامة للمساهمين حيث تجتمع هذه الأخيرة في دورة عادية والتي تكون مره في شهر جوان من كل سنة أو في الحالات الاستعجالية ومن مهامها انتخاب مجلس الإدارة والمدير كل ثلاث سنوات قابلة للتمديد كما تقوم بتوزيع النتيجة الثانوية وتقاسم العائدات على المساهمين والأرباح على العمال.

في عام 2013، تم نقل أسهم وأسهم الشركة المملوكة لشركة **Holding RCH** إلى محافظة القابضة **SIP**.

في عام 2022، قامت شركة **Holding SIP** بتغيير اسم الشركة إلى: شركة سوناطراك الخارجية والأنشطة الداعمة (**H. SAES**).

في عام 2023، انضمت شركة **SOMIK** إلى الشركة القابضة **Sonatrach** (**Services Parapétroliers (SSPP)**).



نشاطات الشركة:

يتمثل نشاطها في تقديم خدمات في مجال الصيانة الصناعية لمختلف الوحدات والورشات ويشمل خمسة مجالات:

1/الهندسة الميكانيكية: Mécanique industrielle

-تصنيع Usinage

-الات دوارة Machines tournantes

- الات دوارة والمضخات **Mécanique** vannes et soupapes

2/البناء Construction

-تشكيل المعادن الصناعية Chaudronnerie

-انابيب والتلحيم Soudure et tuyauterie

- هياكل معدنية Charpente métallique

3/الكهرباء والقياسات électricité et instrumentation

- الكهرو ميكانيكية électromécanique

- الكهرباء الصناعية Mécanique industrielle

- القياسات Instrumentation

4/حماية الهياكل Protection des ouvrages industriels

- صباغة صناعية Peinture industrielle

- عزل حراري بارد وساخن Calorifugeage chaud et froid

- الهندسة المدنية Génie civil

- أعمال النجارة العامة. Menuiserie générale

5/الخدمات اللوجيستية Logistique

- وسائل النقل بأنواعها وعتاد التشحيم والتفريغ Manutention et transport

- سقالات Echafaudage

أهداف الشركة:

ان مؤسسة الصيانة سوميك تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

*تنمية الخبرات في مجال الصيانة.

*انشاء علاقات شركة متعددة مع متعاملين من أجل حفظ وتثبيت مكانة المؤسسة في السوق

العالمية وتوسيع وقعة وجودها في مختلف الأسواق.

- * تنمية المؤسسة وتحسين النتائج المالية.
- * الارتقاء بالمستوى الأمثل لأداء المؤسسة.
- * تمكين وتدعيم المهارات لترقية صورة المؤسسة.
- * بلوغ الدرجة القصوى الى ارضاء الزبون.
- * احترام مواعيد انجازها.
- * التعاون والتنسيق في العمل على مستوى الهياكل والأقسام الادارية والتقنية للمؤسسة.
- * الحصول على صور دائمة مرتبطة بالجودة والمصداقية.
- * استخدام أساليب حديثة.
- * توسيع وتنويع المهارات المهنية على جميع المستويات

Organisation Générale :

