

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



Faculté des Sciences Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أوحاج  
- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع: علم إجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

العنوان:

الاتصال التنظيمي وانعكاسه على العلاقات

الاجتماعية في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمنظفات ENAD

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ:

• صغير سمير

من إعداد الطالبة:

• ناصف سعاد

السنة الجامعية: 2014/2013

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله

وصحبه أجمعين أما بعد.

أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد سبحانه

وتعالى.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه، فأخص بالذكر أستاذي المشرف "صغير سمير"

الذي منحني الكثير من وقته ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة فله جزيل الشكر والعرفان

بالجميل على تحمله وصبره لي طيلة إنجاز هذه الدراسة، فألف شكر.

# إهداء

## إهداء

إلى من تعجز الحروف و الكلمات و العبارات أن توفيهما حقهما ، إلى أمي و أبي أطال الله في  
عمرهما ليبقيا نبعا لي للحب والحنان ، ذخرا للسكينة و العطاء،

إلى كل العائلة صغيرا و كبيرا إلى أخواتي العلجة، فتيحة ، دليلة ، حياة ، كريمة، شكرا لدعمكم  
المتواصل و توجيهاتكم البناءة

إلى أمين و رابح و محمد إخوتي شكرا للمساندة و الحب

إلى كل الأصدقاء و رفاق الدراسة و أخص بالذكر " نور الدين " الأخ و الصديق

إلى أبناء إخوتي و أخواتي و أخص بالذكر ياسمين، أسماء ، شروق، أمل ،

و القائمة طويلة ولكن الاهداء للجميع .

## الفصل الأول: تحديد المشكلة.

مقدمة.

14-13.....	الإشكالية
15.....	أهمية الدراسة
17-16.....	أسباب اختيار الموضوع.
17.....	أهداف الموضوع
28-18.....	تحديد المفاهيم.
37-29.....	الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الاتصال

تمهيد.

43-41.....	1- أهمية الاتصال
49-43.....	2- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال
52-50.....	3- أهداف الإتصال.
63-52.....	4- أنواع الإتصال المؤسسي و خصائصه
68-63.....	5- طرق و أساليب الإتصال التنظيمي
72-68.....	6- شبكات الإتصال التنظيمي.
78-72.....	7- معوقات الإتصال التنظيمي
82-79.....	8- وظائف الاتصال التنظيمي.
74-82.....	9- الأسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعي للاتصال
74.....	10- نظام الإتصال التنظيمي.

## الفصل الثالث: العلاقات الاجتماعية

تمهيد

92-89.....	1- أسس وسمات العلاقات الاجتماعية في الإدارة
------------	---

- 2- أهمية العلاقات الاجتماعية.....94-93.
- 3- دور العلاقات الاجتماعية في تنمية وتعزيز الإنتاج و الإبداع (الآثار الايجابية للعلاقات الاجتماعية)..... 97-95.
- 4- العلاقات الاجتماعية عنصر من عناصر العملية الادارية (وظائف العلاقات الاجتماعية) 98- 97
- 5- العلاقات الاجتماعية كأسلوب اتصال.....99-98.
- 6- انعكاسات العلاقات الاجتماعية على الاتصال و التواصل.....101-100.
- 7- الاتصال كأداة للعلاقات الاجتماعية.....101.
- 8- التفاعل الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية..... 102.
- 9- خصائص التفاعل الاجتماعي.....104-103.
- 10- أهمية التفاعل الاجتماعي..... 105-104.
- 11- مستويات التفاعل الاجتماعي.....106-105.
- 12- أسس التفاعل الاجتماعي.....107.

#### الفصل الرابع:

1. تعريف ميدان الدراسة

2. التعريف بالعينة

3. خصائص العينة

4. مناقشة خصائص العينة

5. تحليل جداول الفرضية الاولى

6. مناقشة و تحليل الفرضية الاولى

7. تحليل جداول الفرضية الثانية

8. مناقشة و تحليل الفرضية الثانية

9. ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
126	يوضح توزيع أفراد العينة	1
127	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	2
128	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	3
129	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	4
130	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	5
131	يوضح توزيع المبحوثين حسب اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة	6
134	يوضح دور الاتصال التنظيمي في تكوين صداقات داخل المؤسسة	7
135	يوضح توطيد الروابط المهنية	8
136	يوضح اشراك العمال في اتخاذ القرارات	9
138	يوضح أن الاتصال يوسع اللقاءات بين العمال خارج المؤسسة	10
139	يوضح ايصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات	11
140	يوضح دور الاتصال في تقييم الذات	12
142	يوضح دور الاتصال في اشعار العمال بالمسؤولية	13
144	يوضح دور الاتصال غير الرسمي في وصول المعلومة	14
155	شعور العامل بالاهمية مقارنة مع زملائه	15
156	يوضح تأثير لغة الاتصال على وضوح المعلومة	16
158	يوضح الانخراط في الجماعة	17
159	يوضح تقييم العلاقة بين الزملاء	18
160	يوضح تفضيل العمال للعمل الجماعي	19
161	يوضح اهتمام الادارة بمناقشة شكاوي العمال	20
162	يوضح أن جو العمل يساعد على أداء عملكم على أكمل وجه؟ الحد من المضايقات بين العمال	21

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الرسم البياني
69	يوضح شبكة اتصال العجلة	01
70	يوضح شبكة اتصال السلسلة	02
70	يوضح شبكة الاتصال الدائري	03
71	يوضح شبكة الاتصال العنقودي	04
72	يوضح شبكة الاتصال النجمي.	05
113	يوضح تقسيمات مؤسسة SNIC	06
117	يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة	07

مفتمه

## مقدمة

إن اختلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث، أ استدعى علماء الاجتماع إلى الاهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراستها و تشخيصها وتتبع أثارها ونتائجها على مختلف المستويات نظرا لأن الإنسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم و يتأثر بهم، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود بين جميع الوحدات و الأفراد المنتمين للتنظيم و هذا بتنظيم النشاط والأدوار والوظائف ، ومن هنا نادى الأخصائيون بوجوب الاهتمام بالاتصال في عملية تنمية المجتمع حيث أن الاهتمام بالاتصال ليس من خلال التفريط والمبالغة فيه أو اعتبار الاتصال غاية في حد ذاته، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الاتصال السائد و كيفية المحافظة عليه و تنميته باستمرار ليحقق التفاعل البناء و التواصل المثمر. والمؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة ،وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال و أساليب معينة للاتصال. وبناء على هذا يمكن القول أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلولا الاتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة اقتصادية واجتماعية ،و تظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات الصناعية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع، ولولا أهميته ما تطورت شبكات الاتصال في مختلف المؤسسات واتسعت واستنادا إلى هذا ،فإن المؤسسة بناء صوري و رسمي، والإدارة هي العنصر الديناميكي والحي فيها، ويتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تفهم الأشخاص الآخرين، و على مقدرة العمال على فهم الإدارة. وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الصناعية ،كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة ،حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة ،وبين

الإدارة من جهة أخرى. فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكيات وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف، ومن هنا ينبغي على العامل أن ينظر للاتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم مطالبه المشروعة، سواء بطريقة مباشرة أو غير المباشرة، قد تكون فردية أو جماعية وسواء باستعمال وسائل الاتصال المباشرة أو غير المباشرة وهذا ينعكس إيجاباً على المؤسسة التي تنمي لديه النظرة الإيجابية عن عمله ومن ثم يبدعه و يتقنه .

كما أن الاتصال في المؤسسة الصناعية يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع واهتمامات الآخرين، فالدور التي تقوم به أو تلعبه الاتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضاً إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالأراء و الاتجاهات وردود الأفعال....

ولما كانت المؤسسات لا تقوم على التساند والتكامل وإنما على الصراع الإيجابي والسلوك الإنتاجي الواضح، فإن هذا يؤدي إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للمؤسسة، مما يضعف درجة الانتماء إلى مجموعات العمل، فتظهر السلبية وعدم الالتزام بأهداف المؤسسة، مما يؤثر سلباً على عمل المؤسسة .

وعملية الاتصال في المؤسسة الصناعية ليست بالعملية السهلة، وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها كالفهم، الوسائل، الوقت، المكان، الوضوح، السهولة، الأسلوب... ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل و غيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الاتصال بين الإدارة والعمال في المؤسسة الصناعية، و سنحاول أن نتناول في هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي و كذا موضوع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة العمومية الصناعية

# الفصل الأول الأطار المنهجي

## الفصل الاول: تحديد المشكلة.

1- الإشكالية

2- أهمية الدراسة

3- أسباب إختيار الموضوع

4- أهدافالموضوع

5- تحديد المفاهيم

6- الدراساتالسابقة

اشكالية :

يعتبر الاتصال ضرورة ملحة في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج و تبادل الخبرات و محاولة التأقلم مع جميع الظروف المحيطة، وتشكل عملية الاتصال إحدى الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم فما بالك اليوم حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين، فالمؤسسة في أطوارها الأولى كانت بسيطة في إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، حيث كانت عملية الاتصال سهلة و مستمرة و يومية بين المنظم و الأفراد العاملين معه وفق طرق و وسائل شفوية عامة و مباشرة ، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت و تعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها و مستوياتها الإدارية ، و زيادة عدد العاملين فيها و ضخامة الموارد المادية المستخدمة ، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات و المهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له. "فالجماعات الصغيرة توسعت و انتقل الاتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي ، ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات و مصالح و أهداف ، و تحكمهم قواعد و قوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات و أهداف ، هذه الغايات و الأهداف يسهر على تطبيقها إداري مسؤول"<sup>(1)</sup>

و حتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات و من هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية الإتصالات داخل هياكلها خاصة في المؤسسات الصناعية ، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء استراتيجية اتصال بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم و وظائفهم و حتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الإستفادة منه في التأطير و التوجيه و المتابعة .

و الملاحظ ان الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات ، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم و اقتراحاتهم داخل المؤسسة ، و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة، و بالتالي الاتصال يعمل على خلق جو تعاوني ، فهو يسهل عملية تبادل المعلومات و يساعد على إيجاد سبل الفهم المشترك و الثقة المتبادلة ، أي اتخاذ قرارات ترضي جميع الأطراف و كذا تحقيق الاهداف المرجوة.

فالإدارة المثالية تعكس مدى إحساس العاملين لقدرتها – الإدارة- على إشاعة مناخ عمل يساعد على تحقيق الإحترام المتبادل و الرغبة في العمل الجماعي و تحسين الأداء و رفع الإنتاجية و ضمان تحقيق أعلى درجات نجاحها، و المؤسسة العمومية ليست بمعزل عن المجتمع ، بل هي جزء منه لذلك كانت الاتصالات فيها ليست داخلية فقط ، و إنما تضم أيضا الاتصالات الخارجية ، و ما يهنا في هذه الدراسة هو الاتصال الداخلي بين الأنظمة و في هذا الصدد نجد العديد من النظريات و المدارس التي تناولت هذا الموضوع - الاتصال- كالنظريات الكلاسيكية و التي تضم نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيم الإداري و النظرية البيروقراطية ، هذه النظريات اهتمت و ارتكزت أساسا على الشكل الرسمي للاتصال اعتمادا على التسلسل الوظيفي و الرقابة و القنوات الرسمية للاتصال معتبرة إياه الجانب الأهم في بناء المنظمة و ازدهارها. أما النظريات الكلاسيكية المعدلة ( المدخل السلوكي) فقد ركزت على الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال من جوانب سيكولوجية و اجتماعية و المتمثلة في جملة الدوافع و الميولات و النزعات المزاجية و الانفعالية التي تصبغ العملية الاتصالية إضافة إلى النظرية الموقفية التي أكدت على أهمية اختلاف الظروف و البيئة المحيطة على عملية الاتصال .

و سنحاول التطرق الى طبيعة الاتصال التنظيمي و انعكاسه على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، و المؤسسة الصناعية العمومية محل الدراسة ، فهي تخضع في سيرها إلى نفس المعايير التي تحكم أي مؤسسة حيث أن الفاعلين المنضوين داخل الهيكل التنظيمي يقومون بأدوار ، و هذه الأخيرة تتطلب تنسيقها و عقلنتها بالشكل الذي يسمح لهذه المؤسسة بالقيام بالدور على أكمل وجه ، و السؤال الجوهرى لإشكالية بحثنا هو : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و

التفاعل الإجماعي للعاملين بالمؤسسة العمومية الصناعية ؟ و نسعى في الاجابة عن إشكالية بحثنا بالإجابة عن التساؤلات التالية : ما علاقة الاتصال داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين ؟ و كذا ، هل الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية لدى العاملين بالمؤسسة ؟.

**أهمية الدراسة :**

تستقي الدراسة أهميتها من الموضوع نفسه ، فالاتصال التنظيمي يعد مسألة ذات أهمية بالغة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في مجال علم الاجتماع ، التنظيم و الادارة ، وكذا علم الاتصال وغيرها من التخصصات .

فالاتصال داخل التنظيم مهما كان نوع هذا التنظيم ، صناعي ، اداري ، خدماتي . . . إلخ، يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته و تعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة و الطريقة التي يتم بها بين مختلف المستويات التنظيمية و الادارية لأنه يعطي المؤسسة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات بين المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى ، و كذلك نقل الأوامر و التعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ، كما يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية و الانسانية و تحسيس العاملين بأهميتهم و دورهم في انجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها . فالاتصال هو أحد الدعائم الأساسية للمؤسسة في جميع عملياتها الادارية و خاصة في اتخاذ القرارات.

و لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشكل الاتصال بين الادارة و العمال أو العكس ، أو بين العمال في نفس المستوى داخل المؤسسة الصناعية و انجاح عملية الاتصال بالتغلب على المعوقات التي تعيق انجاحها- العملية الاتصالية- .

**أسباب إختيار الموضوع :**

هناك عدة أسباب دفعتني لإختيار هذا الموضوع ، انطلاقا من ميولي الخاصة اتجاه هذا النمط من الدراسات بالذات -أي مواضيع الاتصال - و كذا ملاحظاتي للاوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية باختلاف أنشطتها اثار فضولي لمحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين عمالها و الذي يرى أن من بين هذه الأسباب هو سوء الاتصال .

و كذا باعتبار هذا البحث من البحوث الاجتماعية التي يمكن النزول بها إلى الميدان ، وانطلاقا من أن عملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية عبارة عن عملية اجتماعية لا يستهان بها و عليها يتوقف السير الحسن للانتاجو الابداع و منه فإننا نطمح إلى البحث عن دور الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة بروح معنوية عالية لدى العاملين بمحاولة الوقوف على أراء العاملين اتجاه عملية الاتصال و علاقتها بالجو السائد داخل المؤسسة . و من بين الاسباب التي دفعتني لاختيار الموضوع هو ملاحظتيأنه و بالرغم من الاهتمام الكبير بهذه المواضيع و خصوصا دراسات الاتصال في المؤسسة الجزائرية إلا أن اغلب المؤسسات بقيت تعاني من هذا المشكل و لهذا سأحاول ابراز أهمية العلاقات الانسانية داخل المؤسسة و دور الاتصال في إشاعة مناخ تنظيمي.

### أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث لبلوغها و أهدافها من دراستنا الحالية هي :

- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و سلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي .
- محاولة تشخيص و تحليل الاتصال داخل المؤسسة و علاقه بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.
- محاولة التعرف على نقاط القوة و الضعف لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
- التعرف على عملية الاتصال داخل المؤسسة و علاقتها بالتفاعل الاجتماعي من خلال الروح المعنوية للعاملين و ما ينتج عنه من التعاون و الترابط و الانسجام بين الجماعة.
- محاولة إعطاء بعض الحلول لمعيقات الاتصال داخل المؤسسة انطلاقا من أراء العاملين بها .

**تحديد المفاهيم:**

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث من أهم الخطوات المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث ، لأنها تحدد المجال العلمي و النظري و التطبيقي للدراسة ، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه ، و كذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة و تحديدها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة .

**1/ الاتصال :**

لغتا : كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" و الذي يحمل معنيين اثنين ، الأول و هو " الربط" بين شيئين أو شخصين ، أي ايجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين أما المعنى الثاني فهو " البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة " (1).

- إن كلمة اتصال المترجمة عن الانجليزية COMMUNICATION مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية COMMUNIS ، التي تعني الشيء المشترك و فعلها COMMUNICATE ، أي يذيع أو يشيع . (2)

و الاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة و البلوغ للغاية . (3)

أما قاموس أوكسفورد فيعرف الاتصال بأنه " نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات " (4)

1/- محمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الادارية ، الدر الجامعية - الاسكندرية ، 2000 ، ص 23

2/- PIERRE G BEGERON LAGESTION MODERNE THEORIEIETLAS GAETOWMARIN EDITU 1989 P369

3/محمد ناجي جوهر :الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية،2000 ص19

اصطلاحاً: يشيع استعمال الاتصال - كفعل أو مفهوم - لدى عدد كبير من الناس و هم في هذا قد يتفقون و يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالاً ف الاتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية واجتماعية أولية الكل يقوم بها بشكل إرادي و عفوي ، معقد لأنه و تطبيقاته الواسعة صار مجالاً كبيراً للتداخل بين الاختصاصات العلمية .<sup>(1)</sup>

لقد تناول العلماء و الباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا ، كل حسب اختصاصه و حسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال الدراسة، فنجد أن علماء النفس و الإدارة يركزون اهتمامهم على قضايا اكتساب السلوك و التعلم ، و من هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك و كذا عملية مهمة في التعلم ، و على هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر .<sup>(2)</sup>

و مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية و الوجدانية الموجودة في الاتصال مثل الترميز، التفسير، الربط ، الاختصار ، التلميح . . . ، و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال و على ذلك فإن الاتصال هو استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية ، الاحصائية و الهندسية ، فالشئ محل الاتصال هو المعلومات و يتم ارسالها أو استقبالها من خلال إشارات كهربائية. و يتم تخزين المعلومات وفقاً لنظام محدد للتوثيق ، و عليه فإن الاتصالات وفقاً لوجهة نظر هذه هي عملية استقبال و ترميز و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض و ارسال المعلومات .<sup>(3)</sup>

1/- أحمد ماهر المرجع السابق ص 24 .

2/صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، الإدارة العامة، العدد 54 ، الرياض، 1987  
3/ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، قسنطينة، 2006 ، ص 64

الاتصال هو ظاهرة انسانية يحتاج إليها الانسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها .<sup>(1)</sup>

عرفه PIERREG BERGERON بأنه صيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير على سلوكه .

الاتصال بالمفهوم العام للعلم هو انتقال المعلومات و الحقائق و الأفكار و الآراء و المشاعر أيضاً، و الاتصال هو نشاط إنساني حيوي و أن الحاجة إليه في ازدياد مستمر فالإنسان كائن اجتماعي فهو لا يعيش بمفرده و لكن بالتعاون مع الأشخاص الآخرين .

كما يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ، و من حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه

بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد لا يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي ، أو حتى المجتمع الانساني ككل .<sup>(2)</sup>

و يقصد بالاتصال في الادارة عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها ، وهو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم ، و يحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بينهم ، و بذلك يساعد على الارتباط و التماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، و كما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري .<sup>(3)</sup>

/- صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص 6

منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزراطية الاسكندرية ، 2002 ، ص 18 - 19 .

3/ السيد عبد الحميد عطية : محمد محمود مهدي ، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزراطية الإسكندرية، 2004 ، ص 71 .

- الاتصال بصفة عامة فيما يقول " لوسيان باي " - هو نسيج المجتمع الانساني ، فهو من ناحية حقيقة أساسية من حقائق الوجود الاجتماعي و عنصر محوري في بنية العملية الاجتماعية من ناحية أخرى، و ضمان أكيد أيضا لتواصل الحياة الاجتماعية و أطراد تطورها و من خلاله أيضا يتم التفاعل بين الأفراد و الجماعات و بواسطته يسهل انسياب مدخلات الفعل الاجتماعي و دينامياته - (1).

ومن ثم يقال " إن عملية الاتصال لا يمكن أن تتم أو تحدث بذاتها و لكن تحدث كافتراض مبدئي للعملية الاجتماعية التي تعد هي الأخرى شرطا أساسيا للاتصال الممكن و معنى هذا كله أن الاتصال لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال ديناميات التفاعل الاجتماعي . و بما أن الإنسان يعيش سحابة يومه و يقضي حياته في تفاعل مستمر ، أي في اتصالات لا تنتهي من أجل إشباع حاجاته العديدة و المتوسعة ، فبديهي إذن أن يكون الاتصال هو العملية الاجتماعية المحورية - الأساسية و الدائمة - التي من خلالها يتفاعل الفرد مع البيئة التي تحيط به و الجماعة التي يرتبط بها و ينتمي إليها ، و نظرا لأن حيوية العلاقات الإنسانية تتمثل بشكل جدي في قدرة الإنسان على بث و استقبال العديد من الرسائل المقصودة فإن الاتصال على هذا الأساس يستغرق الوجود الاجتماعي بأكمله و تتخلل البيئة الاجتماعية و تتجلى بالتالي في كل مظهر من مظاهر الحياة . (2).

- يعرفه ناصر قاسمي بأنه تلك العملية التفاعلية بين المرسل و المستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة ، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى ، وأن هذا التفاعل و المشاركة يبين المرسل و المستقبل يميز مفهوم لاتصال عن مفهوم الإعلام . (3).

<sup>1/</sup> بشير العلق ، نظريات الاتصال - مدخل متكامل ، دار البازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن عمان ، ط1 ، 2010 ، ص13 ، .

2ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية و تطبيقية - ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 ، ص14

<sup>3/</sup> أحمد أبو زيد ، (الاتصال تمهيد مجلة عالم الفكر ، المجلد 11 ، العدد 2، يوليو ، أغسطس ، سبتمبر ، ) الكويت وزارة الاعلام 1980 ص ص 11، 12 .

الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم و يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز داخل إطار السياق الذي يحدث فيه التفاعل.

### الإتصال المؤسسي- التنظيمي -الإداري:-

يشمل الإتصال التنظيمي كل العمليات التي تتم من خلالها ابلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات و أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي ، و لا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة ، و عملية الإتصال جزء ضروري من عملية التفاعل بين الافراد التي تتم داخل التنظيم ، حتى أنه اعتبر الركيزة الأساسية داخل التنظيمات الحديثة ، ذلك لأن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الإتصال بكل أشكاله ، و بناءا عليه لقد اهتمت الكثير من الدراسات بعملية الإتصال و بحثوا في آثاره التي يمكن ان تمس العلاقات الانسانية داخل التنظيم أو الفعالية في الأداء و مختلف العمليات الاجتماعية مثل الصراع التعاون و المنافسة .<sup>(1)</sup>

قبل التطرق لتحديد هذا المفهوم أود الإشارة إلى البعض من العلماء يستخدمون مصطلح الإتصال المؤسسي، والبعض يستخدم الإتصال التنظيمي، إلا أن المصطلح الأكثر استخداما هو الإتصال التنظيمي كما يؤكد محمد ناجي جوهر .إذا الاختلاف يكمن في التسمية فقط .ويفضل العلماء استخدام مصطلح الإتصال التنظيمي لأنه يرتبط بشكل أعمق بالسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية للمؤسسات، كما يعتقد البعض بأن استخدام المصطلح الإتصال التنظيمي – هو تعبيراً أكثر للعملية الإتصالية التي تقوم بها المنظمات ومع ذلك نستخدم كلا المصطلحين بنفس المفهوم.

فيعرف Redding و Sanborn الإتصال التنظيمي بأنه " إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة ." ويقرر Dance و zélko أن الإتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل، الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية بمنظمة الأعمال.<sup>(2)</sup>

1/منير حجاب :المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهر، ط1 ، 2004 ، ص13

2./محمد فتحي :مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003 ، ص105

ويعرف الإتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي، بأنه إتصال داخل المنظمات، والإتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والإتصال التنظيمي معنى أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.<sup>(1)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تناولت الإتصال وتجاهلت أنماطه، إضافة إلى الوسائل التي تمر عبرها المعلومات. في حين يعرف محمد فتحي الإتصال التنظيمي بأنه: تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الإتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الإتصالات عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الإتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا. . .

ويعرف إبراهيم أبو عرقوب الإتصال المؤسسي بأنه عبارة عن "الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الإتصال الرسمي، وغير رسمي يمكن القول بأن هذا التعريف بالرغم من إحتوائه على الكلمة المنطوقة والمكتوبة التي تتم بين الفرد والجماعة في شكل رسمي، وغير رسمي، إلا أنه وبالنظر إليه نجده ركز على الإتصال الداخلي متناسيا إتصال المؤسسة بالبيئة وبالمؤسسات الأخرى.<sup>(2)</sup>

أما Green bum فيعبر عن فهمه لحقل الإتصال التنظيمي بإعتباره حقلًا يتضمن تدفق الإتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الإتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للإتصال هو دور تنسيقي، ينسق بين الأهداف الشخصية، وأهداف منظمة الأعمال من جهة، وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى<sup>(3)</sup>

1/ منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص13

2/ بشير العلق، المرجع السابق، ص 15

3/ فضيل دليو: الإتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط- 1، 2003، ص44

أما الإتصال في الإدارة فيعرفه وليام جوليك بأنه " عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها، كما يعرف بعض علماء الإدارة الإتصال بأنه عملية تبادل المعلومات عن طريق المحادثة أو الكتابة أو الإشارة" (1)

من خلال التعريفين السابقين، الأول يفتقر للوسائل التي يتم بها الإتصال أو تمرير المعلومات. أما الثاني فلم يحدد المكان أو البيئة التي يتم التفاعل والتبادل للمعلومات، وهي المنظمة، مع الإشارة إلى أنهما أغفلا أيضا نوع الإتصال ونمطه.

والإتصال كعملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات، والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك، وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين. "ويرى آخرون بأن الإتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات." (2)

ويقصد بالإتصالات الإدارية " مجموعة الإتصالات التي يعتمدها المدير، أو أي مسؤول إداري لتطوير نظام الإتصالات، وليتم بموجبه إعطاء المعلومات وتبادل الأفكار والإتجاهات بين المجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها." (3)

ومن خلال هذه التعاريف للإتصال الإداري نجد أنه عبارة عن نقل وتبادل المعلومات بطريقة موضوعية، أي لا تعكر أو تحرف معانيها، حتى لا يترتب عنها أخطاء في التنفيذ، لأن نقل المعلومات بالطريقة الصحيحة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

1/ عبد الله إبراهيم الغمار: واقع الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية - دراسة مقارنة - معهد الإدارة العامة - الرياض، 1995، ص 21

2/ تامر البكري: الإتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 2006، ص 39،

3/ عالية خلق أخوا رشيدة: المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع - عمان، الأردن، ط 1

2006-24، ص 23

ويلاحظ على جميع التعاريف أن بعضها ما هو شامل وعام، وفيها ما هو أكثر تحديدا وتخصصا، وكل واحد تناوله أو ينظر إليه صاحبه من زاويته الخاصة وميدان إهتمامه، إلا أنها تتفق أو تشترك في أغلب الصفات إن لم نقل أن الصفة الرئيسية المشتركة هي نظرتها للإتصال على أنه عملية يتم من خلالها التبادل ونقل المعلومات ويستهدف التفاهم بين طرفي عملية الإتصال، كما يحدث التغيير في السلوك، ويؤدي إلى التعاون والتكامل بين أعضاء التنظيم. ومن هنا نتوصل إلى تعريف إجرائي يتماشى مع الدراسة الحالية:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء والاقتراحات بين المستويات ووحدات التنظيم، داخل التنظيم ، باستخدام أساليب ورسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو يتضمن الإتصال الرسمي وغير الرسمي يضمن التفاعل الاجتماعي للبناء بين أفراد الجماعة .

### العلاقات الاجتماعية :

يحتل موضوع العلاقات الاجتماعية مكانة هامة في علم الاجتماع العام ، بل أن معظم المؤلفين والعلماء يرون أن العلاقات الاجتماعية هي اساس علم الاجتماع وقد عرفت العلاقات الاجتماعية بأنها) الروابط والآثار المتبادلة بين الافراد والمجتمع وهي تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع. وتعتبر العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في مجتمع ما نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض من أهم ضرورات الحياة . ولا يمكن تصور أية هيئة أو مؤسسة أن تسير في طريقها بنجاح ما لم تسعى جاهدة في تنظيم علاقاتها الاجتماعية

وردت المئات من التعريفات لتحديد مفهوم اصطلاحي لمصطلح العلاقات بمختلف انواعها ، العامة الاجتماعية .... و غيرهما. و في الكثير من هذه التعريفات لوحظ المزج الكبير بينها و بين مفاهيم أخرى متشابهة كالاتصال وغيرها .... ولم تظهر كميدان بحث مستقل إلا مع تأسيس و إنشاء هيئات و دوائر بحث خاصة تهتم بالدراسة المستقلة لموضوع العلاقات كالجمعية الدولية للعلاقات العامة ، المعهد البريطاني للعلاقات العامة ، الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة .... الخ.

**تعريف ميثاق مهني العلاقات الاجتماعية الفرنسي:** غرض بحث العلاقات العامة هو تحديد ووضع سياسة دائمة للاتصال موجهة لتمكين مجموعة - مؤسسة- من إقامة علاقات ثقة و وفاء مع الجمهور الداخلي و الخارجي و وجود استمرار هذه المجموعة - مؤسسة - مرهون بهذه الجماهير. و العلاقات العامة تشكل على هذا الأساس وظيفة أساسية من وظائف إدارة و تسيير هذه المجموعة.<sup>(1)</sup>

**تعريف الجمعية الدولية للعلاقات الاجتماعية:** العلاقات العامة هي نشاط إداري و تسييري يتم بصورة دائمة و منظمة تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من التفاهم و التقارب مع من تتعامل معهم ، و لتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان أن تكيف نفسها مع اهتمامات الجمهور بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع ، و تسعى لإيجاد تعاون فعال معهم ، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع.<sup>(2)</sup>

في تعريف آخر للعلاقات قدمته الجمعية الدولية للعلاقات العامة هي فن و علم الاجتماع لتحليل الاتجاهات ، توقع نتائجها ، نصح و إرشاد قادة المنظمات و تطبيق برامج تنفيذية مخططة و التي سوف تخدم كلا من المنظمة و المصلحة العامة ، تفيد كلمات " فن " و " علم الاجتماع " في توضيح التوتر المستمر بين فهم العلاقات العامة كأدوات اتصال تطبيقية تستند إلى العلم و قابلة للقياس ، و كوجدان لكثير من الممارسات حول أوجه العمل الأكثر انطلاقا و الأكثر إبداعا.

العلاقات العامة عبارة عن الجهد التخطيطي و المتواصل لإنشاء و المحافظة على السمعة الطيبة و الفهم المتبادل بين المنظمة و جمهورها ، كثير من الكلمات الإنسانية تستحق الوقوف عندها تفترض "التخطيطي" " المتواصل" أن هذه العلاقات ليست آلية بلا وجود.<sup>(3)</sup>

1/ عبد الله إبراهيم الغمار: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية- دراسة مقارنة -معهد الإدارة العامة- الرياض، 1995 ، ص21

2/- ثامر البكري:الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2006

3/ عبد الله إبراهيم الغمار، المرجع السابق ، ص 23

خلال ما سبق يلخص philip kitchen 1977 التعريفات أن العلاقات العامة أنها وظيفة إدارية بحيث تغطي نطاقا واسعا من الأنشطة و الأغراض العلمية

- تعتبر طريقا ذا اتجاهين أو تفاعليا

- تفترض أن نوعية الجماهير الشركات ليست واحدة ( العملاء مثلا) لكنها متعددة....

- تفترض أن العلاقات مصطلح طويل الأجل و ليس قصير الأجل.

### التفاعل الاجتماعي:

إن التفاعل يقتضي التقاء الأفراد وجها لوجه ليحصل وتتم عملية التفاعل، و يتشكل " التفاعل " عبر الرموز أو السلوكيات أو الانطباعات التي يتحكم فيها كل منهما، هذا على غرار الاتصال الذي يتم رغم عدم التقاء الأفراد و بنفس المعنى نأخذ مفهوم التفاعل في دراستنا لسلوكيات موظفي المؤسسة. و التفاعل كلمة مستعارة من العلوم الطبيعية تعني التأثير المتبادل بين عنصرين أو أكثر ، لكل عنصر منها خصائص و تركيب و صفات مفيدة ، و نتيجة الاتصال المباشر و التأثير المتبادل بين هذه العناصر يتم الحصول على ناتج للتفاعل مركبا له من الخصائص و الصفات ما يجعله مختلفا عن العناصر المتفاعلة، لكن التفاعل الاجتماعي يختلف عن التفاعل في العلوم الطبيعية لكونه يتضمن مفاهيم و معايير و أهداف ، فالفرد حين يستجيب لموقف إنساني إنما يستجيب لمعنى معين يتضمنه هذا الموقف بعناصره المختلفة

يعرف هيربرت ميد التفاعل الاجتماعي بأنه " العملية التي يتم فيها التبادل و التفاوض و حتى الصراع بواسطة الرموز التي تنتج من خلالها الحقيقة "

/حسان الجبالي - التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 1988 - ص 12/2 السيد عي 2/

شنا - الإغتراب في التنظيمات الاجتماعية - مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر - الاسكندرية - 1997 - ص 13

3/ طارق طه - الإدارة - منشأة المعارف - الاسكندرية - 1982 - ص 166

أما قوفمان فيرى " أن التفاعل هو ذلك الالتقاء بين شخصين أو أكثر وجها لوجه و الذي يقوم على التأثير المتبادل الذي يمارسه المتفاعلون عبر أفعالهم ، خاصة عندما يكونون حاضرين جسديا بعضهم البعض و في آن واحد "

و هربت بلومر ذهب في تعريفه للتفاعل الاجتماعي إلى " أن التفاعل الرمزي يشير إلى تلك الخاصة المتميزة للتفاعل عندما يحدث بين الكائنات البشرية ، و المتمثلة في التأويل المتبادل و الرمزي لأفعال الآخر . و هي العملية التي توجه الكائنات البشرية ، و أفعالها سواء كانوا أفرادا أو جماعات في المجتمع الإنساني "

إن التفاعل الاجتماعي يتم من خلال التعاون و التنافس و التوافق و الصراع ، و يتضمن التفاعل الاجتماعي التفاعل أو التأثير المتبادل لسلوك الأفراد و الجماعات الذي يتم عادة عن طريق الاتصال الذي يتضمن بدوره العديد من الرموز و هناك علاقة بين أهداف الجماعة و ما يتطلبه تحقيق تلك الأهداف من تفاعل اجتماعي ييسر وصول الجماعة إلى تحقيق أهدافها فحينما يتقابل عدد من الأفراد وجها لوجه في جماعة يبدأ الاتصال و التفاعل بين هؤلاء الأفراد و يتم عن طريق اللغة و الرموز و الإشارات، وتلون الثقافة التي يعيش فيها الفرد و الجماعة نمط التفاعل الاجتماعي .

### التعريف الإجرائي للتفاعل الاجتماعي:

التفاعل الاجتماعي هو ما يحدث عند اتصال فرد بفرد أو بمجموعة من الأفراد و الذي يترتب عنه التأثير المتبادل و تعديل في السلوك .

1/ عبد الرحمان عزي - الفكر الاجتماعي المعاصر و الظاهرة الإعلامية الاتصالية - الطبعة الأولى - الجزائر - دار الأمة - 1995 - ص

2/ ERVING GOFMAN- LA MISE EN SCENE DE LA VIE QUOTIDIENNE - LA

PRESENTATION DE SOI PARIS LES EDITIONS DE MENUIT 1992 - P 23

3/ السيد علي شتا - التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري - الطبعة الأولى - المكتبة المصرية - الإسكندرية - مصر - 2000 - ص 28

## الدراسات السابقة :

دراسة ويسن حول اثر تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الاجتماعية على الاتصال : (1)

قام الباحث الأمريكي ويسن بدراسة في إحدى المستشفيات الكبيرة باليوم. أ سنة 1958، دامت 3 أشهر وكان الهدف منها التحقق من تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الاجتماعية يؤثر على انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة ،وقد طلب الباحث من كل فرد من أفراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة 5 أيام ثم قام الباحث بعد ذلك بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المبحوثين بالإضافة إلى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقتنة، ومن بين النتائج التي تحصل عليها:

1/ اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية، حيث اقتصرت تفاعلات الأطباء على زملائهم الأطباء واقتصرت اتصالات الممرضات على زميلاتهن الممرضات ونفس الشيء لاحظته بالنسبة لمن يشغلون مراكز اجتماعية اقل أو أكثر في المستشفى.

2/ في حالة الاتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة فإن أصحاب المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية العليا قصد التقرب منهم وكسب تقديرهم.

3/ تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال نوعي وكمي ،أي أن ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون كثيرا من إرسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا ، و يتجلى ذلك من خلال النتائج التالية:

- 1- اعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تنطوي سوى على نصائح عامة
- 2- حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة و المحافظة على تكامل شخصياتهم
- 3- تجاهل المرؤوسين منشورات الإدارة العليا و عدم تطبيقها.

**ملخص الدراسة:**

إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو تركيزها و اعتمادها المباشر على الجانب الميداني ، حيث أن الباحث طلب من كل مبحوث تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه و بين الآخرين داخل التنظيم خلال يوم واحد لمدة خمسة أيام وقام بتحليل هذه البيانات كما استعمل المقابلة المقننة و التي تحصل من خلالها على مجموعة من النتائج تخدم غرض و أهداف البحث.<sup>(1)</sup>

**توظيف الدراسة:**

و ترجع الاستفادة من هذه الدراسة لسببين هما:

أولا / الدراسة تناولت موضوع الاتصال داخل المؤسسة ( مستشفى ) بين العاملين.  
ثانيا / الدراسة أو ضحت لنا العديد من المؤشرات الأساسية المكونة للعلاقة بين الاتصال و تفاوت المكانة الاجتماعية للعاملين، و هذه المؤشرات تخدم التوجه الذي يأخذه بحثنا من الناحية النظرية

---

1/ محمد جمال أبو شنب، الاتصال و الاعلام في المجتمع، المفاهيم و القضايا و النظرية، كلية الاداب، جامعة حلوان الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 21.

## الدراسة الثانية:

الدراسة لمحمد علي محمد 1978 انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية و لقد اجريت في شركة نصر للاصواف و المنتوجات الممتازة للنساء بمدينة الاسكندرية ، و كان محور هذه الدراسة محاولة كشف و وصف و تشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي ، و لقد اعتمد الباحث في دراسته على خمسة جوانب للاتصال و هي: (2)

الاول و الذي يخص التشاور بين العمال و أعضاء التنظيم حول مشكلات حول العمل فقد اوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا و آخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل و خارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي و ذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال و المساهمة في القضاء على التوتر.

أما فيما يخص الجانب الثاني فلقد اوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عن عدم تذكرها و معرفتها للمنشورات ، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الاقسام الانتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم و حسب مستويات التعليم ، فادراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال ، فلقد بينت الدراسة أن الادارة لا تهتم في عدة موافق كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الادارة و التي تتعلق بتغيرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتخطيط و عدم الاقتناع ، و كرد فعل لذلك فضل العمال الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم و التعبير عن أخطائهم للادارة العليا بعد أن تأكد من ان شكاويهم لم تلقى أي عناية.

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة ان تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الادارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات و قد أبدى العمال في الكثير من الاحيان عدم إكترائهم بالمنشورات و من ثم عدم اداكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و يعكس ذلك تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات إلى العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حيث أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر على مشرفيهم ، و قد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات اخرى للاتصال منها على الاعتماد معرفة المعلومات من الزملاء و ليس الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالادارة العليا حتى و إن كانت لهم شكاويهم و ذلك لأن مسؤولي ادارة الاقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الادارة العليا ، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة و فرص الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الادارة بينت امكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

و قد استخلص محمد علي محمد في دراسته إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل و التوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة ، كذلك لاحظ تباين اساليب الاتصال و مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية للاتصال، و كذلك عامل الامية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الادارية.<sup>(1)</sup>

1/ محمد علي محمد :علم الاجتماع،مدخل التراث،والمشكلات والموضوع والمنهج،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،ط3، 2003 ، ص 63-69.

## الدراسة الثالثة:

الدراسة لنجبية ههبوب تحت عنوان " أساليب الإتصال \_مكوناته و أنماطه في الإدارة المحلية" \_ طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

أن الاتصال يعتبر ميدانا متشعبا ، لأن التفاعلات البشرية تتم من خلال ، فهذه التفاعلات تأخذ من عملية الاتصال أنواع متعددة منها الأقوال و الأفعال، و الرسائل ، و غيرها من الوسائل ، إضافة إلى ذلك هناك الإتصالات الإدارية التي تختص بتبادل المعلومات و البيانات و الأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، فالإتصال هو الأداة التي يتم من خلالها الربط بين كافة أرجاء الهيكل التنظيمي الداخلي و في جميع الاتجاهات ، فالتعاملات التي تتم في البناء التنظيمي إما بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية، و جاءت أسئلة الإشكالية على النحو التالي:

- كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي و غير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟.
- ما هي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها؟.
- تبليغ المرؤوس للاوامر و القرارات؟.
- ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء و المرؤوسين؟.
- كيفية عمل و مكونات العملية الاتصالية في البناء التنظيمي؟
- و ما مدى تأثيرها في العمل الإداري؟.

فالدراسة جاءت لتوضح القواعد البيروقراطية، الإختصاصات، الادوار، في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي ، أي أنه كلما كانت الإجراءات و القواعد المعمول بها في البلدية واضحة محددة و دقيقة ، و كانت العملية الاتصالية سهلة ، وكلما تحدد الأدوار كلما اتضح سريان الاتصال داخل المؤسسة.

فالباحثة اعتمدت في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات تتدرج ضمن كل واحدة منها فرضيتين فرعيتين فجاءت الفرضية الاولى على النحو التالي:

- 1 ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي .
  - 2 يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعدد الجهاز الاداري في البلدية.
  - 3 ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.
- و قد اتبعت و استخدمت المنهج الوصفي مع استعمال المسح بطريقة العينة ، و اختارت الباحثة العينة الطبقية العشوائية المنتظمة ، فقسم مجتمع الدراسة (1323) إلى طبقات تمثلها الأقسام أو الوحدات التنظيمية للبلدية ، و عدد هذه الطبقات تسعة و تم اختيار عينة البحث بنسبة 10% و كان بهذا مجموع أفراد العينة 123 فردا.

و جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة ، و هذا يؤكد الفرضية الأولى و يثبتها.
- تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية، و تبين أن سوء استعمال السلطة و المسؤولية و التقسيم غير الدقيق للعمل و تداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية و هذا يعني ان الفرضية الثانية تحققت .
- أن قنوات الاتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين جوانب البناء التنظيمي ، هذه التفاعلات تلعب دورا في إيجاد بيئة اجتماعية تساعد على العمل.
- و فضلا عن هذا، أكدت مختلف النتائج أن أنماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة و التي تتجسد من خلال ظهور مناخ اجتماعي لديمقراطية الاتصالات و ارتباط التنسيق بالتكامل الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

1/ نجيبة هبوب: أساليب الإتصال- مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2001/ 2002 ، ص81-76،

## الدراسة الرابعة :

الدراسة للأستاذ بن نوار صالح و قد أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي قسنطينة ، و قد تحدث الباحث عن مجموعة من الاسس والمبادئ التي حددها المختصون ، و ذلك على إختلاف آرائهم وتوجهاتهم ، بأن هذه امبادئ هي عوامل أساسية لإنجاح أي تنظيم ، و من هذه العوامل نجد العوامل المادية و الاجتماعية و العوامل النفسية . و قد إختار الباحث العوامل المرتبطة بالانسان لانه العنصر الفعال الذي بموجبه ينجح التنظيم أو يفشل . و موضوع الدراسة هذا يدور حول تحديد أفضل الطرق و البادئ التي عن لقيت الاهتمام بها تكون المؤسسات قادرة على المنافسة مع المؤسسات الاخرى ، و قد اعتمد الباحث على خلفية نظرية نابعة من النظرية السوسولوجية بالاساس.

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في ان الاقتصاد الوطني قد نشأ و استمر في وجوده موجهها من قتل السياسيين الذين غطوا على بروز الكفاءات التي كان بإمكانها استغلال كل الفضاءات التي يحتويها هذا الوطن، و التنظيم الاقتصادي و الصناعي مرا مراحل مختلفة بدءا بانتهاء نمط التسيير الذاتي و الإقتداء بالطريقة اليوغوسلافية ثم الإنتقال من هذا النوع من التسيير و استبداله بنمط آخر هو ما اطلق عليه بالتسيير الإشتراكي إلا أن هذا التسيير لم يختلف عن سابقه سوى في التصميم و في بعض الجوانب الشكلية فقط، و يواصل الباحث حديثه بأن الإمكانيات المتوفرة الخاصة غير الإنسانية لن تكون فعالة إلا إذا عملت على تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية من خلال تحسين علاقات العمل مع محيطه (المؤسسة) . و يقصد بها علاقات العامل بعمله، و بنظام المؤسسة ، و علاقته بالرؤساء، و علاقته بالبيئة الخارجية.

و لخص الباحث أن مشكلته تتمحور حول " مدى إهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية ، بالعوامل التي تزيد من فاعلية الاداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الانسانية؟ و من هذه العوامل نذكر:

\_ الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الاهداف.

\_ الوعي بأن الاتصال ( في كافة اتجاهاته ) يساعد على التفاهم ، و هو أساسي في الرفع من المعنويات .

\_ ضرورة اطمئنان العامل ( مهما كان دوره داخل المؤسسة ) على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة و هي أن التنظيم المؤسسي ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية ، و على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، و قد اندرج ضمن هذه الفرضية العامة فرضيات فرعية جاءت على النحو الآتي :

1 كلما كانت العلاقات الانسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الاداء جيد.

2 إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في احساس المرؤوسين بأهميتهم داخل المؤسسة.

3 يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل إتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم

4 كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما كان أداءه أكفئ.

استعمل الباحث المنهج الوصفي ، و اعتمد في عينة بحثه على العينة الطبقية العشوائية

قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين ، العينة الأولى ممثلة من إداريون و عددهم 175، و هم بدورهم ينقسمون إلى قسمين مسيروين دائمون و مسيروين متعاقدون و إطارات ، هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة.

أما الفئة الثانية فقد قسمها إلى ثلاث فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء ، المشرفون المباثرون أو رؤساء فرق، رؤساء أقسام أو مدير الإنتاج ، و بلغ عدد هذه الفئة 1299 عاملا. و اعتمد الباحث أسلوب المسح بالعينة بنسبة 12%.

لخصت نتائج الدراسة في النتائج التالية:

- \_ العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.
- \_ يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة ، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- \_ أما فيما يخص اتخاذ القرارات و المشاركة فيه، فقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية ، وذلك راجع حسبهم أن هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده.
- \_ وعن حالة الرضا لدى العاملين أكدت أغلبية المبحوثين أن المؤسسة ليست مؤسستهم، وأنهم سوف يتم الاستغناء عنهم، خاصة عند فتح المجال أمام المستثمرين. إضافة إلى هذا فاغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة.
- ثم بعد ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، الاستماع إلى إنشغالات العمال، الاتصال الهادف، توفير الحوافز، التكوين الجيد ... وغيرها.<sup>(1)</sup>

1/ صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية من نظرالمشرفين والعمال ،دكتوراه دولة ،غير منشورة ،جامعة قسنطينة،2005/2004، ص131-132.

# الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

## الفصل الثاني :الاتصال تمهيد.

1. أهمية الاتصال
2. العناصر الرئيسية لعملية الاتصال
3. أهداف الاتصال
4. أنواع الاتصال المؤسساتي و خصائصه
5. طرق و أساليب الاتصال.التنظيمي
6. شبكات الاتصال التنظيمي
7. معوقات الاتصال التنظيمي
8. وظائف الاتصال التنظيمي
9. الأسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعي للاتصال
10. نظام الاتصال التنظيمي

**تمهيد**

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة، وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية، وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج.

فبدون اتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه، والمرؤوسين مع رؤسائهم، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة فإننا سوف نستعرض في هذا الفصل إلى ماهية الاتصال، أنواع الاتصال، أساليبه، عناصر العملية الاتصالية وشبكات الاتصال، ومعوقات ومشاكل الاتصال، ولأسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعي للاتصال،

والاتصال في المؤسسة له أهمية كبيرة في توجيه نشاطها و ذلك من خلال أهميته في العمليات الإدارية من تخطيط، وتوجيه، واتخاذ القرارات و غيرها من العمليات الاتصالية ، و توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة ، و ضمان التناغم ز الانسجام داخل الفريق و التعامل مع المشكلات بشكل إنساني ، و عملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم و هذا ما سنحاول إبرازه في هذه الدراسة.

## 1- أهمية الإتصال

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق أمان ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل - الإتصال - تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات... وغيرها بين أجزاء المنظم أي يعتبر روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالإتصال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها. إضافة إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد و الجماعات وأهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينير الطريق للعاملين، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى آرائهم الوظيفية فالفرد يبقى في موقف غير مستقر، حينما يجهل ما المطلوب منه.

وما يؤكد أهمية الإتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو - حيث أن الدراسة الإجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الإتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم.<sup>(2)</sup>

فيشير " إلتون مايو" إلى أهمية الإتصال بإعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن تظن إلى هذا العداوة أو إلى أسبابه، ولكي تكون العلاقات الإنسانية في الصناعة مثلا علاقات منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة

1/ حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص243.

2/ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، دار الجامعة الاسكندرية، 2000، ص43

نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام الاتصال بين أولئك وهؤلاء- الإدارة والعمال -وبهذا يصبح الاتصال موضوعا ذا أهمية تهتم به الإدارات سواء في المؤسسة الصناعية أو الخدمية، أو في مؤسسات أخرى.<sup>(1)</sup>

والاتصال كما سبق الإشارة إليه هو وسيلة وعملية يتم بموجبها انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين أفراد الجماعة وينشأ من خلاله التعاون والتكامل. فإذا كنا بصدد تنظيم صناعي مثلا قلنا يجب وجود نظام للاتصال بين الإدارة وبين الموظفين وبين كل فريق منهما، وبين العمال، وتدور سلسلة الاتصال بين الفرق الثلاثة سواء كانت في صور منشورات، أو معلومات تنزل من الإدارة إلى العمال مارة بموظفيها، أو كانت في صورة تظلم أو شكاوي تصعد من العمال إلى الإدارة.<sup>(2)</sup>

وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الاتصال يستغرق ما بين 75 % 90 % من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الاتصال لا تستطيع المنظمة (المؤسسة) أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في أسواق العمل، بل أنها تتعرض حتى للضمور أو الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة.

فالدراسة الراهنة تشير إلى أهمية ودور الاتصال في المؤسسة و انعكاسه على علاقة إيجابية أو سلبية بين العمال والإدارة، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الاتصالات الصاعدة، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمترايط بينها وبين العمال مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.<sup>(3)</sup>

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الاتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق

1/ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص44

2/ مي العبد الله سنو، الاتصال في عصر العولمة الدور والتحديات الجديدة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2004، ص73

3/ صالح بن نوار، فعالية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، ص64.

النجاح و بلوغ الأهداف المسطرة ، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة التالية :<sup>(1)</sup>

- 1-الإتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- 2-الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- 3-تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.
- 4-تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة داخل المنظمة.
- 5-يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحا فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه المرؤوسين.
- 6- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها.
- 7-كما أن الاتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة.

## 2- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال:

من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية- الاتصال -إلا إذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال.<sup>(2)</sup>

1/ مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة، المؤسسة الجمعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط3، 2000، ص117.

2/ Alex Muchielli , Approche systémique et communicationnelle des organisations, Paris, 1998 , p

## 2-1 المرسل:

هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>، وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث لهذه المعلومات، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم و الأفكار. ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية له، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها أيضا تتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها. ويعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين:

-يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

-يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها ولكي يكون المرسل ناجحا يجب عليه مراعاة ما يلي: <sup>(2)</sup>

1- يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص.

2- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة،

1/ Alex Muchielli نفس المرجع السابق، ص 83

2/ أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 2001- ص 176 .

فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

3- أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.

4- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها.

5- أن يتمتع بثقة المستقبل.

6- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.

7- أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقويم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى نجاحه .

8- أن يراعي نوعية وثقافة وميول واتجاه المستقبل.

صفات المرسل الجيد:

لكي ينجح المرسل في عملية الاتصال، فلا بد من توافر عدد من الصفات التي تساعد في

نجاح مهمته كمرسل وتتلخص فيما يلي: (1)

-القدرة اللغوية والبلاغة:

-المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير.

-فن الإلقاء.

-القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر، والأفكار والمعلومات المراد إرسالها.

-المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة.

-المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل.

## 2-2- الرسالة:

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار

والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد (2)

1/ أمين عبد العزيز حسن، المرجع السابق، ص177.

2/ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث الأزرايطة، الاسكندرية، 2002، ص 71.

توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات و غيرها. فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.

ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:<sup>(1)</sup>

- 1-دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.
- 2-عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.
- 3-خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.<sup>(2)</sup>
- 4-الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.
- 5-يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.
- 6-توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- 7-اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.
- 8-اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة.

### 3-2- القناة:

وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة أو الإدارة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد

1/ أمين عبد العزيز حسن: المرجع السابق ص177

2/ فضيل دليو، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخمة الاجتماعية، دار الفجر للنشر و التوزيع، ص43.

تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل " :النشرات أو الخطابات " وإما كتابية" كالكتب والمذكرات و"التقارير" وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية"، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالتلفون، الفاكس، المقابلات الشخصية\*كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية.<sup>(1)</sup>

فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقرير والخطابات مثلا. أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية، والحفلات، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضا، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للمؤسسة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

- مدى أهمية الرسالة.
- درجة سرية الرسالة.
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- تكلفة استخدام الرسالة.
- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.

#### 4-2- المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف<sup>(2)</sup> ولكي يكون المستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:

-أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب) أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله.

- أن يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية.

1/ مصطفى عبد السميع محمد، مهارات الاتصال و التفاعل في عمليتي التعلم و التعليم، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 73.

2/ Francis vanoye : Expression Communication .opcit.P14.

- أن يتجنب الأحكام الذاتية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلًا وهكذا يتم تبادل الأدوار شكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسيد باتجاه واحد بل باتجاهين.

وعلى المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.<sup>(1)</sup>

## 2-5- التغذية الراجعة:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل و قبولها أو رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بها التغذية الراجعة أنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال.

وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلاً ومرسلًا مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلًا تارة ومستقبلاً تارة أخرى، ومن خلالها تتم أيضا دورة عملية الاتصال.<sup>(2)</sup>

فالتغذية الراجعة تعتبر مصدرا مهما من مصادر المعلومات لأنها تساعد المرسل على فهم ذاته وتساعد على عملية تعديل السلوك، وعند الحديث عن الاتصال اللفظي (الاتصال المباشر) يلاحظ أنه كلما ارتفعت معدلات التغذية الراجعة ازدادت فعالية الاتصال. وكذلك فإن التغذية الراجعة المبكرة تساعد على تجنب تفاقم المشاكل في حالة حدوثها.<sup>(3)</sup> كما تكمن أهميتها في التنظيم

1/ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 39 - 40.

2/ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص72.

3/ بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن عمان، ط1، 2010، ص17-18 و

فمن خلال التغذية الراجعة يستطيع التنظيم المحافظة على توازنه مع البيئة، كما أنها تمثل أداة ربط مهمة تربط إدارة التنظيم مع العاملين، فهدف التغذية الراجعة هو المحافظة على التنظيم واستمراره لأنه تعرفه على ردود أفعال البيئة تجاه أعماله، كما أن الهدف منها يتمثل بإحداث تغييرات وتعديلات وفق الحاجة إلى التغيير سواء كان ذلك التغيير على المستوى الفردي أو التنظيمي. ويرى بعض خبراء الاتصال أن الاتصال بدون التغذية الراجعة يعتبر عملية ناقصة، ويؤكدون على أن الاتصال مضمونه المشاركة في الخبرة. فالأفراد يحتاجون أن يعرفوا إلى أي مدى يجيدون عملهم، بهدف الاستمرار فيه أو فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أداءهم، فهم يتخذون إجراء ما ويتعاملون من خلال معلومات التغذية الراجعة مدى فعالية هذا الإجراء، ويستكملون حلقة التغذية الراجعة بإجراء أي تصحيحات لسلوكهم على أساس المعلومات التي تلقوها.<sup>(1)</sup>

## 2-6- التشويش:

وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية. والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة و وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.<sup>(2)</sup>

1/ ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 40.

2/ جمال محمد أبو شنب، الاتصال والإعلام في المجتمع، المفاهيم والقضايا والنظرية، كلية الآداب جامعة حلوان، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2009، ص55.

## 3- أهداف الاتصال

للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم، وسياستهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي الاتصال هو لب العملية وجوهرها.

ويرى الباحثون أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة.

والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في: (1)

## أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

## ب- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على: (2)

1- توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف.

2- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

3- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

## ج- اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها.

1/ نجيبه هبوب: أساليب الاتصال وأنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية- مرجع سابق، ص 23-24.

/ جمال محمد أبو شنب، المرجع السابق، ص 57.

## د- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءاً هاماً في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة.

كذلك يمكن إدراج هدف آخر للاتصال، لا يقل من حيث الأهمية عن سابقه، هذا الهدف يتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، فتكون الكارثة في المنظمة ككل.<sup>(1)</sup>

ولتجنب ذلك هناك بعض الإجراءات نذكرها فيما يلي:

-توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال.

-مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.

-تشجيع الآراء البناءة.

-تتمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.

-إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.

-ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.

-عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.

-عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.

-معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.

-تطابق العمل مع القول.

-توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

كذلك من بين أدوار وأهداف الاتصال في المؤسسة نذكر:<sup>(2)</sup>

ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة. كما سبق تناولها انطلاقاً من عملية

1/ ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص57.

2/ أحمد أبو زيد، (الاتصال تمهيد مجلة عالم الفكر، المجلد 11، العدد 2) (يوليو أغسطس سبتمبر) الكويت وزارة الاعلام 1980، ص11-12.

التخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات والأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها. كذلك إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة وكذا عملية الحل لهذه النزعات.

بإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة الاتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة" (1).

#### 4- أنواع الاتصال المؤسسي (الإداري) وخصائصه

بعد أن تطرقنا إلى أهمية الاتصال وإلى العناصر الرئيسية لعملية الاتصال وكذا أهداف الاتصال، ووظائفه، فإننا سنتناول في هذا الجانب أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه:

1/ علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: مرجع سابق، ص 29، 30

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الاتصال مع العملاء، و الاتصال مع الزملاء و يعتبر عملية رئيسية وضرورية في بناء علاقات انسانية طيبة داخل المنظمة ، و تشكل المنظمة حقلا جيدا لدراسة الاتصال ، فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام بالبحوث حول التنظيمات بحيث أن هذه الاخيرة تتحقق من خلال الوسائل المكتوبة و الشفوية و غير اللفظية، و يعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية و حيوية و مستمرة ، بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة و إنما تستمر طوال حياة المؤسسة .

وأول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة ، فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي و غير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية<sup>(1)</sup>، ويرى روجر أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات<sup>(2)</sup> ، فمن مهام التنظيم الإداري إضافة إلى التخطيط و المراقبة و التنظيم فهو يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة، فهو بمثابة المصدر و المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز إتخاذ اقرار في التنظيم، هذا فضلا عن أنه يمكن الإدارة من معرفة مشاعر الفاعلين في مختلف المستويات التنظيمية.

و الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة،

أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات . ويمكن تقسيمه إلى نوعين:<sup>(3)</sup>

اتصال رسمي والذي يتفرع إلى:

1/ علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل :مرجع سابق، ص 41،

2/ مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992، ص 141.

3/ محمد علي شهاب، السلوك الانساني في النظم، دار الفكر العربي، 1982، ص24

## 4-1-1- الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة)، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

كما تعرف بأنها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

ويرى أحمد بدوي أن " الاتصال الرسمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لاقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه و مهمته فيها و يعمل على ازدهارها و بالتالي ضمان حياته واستمراريته في المنشأة، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنشأة.<sup>(2)</sup>

هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به، حيث اعتبر أصحاب هذا الاتجاه الاتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن من خلاله المنظمة أن تحقق أهدافها والاتصال الرسمي يحدث عن طريق الموثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، فهو يتخذ نمطاً منظماً تسير وتتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي هي من وضع المؤسسة، والتي تتدفق وفقاً للمعلومات، فهي تتخذ خطوطاً مسطرة حسب التسلسل الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة...<sup>(3)</sup>

1/ غايات بوفلجة: مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 39

2/ أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري القاهرة، 1985، ص 44.

3/ بوحنيفة قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 15.

ويمكن أن نقول بأن الاتصال يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (المؤسسة) بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وقواعدها وقوانينها يعتمد على الخطابات، المذكرات، التقارير وغيرها من الوسائل الرسمية المعتمدة من طرف المؤسسة، حيث تحتوي على شبكة الاتصالات المختلفة التي يحددها وفق الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط، وتجسيد الأهداف المؤسساتية، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط رسمية، بحيث يتم رأسياً وأفقياً وعكسياً، ويرى - روجرز - أنه يمكن فهم هذا الهيكل من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية والسلطة وطريقة اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

ويرى كمال الغالي أنه لنجاح الاتصال الرسمي علينا أن نستند إلى عوامل عدة أهمها:

- 1- أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين.
- 2- دقة المعلومات وصحتها والعمل على تلافى التطبيقات المشبوهة.
- 3- وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي باستثناء الحالات غير العادية.
- 4- وجوب استمرارية تدفق المعلومات.

أما تأثيره على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية، وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم، لذلك فإن التحكم في مبادرة تقديم وتحديد طبيعة الفعل الإعلامي يعتبر مؤشراً على ماهية الاتصال، وما إذا كانت المؤسسة تميل إلى الاستقرار أو الانشطار<sup>(2)</sup>.

1/ مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، مرجع سابق، ص 144.

2/ كمال غالي، الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974، ص 283.

وفيما يخص عملية إنتاج مضامين الاتصال الرسمي التي تعرض تحت ظروف المؤسسة أو مراقبة ما يتعين أن يكون محل التدفق الإعلامي فهناك أطراف متداخلة ومستويات عديدة تعمل قصد التحكم في العملية الاتصالية.

### أ-الاتصال الهابط (النازل):

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي<sup>(1)</sup>

1-إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.

2-توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.

3-الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

4-إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات، أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد أن تعطى له الأهمية، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر.<sup>(2)</sup>

ومن خلال هذا النوع من الاتصال نستطيع تحديد نوع الإدارة السائدة إن كانت إدارة ديمقراطية أو تعسفية، وهو بهذا ينقل لنا صورة المسؤول الأول إلى باقي وحدات التنظيم، فإن كان يتصف بالعنف أو التعسف فإن هذا يولد شعورا بالخوف لدى العاملين أو محاولة عدم الاحتكاك به، وهذا ما يؤثر على الاتصالات الصاعدة، الأمر الذي يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة ويترتب عن هذا نتائج سيئة.<sup>(3)</sup>

1/ مصطفى عشوي، المرجع السابق ص114

2/ كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974، ص284

3/ عبد الرحمن عزي: الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص166

. فالإتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويبث فيهم الشعور بالتكامل في الأعمال، إذن الدور الذي يلعبه الإتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون.

إلا أنه في كثير من المؤسسات والمنظمات على اختلاف أعمالها، غالباً ما يكون الإتصال فيها إلى الأسفل قليلاً وغير كاف ودقيق الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل الإتصال وفي بعض الأحيان فشل العمل كله، كما أن مثل هذا الوضع بالنسبة للمعلومات والإتصال هو أيضاً غير كاف من الناحية الإنسانية، ومن ناحية وجود العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد في المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم.<sup>(1)</sup>

لهذا يمكن القول بأن على المدير أن يكون مسلحاً بالمعلومات قبل أن يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، كذلك وضع خطط للإتصال التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات، فالمدير الناجح هو الذي يحاول أن يشاطر عامله المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها.

وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداماً في الإتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للإستخدام في هذا النوع من الإتصال مثل: النشرات، والملصقات والمطبوعات، والرسائل إلى البيوت، وأفلام التدريب، والتقارير السنوية... الخ.<sup>(2)</sup>

وعلى الرغم من أن هذه الوسائل قليلة الإستعمال، إلا أنها تعد قنوات مهمة للإتصال الهابط.

1/ عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976 ، ص476

2/ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص38

## ب -الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم<sup>(1)</sup>. وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

ويقتصر الاتصال الصاعد في المؤسسة الصناعية على تقديم التقارير والمراسلات المتعلقة بالعمل والشكاوي الشخصية، وهو ما يجعل العامل غير متمكن على تنمية قدراته ودوافعه وتحقيق الرضا عن العمل، ويجد ذلك تفسيره في فشل الاتصال العمودي على تحقيق طموحات العمل بحكم التأثيرات السلبية وصعوبة وصول البيانات إلى وجهتها، وبخاصة المعلومات التي يريد العمال إرسالها إلى أعلى المستويات، بحيث يتم منعها أو تشويهها نتيجة تواجد التشويش في عدة مواقع في هذه السلم.

والملاحظة أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين، فهناك بعض المديرين من يتبنى سياسة الباب المفتوح، لكن هذه السياسة نجدها غير ممكنة في الحياة العملية إلا إذا تخلى المدير عن جزء من مسؤوليته الأساسية في اتخاذ القرارات، رسم السياسات... الخ، كما أن الموظف البسيط ليست بيده أي سلطة لا يستطيع مواجهة المسؤول الأول أو المدير لأن سير العمل ليس على ما ينبغي أو أن قراراته وأوامره متعسفة.<sup>(2)</sup>

وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرت على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاية المنظمة.<sup>(3)</sup>

1/ عبد الكريم درويش وليلى تكلا: مرجع سابق، ص478

2/مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، صص146-147

3/علي عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص65

وكما هو الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاة المعلومات التي تمر من خلالهم، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا. ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد، الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والتقارير، والمذكرات المكتوبة، والهاتف... الخ. وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات، وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.<sup>(1)</sup>

### ج-الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.<sup>(2)</sup> وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان، وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة والمتنوعة ويعد ذلك النوع من الاتصال ضروريا، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعض، حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثار للعديد من المشكلات<sup>(3)</sup>، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق

1/علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 65 - 66.

2/عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص24

3/عبد الرحمان عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم والإدارية، القاهرة، 1997، ص6

استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم...بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي، حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل.

بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضا أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ إليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية، وخاصة في المنظمات أو المؤسسات التي يسودها التسلسل، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر القوة، ومن جهة أخرى يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات الصداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، وكما يرى " هنري فايول <sup>(1)</sup> " أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السليمة، مع مراعاة شرطين:

أ - ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤولة قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب - وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية.

ويمكن أن نقول بأن من سمات الاتصال الأفقي، أن العلاقات غير الرسمية تغطي أو تلعب دور بارز فيه، خاصة بين العمال الذين يشغلون نفس المناصب أو على مستوى تنظيمي واحد- متساوي- فهو بذلك يكون أقرب للاتصال غير الرسمي، إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء بعضهم البعض. <sup>(2)</sup>

1/ بشير علاق:، الاتصال في المنظمة العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوردي، الاردن 2009، ص 100

2/ محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال، دار الوفاء الاسكندرية، 2006، ص 15.

## 4-1-2- الاتصال غير الرسمي:

إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه، ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية، وهي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية.<sup>(1)</sup>

وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرأها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كأن يريد مثلا مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية، فيوعز بها إلى أحد زملائه، حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، كأن يريد مهندس فني تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يسير الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعية لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح إليه<sup>(2)</sup>، أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية، كاتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرأها التنظيم... كذلك الأحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم، وطموحاتهم وآمالهم وتمنياتهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي... الخ.<sup>(3)</sup>

1/ إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مرجع سابق ص 250

2/ محمود فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969، ص 357

3/ عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية 1997، ص 397

والاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم ، وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية والمحلية، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل، وأيضاً تحريف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس.<sup>(1)</sup>

والملاحظ أن وجود الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة وإثراء العلاقات الإنسانية، والسيطرة على المواقف المختلفة، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها وأهدافها ونشاطها فالمؤسسات الكبيرة تتطلب نظام سليم ومتطور للاتصالات الرسمية، حيث أن المسؤولين على هذه المؤسسات لا يسعهم الوقت لاستدعاء أشخاص يعينهم للوقوف منهم على الأخبار، كما لا يتسع الوقت أيضاً لمعالجة الحالات الفردية من الشكاوي والمطالب، ولما كان هذا النوع من الاتصالات لا يخضع للرقابة والإشراف الرسمي فقد ينقل أحيانا معلومات خاصة ومشوهة كما سبقت الإشارة، ومن هنا يلزم تشجيع الاتصال الرسمي وتمكينه من العمل المستمر بفعالية كبيرة، ذلك أنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية عاملة بكفاءة عالية نقصت الحاجة إلى الاتصالات غير الرسمية...<sup>(2)</sup>

ولهذا تبدو أهمية وضرورة الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التي ينفي فيها الموظفون ولائهم لجماعاتهم الصغيرة، وقد تستفيد منها المؤسسة الصناعية في تقويم أحوالها تبعاً للظروف المبعثرة أكثر مما تستفيد من الاتصالات الرسمية، وقد يلجأ بعض الرؤساء إلى الاتصال غير الرسمي كأحد الأساليب الهامة التي تمكنهم من التأثير في المؤسسة.<sup>(3)</sup>

1/ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 128- 129

2/ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: مرجع سابق، ص 481

3/ كمال الغالي: مرجع سابق، ص 296

ويمكن القول أن أهمية الاتصالات غير الرسمية ترجع إلى الوظائف التي تؤديها في المؤسسة، ذلك أن سعي الأفراد في المقام الأول يتجه نحو إشباع حاجاتهم الشخصية- كما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية وهنا تستخدم قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك فإن شبكة الاتصال في المؤسسة الصناعية قد تمارس دورا إيجابيا في التنظيم، والتنسيق، والتنسيق، فتقدم مساعدات ملموسة للإدارة في نقل وتوصيل المعلومات التي تفشل قنوات الاتصال الرسمية في نقله<sup>(1)</sup>

### 5- طرق وأساليب الاتصال

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن استعمال كل من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد<sup>(2)</sup>، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين، ويجمل العلماء أسلوب الاتصال في ثلاثة أساليب هي:

#### 1-5- أسلوب الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة. وللاتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته، منها التقارير والمذكرات والمنشورات، والخطابات الرسمية، والمجلات، وصحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة.<sup>(3)</sup>

1/ جمال محمد أبو شنب، الاتصال والاعلام و المجتمع، المفاهيم والقضايا والنظرية، كلية الاداب جامعة حلوان الاسكندرية دار المعرفة الجامعية، ط1، 2009، ص 93.

2/ العامري، صلح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محن منصور، إدارة الاعمال، دار وائل للنشر عمان الاردن، ص493.

3/ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 9.

## أ - الرسائل الوظيفية:

وهي تلك التي تنتقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية... الخ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنتقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا.

## ب - التقارير:

وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة - شهرية أو سنوية - وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج. وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال، وهي التقارير السرية وغالبا ما تحمل هذه التقارير "أحكاما ظالمة" و"مقترحات جائزة" طبقا لمعلومات كاذبة، نتيجة الشائعات و الأحقاد مما يقلل من معنويات العامل.<sup>(1)</sup>

## ج - المذكرات والاقتراحات:

يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات والاقتراحات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل، وتطوره، أو حل مشكلاته... أو بمعنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية، تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي... تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها اقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.<sup>(2)</sup>

1/ عبد الغفار حذفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1990، ص 553.

2/ نجبية هيهوب، أساليب الاتصال أنماطه و مكوناته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة فسنطينة، 2001 ص 69.

**د -النشرة الداخلية للعاملين:**

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

-تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.  
-تعمل على توكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

**هـ -الشكاوي:**

في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوي أنه وجد عيب على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر، يتطلب الإسراع إلى تفاديه ومحاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام لفحصه، وبمعنى آخر يمكن القول بأن الشكاوي هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب، كما يؤثر سلباً على السير العام للمؤسسة...

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة، واستعمال الخرائط والرسوم وذلك للتوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة.<sup>(1)</sup> ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزاي التالفة:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وما لها وجهدا.<sup>(2)</sup>

1/عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 354.

2/ صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة و الاتصال الانساني، دار الشروق عمان الاردن، ط2، 2004، ص 25.

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب من أهمها: (1)  
 - أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى  
 عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري.  
 - يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المستقبل، وبالتالي من  
 معرفة مدى تقبله لمعناها.  
 - لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل  
 في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل.  
**5-2- الاتصال الشفوي:**

يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعاً وأفضلها استخداماً، وذلك لما يوفره من الوقت  
 والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجهاً لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة  
 وبالتالي تبادل الآراء والأفكار، وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعداً آخر وهو  
 إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التليفون السلكي واللاسلكي أو التليفون المرئي، ذلك أن  
 الإنسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم. ويتم هذا الاتصال عادة بواسطة  
 الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو.. الخ. (2)  
 والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة،  
 أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي فقط  
 بسماع صوته، وهذا الأسلوب- الشفهي- يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر  
 يسراً، بل وأكثر إقناعاً للمرسل إليه. (3)  
 ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير،  
 حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

1/ إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 399

2/ محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر 1971، ص 16

3/ Pierre Iovart : Gestion des ressources Humaines, collection festion éditions everolles  
 university, 1991, P177.

كما أن لهذا الأسلوب أو الاتصال الشفوي طرق عديدة وهي كما يلي:

#### أ- الاجتماعات والندوات:

وهي متعددة الأبعاد والأهداف، فمنها مثلًا اجتماعات الأمن الصناعي، والتي يدعوا إليها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكثها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرووسين حتى تعم الفائدة جميع المجتمعين. وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية.<sup>(1)</sup>

#### ب- الحديث الشفوي:

يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، كذلك رسمي أو غير رسمي، غير أنه في الحالة الثانية- غير رسمي -قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي.

وغالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليمات وحتى اقتراحات لها أهميتها. ويتميز الاتصال الشفوي بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدوا على وجه المتحدث<sup>(2)</sup>، ويزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال، حيث يشعروا بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات.

#### ج- المقابلات:

المقابلة احد الأساليب الهامة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة ومهاراته أو لقياس الاتجاهات.<sup>(3)</sup>

1/ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: مرجع سابق، ص483

2/ إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص399

3/ أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص84.

كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة... وما إلى ذلك... ويكسب الاتصال الشفوي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطاً بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.

### 3-6- الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال فإذا ، الرسائل وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها بموضوع ويفسر مغزاها ومحتواها، وقد أدخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر عادة من تأثير الفيلم العادي.<sup>(1)</sup>

واختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلا، وإنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معينا أو أكثر، وذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوبة إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك، وتكلفة طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات والبيانات وأهميتها.

### 6- شبكات الاتصال

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً.

"وتمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة."<sup>(2)</sup>

2/ راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص235

2/ نجبية هبهبوب:، المرجع السابق ص69

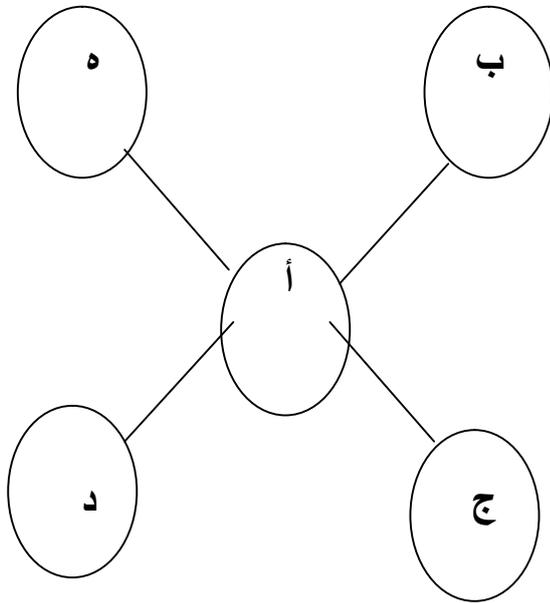
ويتكون هذا النظام من شبكات الاتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، وشبكة اتصال أكبر على مستوى المنظمة، وتخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضاً تخدم الهيكل التنظيمي، كما تخدم أيضاً نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية، ونظام القيم مما يساعد المنظمة على العمل أكثر خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات، حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال الفعال فيما بينها.<sup>(1)</sup>

وفي ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المنظمة، وأهميته في صنع واتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

#### أ- شبكة اتصال العجلة:

تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً<sup>(2)</sup>، ولكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في

المحور - المدير - كما يوضحه الشكل رقم (1)



شبكة اتصال العجلة

المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 128

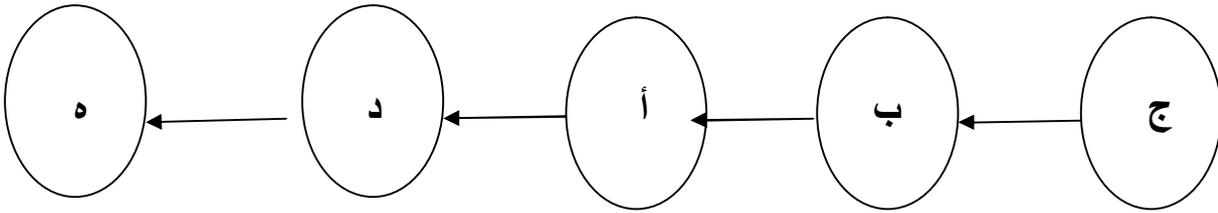
1/ صالح خليل أبو إصبع مرجع سابق، ص 59.

2/ خضير كاظم حمود،

ب - شبكة اتصال السلسلة:

ويمثل هذا النمط من الاتصال، إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين - مساعديه - حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس- المدير - بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة.

الشكل رقم (2)

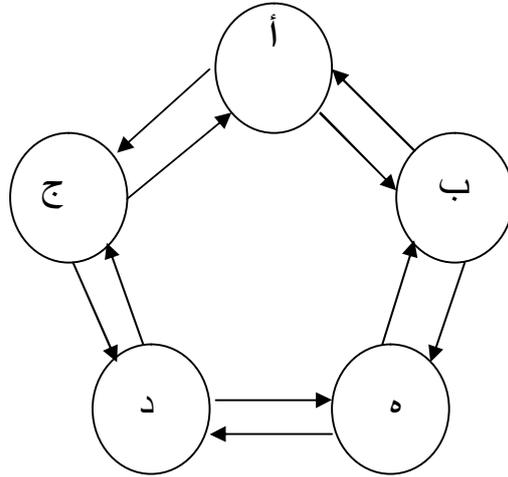


المصدر: خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي. مرجع سابق ص 128

ج - شبكة الاتصال الدائري:

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام- الكامل - إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3)

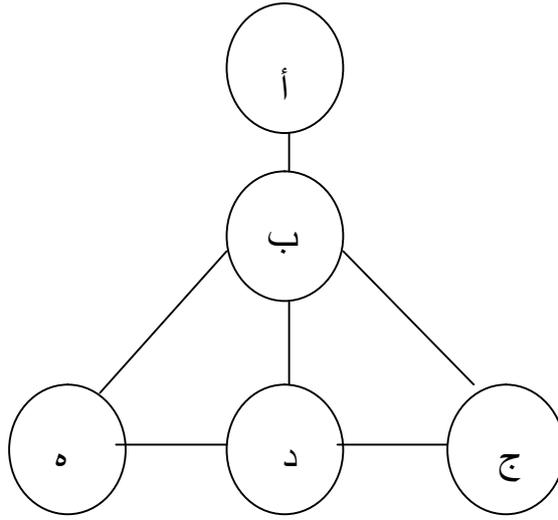


شبكة الاتصال الدائري.

المصدر: صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2004، ص 59.

د- شبكة الاتصال العنقودي:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس- المدير -الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير- الرئيس- يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال، والشكل يوضح ذلك:



شكل رقم(4)

شبكة الاتصال العنقودي.

المصدر: خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص129

ه- شبكة الاتصال النجمي(على شكل نجمة)

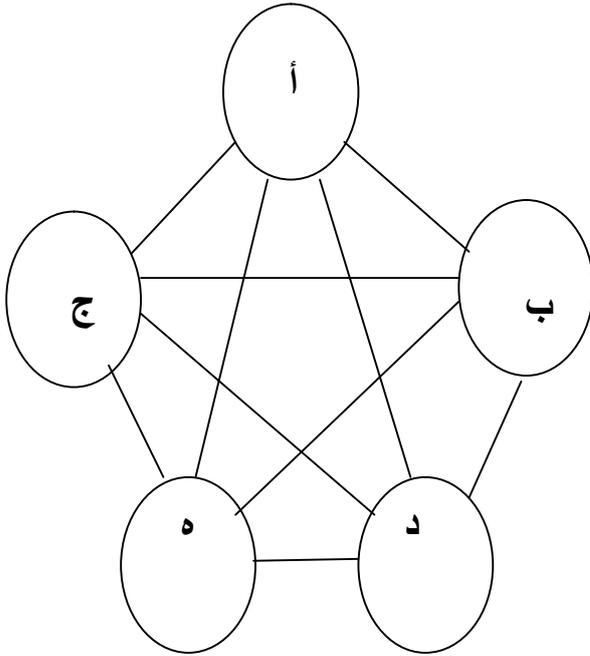
يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر نجاحا في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الاتصالات الأخرى.<sup>(1)</sup>

1/خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص130

وكما ذكرنا ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ، والرئيس الأعلى المباشر أ- أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين (ب)، (ج) للمرؤوسين (د)، (هـ)، أو فيما بين الجماعة، بصرف النظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة<sup>(1)</sup> كما يوضحه الشكل:

(شكل رقم 5)

شبكة الاتصال النجمي.



المصدر: صالح خليل أبو أصبع، مرجع سابق ص 59

#### 7- معوقات الاتصال:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال جيد .

وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال.

1/ صالح خليل، مرجع سابق، ص 60.

تستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها وإدراك أثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة، ونظراً لأهمية الاتصال في العمل الإداري، فإن هذه المعوقات شكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة باختلاف مستوى إدراك الإدارة وحصرها على تبني نظام جيد للاتصال به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا تخلوا أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان، ومن هذه المعوقات نذكر:

### 1-7- المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي.

فالمعوقات التنظيمية تربط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكاً ومرناً ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة.

وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أ- البعد المكاني بين الرسل والمستقبل:

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال. فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض للتنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالتليفون مثلاً - قد لا تصلح بديلاً عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ ولا شك أن اتساع هوة البعد

1/ إبراهيم عبد العزيز شبحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 402

المكاني بين مركز المرسل والمرسل إليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة .

### ب -تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة<sup>(1)</sup> فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين . ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيراً طبيعياً ومنتظماً حتى تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجهه الإدارة من عقبات أو مشاكل<sup>(2)</sup> ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات. وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تعريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

### ج -طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال<sup>(3)</sup>، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدوا الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

1/ إبراهيم عبد العزيز شيبا: المرجع السابق، صص 402 403

2/ جمال بن زروق، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26 ، العدد 1+2 ، 2010، ص 403.

**د-حجم الجماعة:**

لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها<sup>(1)</sup>، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

**2-7- المعوقات النفسية:**

وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات.

**أ-معوقات في المرسل:**

تتحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي: <sup>(2)</sup>

- 1- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- 2- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- 3- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.
- 4- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- 5- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- 6- قيم ومعتقدات المرسل وميوله، واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

1/ بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، مرجع سابق، ص 42

2/ جمال محمد أبو شنب، المرجع السابق، ص 184.

عمليات الحكم الشخصي والتقدير و الإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.

8- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.

9- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

### ب - معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل: (1)

وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية. فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.

ومثال ذلك إذا أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين وقال له أريد ذلك فوراً، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت نفسيته مرتفعة وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، وإذا كانت نفسيته مرتفعة وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، وإذا كانت نفسيته سيئة فإنه يشعر بأن رئيسه يستهزئ به ويتعالى عليه، وأن الرئيس يريد توبيخه... الخ. (2)

ومثال ذلك أيضاً إذا كان المرؤوس يثق بزملائه ممن يعملون معه ويؤمن بسرعة العمل، فإن عملية الاتصال بينهم تتم في وضوح وبسرعة فائقة، إما إذا كان يشك دائماً في تصرفات من يتعاملون معه وغير واثق فيهم، فإنه يحرص دائماً على إثبات اتصالاته، ويحرص ويسعى على إثبات الحصول على إثبات الحصول على توقيعاتهم دون مبالاة بمصلحة العمل لذلك فإن الاتصال يتطلب توافر الأمان لدى المرؤوسين عند حدوث اتصال بينهم وبين رؤسائهم كما يتطلب انتشار روح التعاون وروح الفريق بينهم.

1/ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 359-361

2/ إبراهيم عبد العزيز شيجا: مرجع سابق، ص 404

## ج - فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.<sup>(1)</sup>

وفي مثل هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية، التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار.

## د - المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملا هاما وحيويا في التنظيم، وأما لازما لاستمرار الحياة في جميع أطرافه- إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلا على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره<sup>(2)</sup>، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال. ومن ناحية ثانية يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة التنظيم.<sup>(3)</sup>

1/ أحمد أبو زيد، المرجع السابق، ص23

2/ إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة، مرجع سابق، ص402

3/ صالح الشكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 136.

### هـ - الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة)

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعر وسلوكه... والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

و عملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تالف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه.<sup>(1)</sup>

### 4-7- المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة):

وتتصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية.<sup>(2)</sup> إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال (عطل)، تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم، أو سوء الطباعة، أو عدم وضوح الصورة المرئية.

### 5-7- معوقات بيئة:

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع<sup>(3)</sup>، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق.

1/ إبراهيم عبد العزيز شبحا: أصول الإدارة، مرجع سابق، ص 406 - 405.

2/ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 70 73.

3/ صالح الشنوافي، المفاهيم الأساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1976، ص 211.

**8- وظائف الاتصال التنظيمي :**

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا اساسيا حيث يشهد أحد الباحثين بأراء المؤلفين "كاتز" و "كاهن" و هما من رواد مدرسة الانساق المفتوحة ، اللذان يؤكدان انه يجب عد الاتصال مجرد عملية تحدث بين المرسل و المستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه ، و يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي إلى ثلاثة وظائف رئيسية :

**8-1- وظيفة الانتاج :**

يسهم الاتصال مساهمة كبيرة في النتاج داخل المنظمات حيث يرى "كيث ديفينيز" KITH DIVINIZ ، في هذا المجال أن "الاتصال الجيد يؤدي إلى الانجاز الجيد للعمل مع وجود الاشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الامداد بالمعلومة الضرورية الخاصة بإنجاز العمل و التعاون البناء"<sup>(1)</sup> ، ومنه تتضح أهمية وجوده - الاتصال - في المنظمة فهو يحدد سير الانتاج من حيث كميته و نوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالاداء و التنفيذ مثل توجيه الانذرات بسبب التقاعس و التغيب عن العمل و ابداء الاعجاب أو الاعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، فضلا في إرساء المذكرات و عند الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاكل و رفع الانتاجية لتحسين ظروف العمل أو النوعية ، وقد بينت بحوث كثيرة إبتداءا بدراسات "هاوثورن" مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن الاتصال الرسمي لجماعات العمل، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات و الاقوال و يعزز بعضها بعضا كما يسمى الاتصال غير اللفظي كاستعمال الاشارات و الايماء و النظرات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين ، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتعزيز الفعل و النشاط الذي يقومون به كما جعلهم من موقع جيد في المنظمة و تمنحهم نوعا من السلطة .

1/ - سعد عيد مرسي بدر : عملية العمل،مدخل في علم الاجتماع الصناعي،دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،الإسكندرية،

## 2-8- وظيفة الابداع:

عرف فراس و آخرون بأنه إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المنشأة ، و تعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير ، لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلت المدة السابقة ستقف حاجزا أمام افكار جديدة و المبادرات المبدعة خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي ، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتغيير أكبر و أشد و ترتبط وظيفة الابداع ببعدين رئيسيين هما: (1)

البعد الاول : هو تقديم الافكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة

البعد الثاني : هو عملية تنفيذها ، و تبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الافكار الجديدة و الابداعات التي تتطلب إنخراطا و وفاقا حوله لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه الأفكار ، (2) فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة و المبدعة و الحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة و الفاعلين بها.

## 3-8- وظيفة المحافظة:

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات و تقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المنشأة و مدى تكيفها مع البيئة و دوره خاصة في ثلاث مهام:

أ/ حفظ الذات و ما يتعلق بها من مشاعر و أحاسيس : (3)

يؤدي النسق الاتصالي دورا كبيرا في تزويد الفاعلين بالأمن و روح الإنتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الادارة تجاههم ، مثل بعث رسائل الشكر و المدح و الزيارات

2/ عالية خلق أحوار رشيدة : المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 59.

2/ عابدة سيد الخطاب: الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1985، ص65.

3/ عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الإتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، القاهرة، 1999، ص123.

الميدانية و لوحات التقدير ، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الاحساس بالانتماء إلى المنشأة و التعلق بها أكثر.

### ب/ تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم<sup>(1)</sup>

يرى "كورت لوين " أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله ( أي خصائصه) مع البيئة الموجودة فيها أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص و ظروف بيئة العمل داخلها، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته و أهدافه و آفاقه و لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه ، الشئ الذي يجعله ينظر إلى المنشأة نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها<sup>(2)</sup>، فالالاتصال التنظيمي إذا يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة.

### ج/ ضمان استمرارية الوظيفة الانتاجية و الابداعية:

المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها البعض كذلك، و على هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي : العمل على استمراريةوظيفتين السابقتين (الإنتاج و الإبداع ) ، و ذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل و المناخ الملائم و المستقر للتجديد و الإبداع داخل المنشأة باختصار يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن و التكيف مع البيئة الموجودة فيها ، هذه المميزات ، الانفتاح (الاتصال بالبيئة ) ، التطور (القضاء على الروتين و الإجراءات البيروقراطية )، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي و غير الرسمي) ، الغائية (وضوح الهدف

1/ عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، أسس الخدمة، المتميزة ومهارات التعامل مع عملاء التميز، ط3، 2004، ص231.

2/ عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص198.

3/ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1975، ص23.

و دقته )، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي ( هيكل الاتصال ) ، ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة ، (العملية الاتصالية) و أهدافها أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات و الأشكال و المستويات التي تتحرك فيها المعلومات مما يسمح بتكوين شبكات و قنوات للاتصال و لهذه الأسباب عرض هيكل الاتصال التنظيمي.<sup>(1)</sup>

### 9- الأسس السيكلوجية والمضمون الاجتماعي للاتصال:

بالرغم من أن عملية الإتصال تبدو واضحة وسهلة وعادية، إلا أنها كثيرا أو في غالب الأحيان تتصف بالصعوبة في الفهم - بمعنى الغموض- لأنها تتعلق بفهم الجوانب السلوكية والإنسانية وتحليل العلاقات والتفاعلات بين طرفي الإتصال، المرسل والمستقبل.<sup>(2)</sup> ويقدم "أريك بيرن" " Eric Berne " أسلوبا فريدا لتحليل العلاقات بين طرفي عملية الإتصال، وهذا الأسلوب يعتبر من أساليب التحليل النفسي الخاص بالتعرف على الجوانب السلوكية الموجودة في عمليات الإتصال والغرض من هذا التحليل هو أن يتبصر القائم به بتلك العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الإتصال<sup>(3)</sup>، وتعتمد تحليل علاقات الإتصال على الدور أو الحالة الذاتية لأطراف الإتصال وقت القيام بهذا الإتصال، كما يعتمد أيضا على نوع التفاعل أو العلاقة التي تصف الإتصال، وهناك ثلاثة أنواع من التفاعلات وهي تفاعلات مكملة أو معاكسة أو خفية.

### 9-1- الأسس السيكلوجية للإتصال:

عندما يقوم شخص معين بإرسال المعلومات فهو إنما يفعل ذلك لكي يجعل لأفكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم في حاجة إلى مثل هذه المعلومات، ويتقبل الفرد هذه المعلومات، وهو يتوقع أنها تشبع رغباته أو الحاجة المطلوبة في الوقت المعين.<sup>(4)</sup>

1/ علي الشراقوي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط3، 2002، ص51.

2/ علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1984، ص86.

3/ علي سعيداني: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص111.

4/ عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص98.

ويتكون مضمون الاتصال من هيكل أو قاعدة محددة برموز تصميم بغرض استمالة الحواس العضوية لتلقي الاتصال، ويتوفر هذا المضمون أيضا في هيكل الاتصال الذي يتصف بخصائص مادية واجتماعية وسيكولوجية وهذه الخصائص توجه وتحدد سلوك مصدر المعلومات ومتلقي هذه المعلومات، والمشكلة الأساسية التي تواجهنا هو أن تصميم الإتصال غالبا ما يتصف بالغموض، ويسبب هذا الغموض حالات التوتر بين مصدر المعلومات ومتلقيها وهذا التوتر يخلق حاجة إتصالية، ويمكن تتبع هذه العملية كالآتي:<sup>(1)</sup>

- 1- تقوم الجماعة في الموقف الاتصالي بإظهار النقص في الوضوح والغموض فيه، والإحساس بهذا التفاوت بسبب حالات التوتر التي يمكن أن تستبعد فقط خلال الإتصال، ويتولى الإتصال توضيح وتعريف الموقف.
- 2- يقوم المرسل بالعمل لتخفيف حالة التوتر بخلق مضمون الإتصال، ويعتبر المضمون مجال مكون من رموز يفترض أن يكون لها معنى للمرسل إليه.
- 3- ويحول المضمون إلى المرسل إليه خلال بعض المسالك المناسبة، ومن الناحية الإدارية تكون المسالك المختارة من تلك التي تتيح تطبيق رموز اللغة كتابة أو شفاهة.
- 4- إن التصرف الفعال يتوقع أن يكون قريب المنال.
- 5- وإذا تحقق هذا التصرف الفعال، فإن التوتر يكون قد أستبعد، وبهذا تقام قاعدة للإتصال واضحة لوجود وظيفة تحقق التعادل للتنظيم، فالتصرف الفعال ليس من الضروري أن يكفي الاحتياجات الإتصالية للمستقبل فالحاجات الإتصالية تقوم على مستويات مختلفة، ففي المستوى الأول يكون الإتصال الرسمي ضروري للحصول على الأداء الملائم المهام، وتوفير هذه المعلومات يمكنها أن تقضي على حالات التوتر الناشئة من الغموض في مسؤوليات المهام.

1/ غريب عبد السميع غريب: الإتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص132.

وتقوم حالات التوتر في مستوى آخر من حاجة الفرد للتعرف على سبب القيام بمهمته والدور النهائي لهذه المهمة في الهدف الكبير لكل التنظيم. وتمتد احتياجات الأفراد الاتصالية إلى أبعد من حدود المهام التي يتولونها.

## 2-9- المضمون الاجتماعي:

يتبين الاتصال من خلال الأسس السيكولوجية بأنه أيضا ظاهرة اجتماعية، فهو يشكل القواعد الأساسية للتدخل الاجتماعي، فالعلاقة بين المرسل والمرسل إليه معقدة يتأثر كل واحد بالآخر ويؤثر لبعض أبعاد فيه، ونشير إلى الوصف الذي قام به كل من "بتسون و رويش"، الاتصال في المجال الاجتماعي، حيث تعتبر مستويات ملائمة إلى حد كبير للمدخل الإداري في المدرسة الاجتماعية للاتصال، وهناك أربعة مستويات تعتبر مناسبة للاتصال الإداري من الناحية الاجتماعية.

**المستوى الأول: الاتصال الذاتي:** وتشير هذه العملية إلى الاتصال الذي يجريه الفرد مع نفسه، وبالرغم من أن هذا المستوى لا يتناسب مع الاتصال الإداري، إلا أنه يمثل البداية لعرض مستويات الاتصال.

**المستوى الثاني: الاتصال بين الأشخاص:** ويعتبر من أكثر أنواع الإتصال ذيوعا، ويمثل أو يشير إلى الواجبات والمناقشة التي يجريها المدير مع مرؤوسيه.

**المستوى الثالث: الاتصال بين الشخص والجماعة.**

الحالة الأولى في هذه المجموعة هي التي تواجه فيها شخص بمجموعته، مثال على ذلك من الناحية الإدارية يمثلها الالتزام الذي يقع على المدير العام في الشركة بإبلاغ النتائج إلى مجلس الإدارة.

الحالة الثانية في هذه المجموعة هو الاتصال الذي يتم بين المجموعة و الشخص، فالقرارات التي تتخذها اللجنة ترسل إلى فرد معين لكي يقوم بالتصرف الأخير.

1/ غريب عبد السميع غريب، المرجع السابق ، ص 132

. . 2/ Annie Batroli communication Et Organisation ,Edition d'organisation ,Paris ,1999 P.103

**المستوى الرابع: الإتصال بين مجموعة ومجموعة.**

ويتحدد الشكل الأول من الإتصال بين المجموعة والمجموعة بالرسائل المقيدة بالمكان، وهذا النوع من الإتصال يتصف بتدفق الرسائل بين القطاعات التنظيمية، وتتناول المعلومات عادة الظروف الجارية وغالبا ما تكون تنسيقية في طبيعتها من خلال المستويات المذكورة يلاحظ أن التداخل الإجتماعي ينشأ في جميع المستويات ما عدا المستوى الأول أما المستوى الثاني يتناول توثيق الإتصالات بين شخصين<sup>(1)</sup>.

**10- نظام الإتصال التنظيمي:**

إن نموذج الإتصال هو هيكل من المؤشرات والقواعد التشغيلية التي يفترض أن تكون متناسبة مع بعض النقاط المرتبطة في هيكل معين، فهيكلي أو نظام الإتصال يجب أن يتضمن توفر مصدر لخلق المعلومات ومراكز استيعابها بالإضافة إلى الوسائل التي تنقل هذه المعلومات مع وضوحها. كما يتطلب هذا النظام بعض الأنشطة التي تساعد وتعين العملية الإتصالية من تحقيق أهداف التنظيم، ولتحقيق هذه الأخيرة تنطوي عملية الإتصال على بعض الأنشطة نذكرها في الآتي: <sup>(1)</sup>

- 1- إتصال الأنشطة غير مخططة وتتضمن هذه المجموعة " الحديث والإنصات "بين الأفراد العاملين، ولا ترتبط بالأغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.
- 2- إتصال لخلق البرامج والتعديلات اليومية والتنسيق وغيره، فهذا النوع يقوم بإنجاز الأعمال المتكررة واليومية.
- 3- إتصال لتزويد المعلومات المرتبطة بإستخدام الإستراتيجيات، حيث يقدم المعلومات اللازمة والكافية لمتخذي القرارات وذلك لتذكيرهم بالانشطات المذكورة في المجموعة الثانية.

1/ عبد المجيد أونيس: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995/ ص 132، 1994.

2/ بن عنتر عبد الرحمان : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة بسكرة، جوان 2002، ص 178.

# الفصل الثالث

## العلاقات الاجتماعية

## الفصل الثالث: العلاقات الاجتماعية

### تمهيد

1. أهمية العلاقات الاجتماعية
2. دور العلاقات الاجتماعية في تنمية وتعزيز الإنتاج و الإبداع (الآثار الايجابية للعلاقات الاجتماعية)
3. العلاقات الاجتماعية عنصر من عناصر العملية الادارية (وظائف العلاقات الاجتماعية)
4. العلاقات الاجتماعية كأسلوب اتصال
5. انعكاسات العلاقات الاجتماعية على الاتصال و التواصل
6. الاتصال كأداة للعلاقات الاجتماعية.
7. التفاعل الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية.
8. خصائص التفاعل الاجتماعي.
9. أهمية التفاعل الاجتماعي .
10. مستويات التفاعل الاجتماعي
11. أسس التفاعل الاجتماعي

**تمهيد:**

تتميز العلاقات بين العاملين داخل المنشأة الصناعية شان المنظمات الأخرى بأنها تتسم بالطابع الرسمي والعقلاني، أساسها وجود نضام لتقسيم العمل وأخر للرئاسة، فضلا عن شبكة من المعايير التنظيمية، حيث يتعاون العاملون في حدود المراكز المهنية التي يشغلونها داخل جماعاتهم الرسمية، كما يتصرفون تبعا للتعليمات والأوامر التي تفرضها الإدارة، بعيدا عن أية علاقات تلقائية أو شخصية، بيد ان العلاقات بين العاملين لا يمكن أن تحدها فقط مراكزهم الرسمية ولا متطلباتها الوظيفية، فقد كشفت نتائج تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية " التن مايو"، أن الأفراد داخل المنظمة يتصرفون باعتبارهم أعضاء في جماعات غير رسمية لها قيمها ومعاييرها الخاصة بأداء العمل، والعمال ليسو أفراد معزولين من الناحية الاجتماعية وهنا تجدر الإشارة إلى دور وأهمية العوامل الإنسانية في السلوك الإنساني داخل المنظمة، وبهذا نتطرق إلى العلاقات الاجتماعية وكذا التفاعل الاجتماعي لما لهما من تأثير واضح على الجماعات الرسمية وغير الرسمية وكذا انعكاسها على سلوك أعضائها والذي يمثل تعبيراً وانعكاساً لأفكار هذه الجماعات التلقائية واتجاهاتها ورغباتها.

يعد مفهوم العلاقات من أكثر المفاهيم التي التي يمارسها الإنسان يوميا إذ لا يخلو النشاط الإنساني باختلاف مجالاته من مسحة العلاقات، حتى أصبح في قلب كل نشاط إنسان، ومع تطور مفهوم التنظيم عدت العلاقات الاجتماعية ظاهرة ملحّة لا يمكن لأي مؤسسة مهما اختلفت أهدافها ووظائفها الاستغناء عنها.

كما تشير الدراسات إلى أن نجاح أي مؤسسة في الوقت الحاضر مرهون على قدرتها على تكيف نفسها من الظروف المحيطة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، فهذه الظروف تفرض ضغوطا مختلفة على المؤسسات بكافة أشكالها، من هنا تأتي أهمية العلاقات التي تعمل على تفسير المؤسسة لمحيطها و تفسير المحيط للمؤسسة وذلك من أجل إقامة علاقات متوازنة ومستمرة تحقق مصالح مشتركة للطرفين.<sup>(1)</sup>

#### 1- أسس وسمات العلاقات الاجتماعية في الإدارة :

يستترشد المشتغلون بالعلاقات الاجتماعية في مجال العلاقات العامة بأسس ومبادئ معينة يمكن سردها فيما يلي :<sup>(2)</sup>

##### أ- كسب ثقة الجماهير :

يعني هذا المبدأ أن أنشطة الهيئة لا يمكن إلا إذا رضيت جماهيرها عليها، وعلى هذا يجب القيام بكسب الثقة على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرهم ، ومما يساعد هذا اتسام أعمال الهيئة بالصدق و الأمانة والعدل و الإنصاف، وأن تتفق أعمالها مع أقوالها و إلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي و الخارجي، فالحقيقة حيز اعلاف عن المؤسسات، وعامل أساسي في بناء شخصيتها، لهذا ينبغي أن يراعي المشتغلون بالعلاقات العامة المبادئ و القيم الأخلاقية العامة في جميع تصرفاتهم وأن تصطبغ أعمالهم بالصبغة المهنية.

1/ عادل حسن :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974، ص176.

2/ مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982، ص123.

**ب- نشر الوعي بين الجماهير :**

أصبح على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها و توجيه الرأي العام إلى أحسن السبل في السياسة العامة للمجتمع وخاصة بالنسبة للجوانب المتعلقة بالجانب الاقتصادي والسياسي التي تسير عليه الدولة في هذا المجال.

**ج- المساهمة الهينة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع :**

كما كان المجتمع يعطي المشروع موطناً كان لزام على الإدارة أن تعمل على أن يكون المشروع عضواً نافعا في المجتمع، يعمل على تقدم أفرادهم ورفاهيتهم، كان الرأي السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مبادئ لصاحبه، ولكن تغيرت هذه الفكرة الآن، وحل محلها أن هدف أي مشروع فدي أو جماعي هو رفاهية المجتمع، ولا يتعارض هذا المبدأ مع تحقيق أهداف لصاحب المشروع، فالمشروع الناجح هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المنشأة وخارجها.

**د- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق :**

إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو الإفشاء والمصارحة، و ليس إخفاء الحقائق التي تهم الجماهير، فليس ثمة أسرار في المؤسسة فيما عدى الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج، وهذه السياسة ضرورية للقضاء على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتؤثر على الإنتاج بصورة عامة.

---

1/ مصطفى حجازي، المرجع السابق، ص125.

**ه- إتباع الأسلوب العلمي :**

من المبادئ الأساسية للعلاقات، طبيعة البحث العلمي في مواجهة مشكلاته، وذلك لاعتمادها على المنطق واهتمامها بالوصول إلى الحلول المناسبة عن طريق التحليل الدقيق للأمور والبعد عن التحيز.

وتبدأ هذه الطريقة بتعريف المشكلة وتحديد أهدافها وتحديد الأهداف الأساسية ومنهج الدراسة ومحاور البحث من حيث الزمان و المكان و القدرات المالية والبشرية ثم جمع المعلومات و دراستها وتحليلها للخروج بالنتائج و التوصيات.

وإذا اتبعنا هذه الطريقة العلمية في مواجهة المشكلات أمكننا الوصول إلى قرار سليم مبني على ضوء الواقع.

**و- العلاقات الاجتماعية تبدأ من داخل المؤسسة :**

تبدأ العلاقات الجيدة من داخل المؤسسة، بمعنى أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الافراد الذين يعملون في خدمتها فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها بالجمهور الخارجي وعلاقاتها بالجمهور الداخلي على ما يرام، فيجب أولاً خلق روح الجماعة و التعاون بين أفراد المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك نبدأ في تنمية و توطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.<sup>(1)</sup>

1/ صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص209.

**ن- نعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى :**

لا يمكن لمؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها، فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح، فلا يكفي مثلاً أ تمارس الهيئة نشاطاً وتوطد علاقاتها وتهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى، و من هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها للاتفاق على أسس التعاون بينها لا سيما في برامج العلاقات العامة.

**س- إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات الاجتماعية :**

يعد هذا المبدأ أساساً لممارسة نشاط العلاقات الاجتماعية، حيث تسود المؤسسة روح معنوية عالية وتتاح الفرصة للابتكار و عرض المقترحات، و لا يستطيع المديرون أن يفرضوا سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الإدارة و العاملين في تحمل المسؤولية مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم إلا نتيجة لأفكار العملاء كصدي لما يبديه الأخصائيون من مشورة و مقترحات، و في هذا تشجيع للديمقراطية و دعم المبادئ الإنسانية السليمة، و يتتبع هذا تدريب الجماهير على تحمل المسؤولية الاجتماعية بتبصيرهم لإمكانيات المؤسسة و مجهودها و بالعقبات و الصعوبات التي تواجهها، و ما يجب على الجماهير أن تقوم به من تأييد و تحمل المسؤولية في مجال معاونة المؤسسة في تحقيق رسالتها و يتحقق بذلك عنصر التضامن و التماسك بين الطرفين و بهذا تكون العلاقات العامة أهداف اجتماعية.<sup>(1)</sup>

---

1/ محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص 46.

## 2- أهمية العلاقات الاجتماعية :

لقد أصبحت العلاقات الاجتماعية في المجتمع الحديث معقدة و ليست بسيطة، ذلك أن المجتمع الحديث أصبح نفسه معقدا فقد اتسع العمران و ساد النشاط الصناعي و التقدم العلمي و التكنولوجي و ظهرت المؤسسات الكبيرة التي تضم آلاف العاملين وتتعامل مع ملايين البشر ليس في المجتمع المحلي فحسب بل على نطاق العالم، واتسعت النقابات و الاتحادات العمالية و أصبحت نظم الحكم السياسية معقدة سريعة التغير و اطردت المخترعات العلمية التي غيرت وجه التاريخ و العلاقات الدولية والسلوك الدولي.

و إذا تحدثنا عن العلاقات الإنسانية و الاجتماعية التي هل أساس العمل في العلاقات نجد أن لها خصائص أساسية يمكن تلخيصها في الآتي:<sup>(1)</sup>

- 1- إن الإنسان كائن اجتماعي متغير بين وقت وآخر ولهذا فإن من الواجب تقدير الفروق الفردية في جميع الاتصالات الإنسانية.
- 2- إن الإنسان كائن اجتماعي متفاعل بمعنى أنه يؤثر و يتأثر بالمواقف المختلفة في جميع الأوقات، لهذه الخاصية أهمية خاصة في إيجاد فاعلية و ايجابية للإنسان في المواقف المختلفة في الاهتمام بالعامل في عمله و رعايته رعاية كاملة في إطار العمل يجعله يستجيب لذلك بصورة تنعكس على تحمسه للعمل و أدائه له بأقصى قوة ممكنة.
- 3- إن الإنسان يخضع لقانون الغلة المتناقضة أيضا بمعنى أن الإنتاج الإنساني يقل كلما ازداد الجهد و فاق طاقة الإنسان ولذلك يجب أن نخفف من حدة التوترات الناتجة عن العمل أو الحياة بصفة عامة و النظر إلى الإنسان ككائن اجتماعي ليس آلة.

1/ علي محمد علي وآخرون: الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، مكتبة عين الشمس، القاهرة. دون سنة، ص 87.

4- وتقدير الإنسان بإيجاد الجو المناسب للإنتاج بتخفيف شدة الضوضاء أو قلة الضوء أو النظافة ، و بالجملة أن يكون جو العمل والحياة نفسها ذات مفهوم إنساني و من خلال علاقات إنسانية سليمة.

5- إن الإنسان يتميز بالعقل و التعقل معنى هذا للإنسان إقناع الإنسان يرتفع به مستوى الإنسان، بينما الأمر و الضغط و الإرهاب يهبط بالإنسان إلى مستوى الآلة الصماء الخرساء، وهذا يقتضي أن يحترم الإنسان و يستخدم الإقناع معه حتى نضع الإنسان في وضعه الحقيقي.

إذ لكي تحقق العلاقات الاجتماعية الهدف الإنساني وتحقق الأهمية المرجوة منها لا بد و أن ندرك أن هناك جوانب ثلاثة تركز عليها العلاقات وركائز أساسية تتلخص في الآتي :

- 1- **الجانب الاجتماعي** : حيث تسعى العلاقات الاجتماعية إلى مساعدة المواطنين على التكيف الاجتماعي مع الجماعة تبعاً لحاجياتها و متطلباتها و الانضمام تحت لواء الرأي العام.
- 2- **الجانب الأخلاقي** : فيه تحاول العلاقات الاجتماعية إقامة مبادئ تستند على احترام الكيان الإنساني و فردية الإنسان، تعتمد على التشويق القائم على الإقناع باستخدام عمليات و التبصر و المحاولة السليمة.
- 3- **الجانب السلوكي** : تعتبر أهم جوانب العلاقات حيث يكون التعامل مع كائنات إنسانية ذات طباع مختلفة وتكوين نفسي متغير من فرد إلى آخر، بل الفرد ذاته يتغير من وقت لآخر، بل من لحظة لأخرى، لذلك يجب أن يقوم برامج العلاقات العامة أفراد لهم دراية بأساليب قيادة الرأي العام و أن يكونوا من المؤمنين بأهمية الرأي العام و فهم الطبيعة البشرية وكيفية استخدام أساليب الإشارة الفعالة على الجماهير. (1)

1/ غريب عبد السميع غريب: الإتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 35.

### 3- دور العلاقات الاجتماعية في تنمية وتعزيز الإنتاج و الإبداع (الآثار الايجابية للعلاقات الاجتماعية):

#### الآثار الايجابية للعلاقات الإنسانية الاجتماعية :

3-1- الإنتاجية المرتفعة : تعني العلاقات الاجتماعية الجيدة و الفعالة كغاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين في منشأة أو هيئة أو إدارة أو مؤسسة. و ترجع هذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء إلى المنشأة، وحرصهم على مصلحتها كما ترجع إلى إحساسهم بقيمة ما يقومون به من عمل، و شعور العاملين بأن الإدارة المنشأة تعمل على حل مشكلاتهم و مشكلات العمل لزيادة الإنتاج و تحقيق الجودة. (1)

3-2- جودة الإنتاج : فلا يمكن للعامل الصناعي أو الموظف المكتبي أو أي شخص مهني، أن يتقن عمل إلا إذا كان جوهر العمل يعطيه الإحساس بالأمن و الأمان، إلا إذا أحس بقيمة عمله، و إلا إذا ساد العمل علاقات جيدة بين العمال وزملائه و بينه و بين رؤسائه.

و العامل و الموظف لا يمكن أن يركز في عمله، و لا يمكن أن يتقن هذا العمل إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة و كذلك حاجات أسرته، و علاقات العمل إذا سادها التوتر و الاضطراب و انعكس هذا على الانتاج كما وكيفا.

3-3- نقص معدل دورات العمل : يصاحب العلاقات الاجتماعية الجيدة نقص نقص معدل دورات العمل، و يتمثل في نقص عدد العاملين و الموظفين الذين يتركون أعمالهم إلى أعمال في أماكن أخرى.

1/ عبد المجيد أونيس:تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة،رسالة ماجستير،غير منشورة،جامعة الجزائر، 1995/ . 1994،ص98.

2/ عروق فضيل، أهمية الاتصال في تحيين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، جامعة الجزائر02، قسم علم الاجتماع، 2009، رسالة ماجستير، ص 72

3-4- انخفاض منازعات العمل : ففي ظل العلاقات الجيدة تقل المنازعات بين العاملين و بعضهم، و بينهم و بين قادتهم، هذا و المنازعات الكثيرة في مجال العمل تعني أن العاملين يواجهون صوراً من الإحباط في مجال عملهم وفي حياتهم الخاصة.

3-5- قلة الشكوى من جانب العاملين : عادة ما تقل الشكوى بين العاملين و الموظفين في ظل علاقات جيدة و فعالة بسبب أوضاع عامة في الجهة التي يعملون بها و يريدون لها إصلاحاً، أو بسبب مطالب خاصة بهم، و قلة و نقص الشكوى بين العاملين يعني أن القيادات تحاول أن تتعرف على مشكلات العاملين و العمل على حلها، و هذا لن يتحقق إلا في ظل علاقات جيدة في مجالات العمل.

3-6- زيادة تماسك العاملين و الموظفين في الجهة التي يعملون بها : فالعلاقات الجيدة تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة أو الوزارات أو المؤسسة، و تؤدي إلى ترابطهم في أوقات الأزمات التي تواجه جهات عملهم أحياناً.

3-7- اختفاء صور السلوك الشاذ و المرضى في جهة العمل: و في ظل علاقات جيدة و فعالة تقل صور السلوك الشاذ و المرضى عند العالين مثل العدوانية، الانطواء، و الانعزالية و الاستسلام المفرط لأحلام اليقظة، و التعويق و كثرة التغيب في العمل و تخريب الآلات، و العلاقات الجيدة تؤدي إلى تمتع العامل بصحة جيدة و تكيف سليم مع بيئته التي يعيش فيها و يعمل فيها.

3-8- الاتجاهات الموجبة التي تسود العاملين : في ظل علاقات جيدة تسود الاتجاهات الموجبة بين صفوف العاملين و الموظفين نحو العمل و القيادة و الزملاء.

3-9- المقاومة الأقل من جانب العاملين للتغيير : في ظل العلاقات الجيدة تقل مخاوف العاملين من أي تغييرات تحدث في محيط العمل و بالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات اقتناعاً منهم أنها في صالح العمل و في صالحهم قبل كل شيء.<sup>(1)</sup>

1/عروق فضيل، نفس المرجع السابق ص 74.

3-10. كفاءة النشاط الإداري : إن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان بمعنى أدق السلوك الإنساني فنجاح المدير أو القائد الإداري على فهمه العلاقات المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة.

#### 4-العلاقات الاجتماعية عنصر من عناصر العملية الإدارية (وظائف العلاقات الاجتماعية) :

يمكن الاستخدام الناجح للمنظمات للعلاقات في أن يكون بطريقة تبادلية الاتجاه و ليس بطريقة أحادية الاتجاه، بمعنى أن تبدأ المنظمة بالتعرف على مواقف و آراء الفئات المستهدفة و دراستها، و من ثم تقوم بالاستجابة لها من خلال تطوير رسائل و مبادرات تعبر و تستجيب لاهتمامات الفئات المستهدفة، و تساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات الاجتماعية العديد من المهام التي تباشرها المنظمات و فيما يلي عرض لأهم الوظائف :

أ/ **توعية العامة** : فالعلاقات تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تنصدي لها و أهمية الخدمات و البرامج التي تنفذها المنظمة و خياوية ارتباطها بمصالح المجتمع.

ب/ **كسب أعضاء جدد** : فالعلاقات توسع على اطلاع الافراد على فلسفة المنظمة و رسالتها و أهدافها وكذلك تساعد على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع من اقبال المهتمين على الانضمام لها.

ج/ **كسب التأييد** : فالعلاقات تساعد على ايصال السياسات و الاراء التي تتبناها المنظمة عبر عدة وسائل و هو ما يؤثر في الرأي العام و بالتالى قد يؤدي إلى تأييد لمواقف المنظمة ودعمها.

**د/ تنمية الموارد البشرية :** فالعلاقات العامة تساعد المنظمة على عرض الخدمات و البرامج التي تنفذها وتساعد في الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات و البرامج.

**ه/ واقعية أعمال المنظمة :** تساعد العلاقات المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكنها من الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تلبيها.

**و/ خلق علاقات طيبة مع الجمهور :** ذلك من خلال استمرار تواصل و تفاعل المنظمة مع الجمهور وتبادل المعلومات معهم في اطار المصادقية.<sup>(1)</sup>

### 5- العلاقات الاجتماعية كأسلوب اتصال :

لا تقتصر العلاقات الاجتماعية على كونها فلسفة إدارة أو عملية إدارية بل هي وسيلة للإتصال يتعرف الجمهور من خلالها على أهداف وانجازات منشأة الاعمال، ونقطة الانطلاق في معالجة العلاقات كأسلوب أو أدوات اتصال تتلخص في أن الناس فضوليون و يحبون أن يعرفوا، فجميع المنشأة تود أن تعرف الحقائق عن المنشأة، فالموظفون يهتمهم معرفة التغيرات وكيف يستأثرون بها، وجملة الاسهم تهمهم أن يعرفوا أن التغيرات التي تأخذ مجراها في منشأتهم التي استثمروا فيها أموالهم و كيف ستتأثر بها أرباحهم و أوضاعهم كمساهمين و مستثمرين، وجيران المنشأة يهتمهم ماذا يجري هناك؟ ولماذا و كيف يستأثرون كجيران بهذه التغيرات و إلى أي حد ومدى.<sup>(2)</sup>

إذا فالجميع يريدون أن يعرفوا، وحيز المنشأة الأعمال أن تطلعهم على الحقائق بدلا من أن تتركهم ينسجون الخيال ويطلقون الشائعات .

لكن التغيرات الاجتماعية التي طرأت على طبيعة وأساليب الحياة البشرية منذ مطلع هذا القرن خلقت مشاكل اتصال جديدة و صعبة للإداريين و الصناعيين و رجال المال و الأعمال و رجال الخدمة و التجارة و المنشآت المهنية، كما أن النمو في السكان و التوسع في جميع مجالات

1/ غروق فضيل ، المرجع السابق، ص 75-76

الأعمال أمور يمكن اعتبارها مسؤولية عن بعض مشاكل الاتصال و ضعف العلاقات في الكثير من منشآت الاعمال، فمنذ اقل من عشرات السنين كان صاحب المصلحة يعرف المتعاملين معه والعاملين معه معرفة صحيحة، و تربطه بهم علاقة ودية حميمية.

لكن عندما اتسعت الأعمال و ازداد عدد الموظفين في منشأة الأعمال وعدد المتعاملين معها، اختفت أساليب الاتصال، المبنية على المعرفة الشخصية و حلت محلها اعتبارات أخرى أصبحت معها بعض إدارات منشأة الأعمال تنظر إلى الموظفين و المستخدمين كمجرد أرقام على البطاقات أو السجلات أو أدوات إنتاج أو يدي عاملة و بالمقابل فقدنا و الموظفين نظرتهم القديمة الودية الحميمية إلى المنشأة كضمان أكيد لمستقبلهم و أخذوا ينظرون إليها كمنشأة لا روح و لا حياة فيها، وإنما تسعى إلى استغلالهم للحصول منهم على أكثر من جهود دون مقابل و فسدوا إلى مطالبة الحكومة في كثير من البلدان بسن قوانين التي تحميهم وإلى تكوين النقابات لتتولى عملية الاتصال والحوار عنهم ، وفسد على ذلك الوضع حالة الجمهور العاملين والمنتجين والمساهمين (1).

إن دعم مختلف الجمهور للمنشأة لم يتم إلى إذا عرفت كل فئة ماهي مختلف المزايا التي تقدمها هذه المنشأة لها كيف ولماذا تقوم المنشأة بالعمل الذي تقوم به ، ومعرفة ماذا تأثير ما تقوم به من عمل على نحو المجتمع وازدهاره ورفاهه وبتعبير آخر إن اتجاهات الاتصال بين المنشأة بفئاته المختلفة المختلفة يجب أن تكون وفق سلم وذات اتجاهين فيساعد بذلك المنشأة على معرف آراء ومعتقدات الجمهور ومصالحه وما يجب وملا يجب (2).

1/ غروق فضيل ، المرجع السابق، ص 78.

2/ علي محمد علي وآخرون: الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، مكتبة عين الشمس، القاهرة. دون سنة، ص 108.

## 6- انعكاسات العلاقات الاجتماعية على الاتصال و التواصل :

إن تحقيق التآلف وتكوين جماعات متجانسة لأعضاء المنظمة له أثر فعال وكبير على سلوك الفرد و أدائه لعمله، لذلك تسعى المؤسسات الحديثة اليوم إلى وضع استراتيجية من شأنها تجسيد فكرة العمل الجماعي نظرا لما له من أثر إيجابي في حسن الاداء ودفع و رفع وتيرة الانتاج، حيث بينت العديد من الدراسات في ميدان العلاقات بأنه لا يمكن الفصل و استقلال عامل العلاقات عن الاتصال فهما عاملان متكاملان كلما وجد الاول وجد الثاني و العكس صحيح، كما تؤدي هذه النتيجة إلى خلق الشعور لدى أعضاء المنظمة بالانتماء و الإحساس أنه جزء لا يتجزأ منها، يرضى بالعمل الذي يقوم به بل أكثر من ذلك أن الرفع من معنوياته يدفعه إلى زيادة الإنتاج و التمسك بالولاء للمؤسسة و الإدارة المسيرة لها، خاصة إذا ازداد الشعور لديه (لدى العامل) بأن الإدارة تعطيه قدر من الاهتمام و تسهر على إشباع حاجاته مما يؤدي التي شعوره بالطمأنينة و المعاملة المتبادلة بينه و بين زملائه و رؤسائه على حد سواء.

و عليه يمكن الجزم بأنه ( لا يمكن تجاهل الحاجات الاجتماعية في خلق جو اجتماعي مريح داخل المؤسسة) و ما تؤديه لتحقيق التواصل بين أعضاء المنظمة الواحدة.

كما تؤثر حسن العلاقات الاجتماعية على نوعية سلوك الفرد بالاتجاه الموجب بمحاولة تحقيق تعاون مثمر مع زملائه في العمل سيما إذا وجد جو مناسب داخل المؤسسة للتعبير عن هذا الشعور مما يجنبه إصدار سلوكيات سلبية تؤثر على مرد ودية الإنتاج كالغيابات المتكررة، التهاون في العمل، الانطواء و العزلة... و غيرها من السلوكيات التي كثيرا ما تعاني منها مؤسساتنا اليوم، فبدون إرساء جو من المحبة و التآلف بين العمال لا يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى أعضاء المنظمة من خلال بذل مجهودات أكثر و تفاعل مميز من أجل رفع وتحسين الإنتاج، لأن وراء كل سلوك إنساني دوافع معينة توجه سلوكا ته إما نحو السلب أو الإيجاب.

1/ علي محمد علي وآخرون، المرجع السابق، ص127.

إن الاتصال الجيد و الشفاف مع العمال و التقرب منهم يساعد إلى حد كبير في خلق بينهم العمال أنفسهم و بين الرئيس و المرؤوس، و هو ما يساعد القادة المسيرين على تجسيد فكرة الروح الجماعية في العمل وتحقيق التعاون بين كل الأطراف التي تعد ضرورة حتمية تعود بالنفع العام، لذلك لا يمكن تصور مؤسسة إنتاجية دون ممارسة العلاقات الاجتماعية، هذه العلاقات بدورها لا يمكن إرسائها إلا بتوافر جهود الجميع ككل متكامل داخل المؤسسة، و في جو اجتماعي تسوده المؤازرة و الثقة و المودة بين جميع الأطراف و تصبح بذلك ممارسة العلاقات الاجتماعية ممكنة و ذلك في إطار تحقيق التكامل بين العلاقات و الاتصال التي تحقق التواصل مما يؤثر حتما على تحسين الإنتاج في المؤسسة.

#### 7- الاتصال كأداة للعلاقات الاجتماعية :

إن العلاقات الاجتماعية وسائل و أدوات مختلفة للاتصال ذي الاتجاهين: ففي مجال الاتصالات الداخلية أي بين منشأة الأعمال و العاملين فيما يمكن إتباع الأساليب و الوسائل التالية لجان الموظفين، المجالس التي تضم الرؤساء و المرؤوسين، جماعات النقاش، اجتماعات الأقسام، أجهزة الاتصال الجماعي، المنشورات، المجلات، الجرائد الخاصة... جميع هذه الوسائل تعتبر أساليب إدارية ضرورية لتحقيق العلاقات العامة الجيدة بين منشأة الأعمال و الجمهور العاملين فيها.

أما الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في الاتصال بين المنشأة و غير العاملين فيها فمتعددة و تتمثل في استخدام الهاتف و الصحف و المجلات و الراديو و التلفزيون و إجراء المقابلات الخاصة و وضع الإعلانات و إلقاء المحاضرات العامة أو عقد المؤتمرات أو الاجتماعات أو الندوات و أساليب أخرى عديدة.

تجدر الإشارة إلى أن طبيعة الجمهور هي التي تقرر وسيلة الاتصال و تقرر أيضا المستوى العام للغة التي يجب استعمالها من حيث البساطة و الوضوح و الفصاحة و العمومية أحيانا.<sup>(1)</sup>

1/ زياد رمضان، العلاقات العامة في منشأة القطاع الخاص (مفاهيم و واقع) دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، ط1، 1998، ص87-88.

## 8-التفاعل الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية :

من أهم صفات الكائن البشري و جود علاقات بينه وبين الآخرين و من الأفضل تسميتها العلاقات البشرية بغض النظر عن كونها علاقات ايجابية أو سلبية و هي بالتالي تختلف عن العلاقات الإنسانية التي أصبح متعارف عليها بالعلاقات الايجابية.

يتخذ التفاعل الاجتماعي صور و أساليب متعددة فقد يحدث هذا التفاعل بطريقة مباشرة بين عدد محدود من الأفراد أو عدد كبير، و يكون عن طريق استخدام الإشارة و اللغة و الإيماء في المصنع أو المنزل أو بين أشخاص بينهم صلات قرابة أو جوار، و يأخذ التفاعل الاجتماعي أنماط مختلفة تتمثل في التعاون و التكيف، المناقشة، الصراع و القهر، و حينما تستقر أنماط التفاعل و تأخذ أشكال منتظمة فإنها تتحول إلى علاقات اجتماعية كعلاقات الأبوة و الأخوة و الزمالة السيادة والخضوع و السيطرة، وقد جرت العادة بين العلماء على التفرقة بين العلاقات المؤقتة و العلاقات الدائمة من حيث درجة الثبات و الانتظام و الاستقرار فيطلقون على الأول اصطلاح العمليات الاجتماعية بينما يطلقون على الثاني العلاقات الاجتماعية و هذا يعني أن العلاقات الاجتماعية ما هي إلا علاقة اجتماعية في مرحلة التكوين فإذا ما استقرت وتبلورت و أخذت شكلا محددًا تحولت إلى علاقة اجتماعية و بذلك يكون الفرق بين العملية و العلاقة الاجتماعية مجرد فرق في الدرجة و ليس في النوع.<sup>(1)</sup>

1/ صالح الشيكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص143.

## 9- خصائص التفاعل الاجتماعي :

- 1- يعد التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال و تفاهم بين أفراد المجموعة فمن غير المعقول أن يتبادل أفراد المجموعة الأفكار من غير أن يحدث تفاعل اجتماعي بين أعضائها.
- 2- إن لكل فرد رد فعل مما يؤدي إلى حدوث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- 3- عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة إما ايجابيا او سلبا.
- 4- التفاعل بين أفراد المجموعة يؤدي إلى ظهور القيادات و بروز القدرات و المهارات الفردية.
- 5- إن تفاعل الجماعة مع بعضها البعض يعطيها حجم أكبر من تفاعل الاعضاء وحدهم دون الجماعة.
- 6- توتر العلاقات الاجتماعية بين الافراد المتفاعلين مما يؤدي إلى تقارب القوى بين أفراد الجماعة<sup>(1)</sup>.

وقد أشارت الدراسات التحليلية للحيات الاجتماعية على أنها تبدأ بفصل اجتماعي يصدر عن شخص معين يعقبه رد فعل يصدر من شخص آخر و يطلق على التأثير المتبادل بين الشخصين اصطلاح التفاعل لذا لا بد أن نفرق بين الفعل الاجتماعي و بين غيره من الأفعال غير الاجتماعية.

فالفعل الاجتماعي وفقا لتعريف ماكس فيبر<sup>(2)</sup> هو السلوك الانساني الذي يحمل معنى خاص يقصد عليه فاعله بعد أن يفكر في رد الفعل المتوقع من الاشخاص الذين يوجهون إليه سلوكهم" وهذا المعنى الذي يفكر فيه الفرد و يقصده هو الذي يجعل الفعل الذي يقوم به اجتماعيا

1/ عادل حسن :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974، ص165.

و التفاعل الاجتماعي من خلال وجود نظام اجتماعي معين فالتوقعات الاجتماعية في اطار الادوار و المراكز المقدره داخل المجتمع و التفاعل الاجتماعي أيضا يؤدي إلى تشكيل الجماعات الانسانية و إلى ظهور المجتمعات الإنسانية، و نظرا لأن التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال بين الأفراد و الجماعات بلا شك ينتج عنه مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين.

### 10 أهمية التفاعل الاجتماعي :

يساهم التفاعل الاجتماعي في تكوين سلوك الإنسان فمن خلاله يكسب الوليد البشري خصائصه الإنسانية و يتعلم لغة قومه و ثقافة جماعته و قيمها و عاداتها و تقاليدھا من خلال عملية التطبيع الاجتماعي socialisation (2) التفاعل الاجتماعي ضروري لنمو الطفل فلقد بينت الدراسات أن الطفل الذي لا تتوفر له فرص كافية للتفاعل الاجتماعي يتأخر نموه.

- يهئ التفاعل الاجتماعي الفرص للأشخاص لتمييز كل منهم بشخصيته - ذاتيته - فيضهر منهم المخططون، المبدعون، العدوانيون... كما يكسب المرء القدرة على التعبير والمبادرة و المناقشة.

- يعد التفاعل الاجتماعي شرطا أساسيا لتكوين الجماعة إذ ترى نظرية التفاعل أنها نسق من الأشخاص يتفاعل بعضهم مع البعض مما يجعلهم يرتبطون معا في علاقات معينة، و يكون كل منهم على وعي بعضويته في الجماعة و معرفة بعض أعضائها و يكونون تصورا مشترك لمجموعتهم.

- يؤدي التفاعل الاجتماعي إلى تمايز شرائح الجماعة فتظهر القيادات و عكس ذلك.

- ساعد التفاعل الاجتماعي على تحديد الأدوار الاجتماعية أو المسؤوليات التي يجب أن يطلع بها كل إنسان ففي جماعات المناقشة مثلا يؤدي التفاعل إلى إبراز أدوار المشاركين و تعميقها.<sup>(1)</sup>

1/ عادل حسن، نفس المرجع السابق، ص 177.

ينشأ عن التفاعل الاجتماعي ثلاثة أنماط من العلاقات الاجتماعية : (1)

- علاقة ايجابية متبادلة (علاقة تجاذب)
- علاقة سلبية متبادلة (علاقة تنافر)
- علاقة مختلطة تجمع بين السلب والإيجاب أحد طرفيها ايجابي ااااا على الآخر و الطرف الثاني سلبي ينفر من الأول و هذا معناه أن التفاعل الاجتماعي يحدد درجة الجاذبية المتبادلة بعضها مع بعض و بينهم و بين الجماعات فكلما ازداد معدل الاتصال و التفاعل بين إنسان و آخر فهما له و إدراكا لخصائصه و لدرجة التشابه أو الاختلاف بينهما ما يؤثر باللب أو بالإيجاب في الجاذبية المتبادلة، كذلك يمثل التفاعل المرء مع جماعته درجة انجذابه إليها، بالجماعة التي تشعر أعضائها بالاحترام و الهبة و النجاح و تتيح فرص المشاركة الملائمة لكل منهم يزداد انجذاب الأعضاء نحوها.

#### 11- مستويات التفاعل الاجتماعي :

11-1- التفاعل بين الأفراد : ان نوع التفاعل القائم بين الأفراد هو أكثر أنواع التفاعل الاجتماعي شيوعا فالتفاعل الاجتماعي هو القائم بين الأب و الابن و الزوج و الزوجة و الرئيس و المرؤوس...الخ، وبيئة التفاعل في هذه الحالة الأفراد هم الذين يأخذون سلوك الآخرين في الحسان و من ثم يؤثر عليهم و على الآخرين في عملية التطبيع الاجتماعي مثلا نجد أن التفاعل الاجتماعي يأخذ هذا التسلسل: الطفل - الأم، الطفل و إخوته - الطفل وأقرانه - الشباب و المدرسة - الشباب و العاملين معه - الشاب و رؤسائه...الخ، و في كل من البيئة الاجتماعية للآخرين الذي

1/ زياد رمضان، المرجع السابق، ص120ز

يستجيب بنفس الطريقة كي يستجيبون له، كل فرد بالآخرين و من ثم يتفاعل معهم.

**2-11- التفاعل بين الجماعات :** إن التفاعل القائم بين الأفراد و أتباعه أو المدرسة و تلاميذه أو المدير و مجلس الإدارة فالمدرس في مثل هذه الحالة يؤثر في تلاميذه كمجموعة، في نفس الوقت يتأثر بمدى اهتمامهم و الروح المعنوية و الثقة المتبادلة بينهم، و من ناحية أخرى نجد أن الشخص المتفاعل مع مجموعة معينة من الأشخاص في مرات متكررة تنجم عنه وجود نوع من المتوقعات السلوكية من جانب الجماعة أي سلوك معين متعارف عليه.(1)

**3-11- التفاعل بين الأفراد و الثقافة :** المقصود بالثقافة في هذه الحالة العادات والتقاليد و طرائف التفكير و الأفعال و الصلات البديئة السائدة بين أفراد المجتمع و تبع التفاعل بين الفرد و الثقافة منطقيا اتصال الفرد بالجماعة إذ أن الثقافة المماثلة إلى حد كبير للتوقعات الثقافية بطريقته الخاصة.

## 12- أسس التفاعل الاجتماعي :

يقوم التفاعل الاجتماعي على أربعة أسس أو محددات هي: الاتصال، التوقع، إدراك الدور وتمثيله، الرموز ذات الدلالة:

**1- الاتصال :** لا مكن طبيعة الحال أن يكون هناك تفاعل بين فردين دون أن تم اتصال بينهم بالاتصال تعبير عن العلاقات بين الأفراد، و يعني نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر، و عن طريقة الاتصال يحدث التفاعل بين الأفراد و هذه العملية - الاتصال - في أساس التفاعل الاجتماعي حيث يستحيل فهم و دراسة عملية التفاعل في أية جماعة دون التعرف على عملية الاتصال بين أفرادها.(2)

لبنان هانف شامي، المرجع السابق، ص45.

2- **التوقع** : هو اتجاه عقلي واستعداد للاستجابة لمنبه معين لاستجابات الآخرين كالرفض أو القبول و الثواب أو العقاب، ثم يقيم تصرفاته ويكيف سلوكه وفقا لهذه التوقعات، و يعد وضوح التوقعات أمرا لازما و ضروريا لتنظيم السلوك الاجتماعي في أثناء عملية التفاعل كما يؤدي غموضها إلى جعل عملية التلاؤم مع سلوك الآخرين أمرا صعبا يؤدي إلى الشعور بالعجز عن الاستمرار في انجاز السلوك المناسب.

3- **إدراك الدور وتميئه** : لكل إنسان دور يقوم به، و هذا الدور يفسر من خلال السلوك و أمه بالدور، فسلوك الفرد يفسر من خلال قيامه بالأدوار الاجتماعية المختلفة في أثناء تفاعله مع غيره طبقا لخبرته التي اكتسبها و علاقاته الاجتماعية، فالتعامل بين الأفراد يتحدد وفقا للأدوار المختلفة التي يقومون بها.

4- **الرموز ذات الدلالة** : يتم الاتصال و التوقع و لعب الأدوار فاعلية عن طريق الرموز ذات الدلالة المشتركة لدى أفراد الجماعة كاللغة و تغيرات الوجه و إليه وما إلى ذلك، وتؤدي كل هذه الأساليب إلى إدراك مشترك بين أفراد الجماعة ووحدة الفكر و الأهداف فيسيرون في التفكير و التنفيذ في اتجاه واحد، ويشير ( **يونج** ) إلى أن الإنسان يعيش في عالم من الرموز هي شكل من أشكال التعبير عن الأفكار و المشاعر التي بداخلها و من خلالها نستطيع أن نعر عن خبراتنا.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع:

- 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- التعريف بالعينة محل الدراسة.
- 3- تحليل جداول خصائص العينة.
- 4- تحليل جداول الفرضية الاولى.
- 5- مناقشة وتحليل جداول الفرضية الاولى.
- 6- تحليل جداول الفرضية الثانية.
- 7- مناقشة وتحليل جداول الفرضية الثانية.

**تمهيد:**

تعد الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية للوصول إلى جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، و ذلك بتفريغ و تحليل البيانات ثم تفسيرها، وفق معطيات موضوع الدراسة و أدوات منهجية معدة بطريقة معينة وصولاً إلى نتائج تدعم الجانب النظري و تحكم علي مدى صدق و تحقق فروض الدراسة .

## تقديم المؤسسة الصناعية للمنظفات.

المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة ENAD من المؤسسات التي ساهمت و لازالت تساهم في تغطية جزء من السوق الوطنية بمواد التنظيف و الصيانة عبر مختلف أنحاء الوطن، و نظرا للتغيرات السياسية المتبعة من طرف الدولة، فقد يتغير الهيكل التنظيمي حسب كل سياسة، فهو يسمح بتقسيم العمل و تحديد المهام و المسؤوليات الوظيفية المرتبطة بكل مستوى من المستويات التنظيمية و التنسيق فيما بينها، و من خلاله يمكن معرفة مختلف الوظائف الموجودة داخل المؤسسة و العلاقات بين الوظائف و مختلف مستويات المسؤولية.

## لمحة تاريخية عن المؤسسة.

انتهجت الجزائر بعد الاستقلال سياسة التصنيع التي كانت مطبقة من طرف الاستعمار الفرنسي و بعدها أنجزت عدة هياكل صناعية كبرى لترقية الاقتصاد الوطني.

و نجد من بين هذه الهياكل المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC وهي أول مؤسسة أنجزت تعمل في مجال تحويل و استغلال المواد الكيماوية وهذا سنة 1967م، واصلت نشاطها على هذا النهج إلى غاية تقرير إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية سنة 1983م، بسبب التغيرات التي طرأت على الساحة السياسية و الاقتصادية بالإضافة إلى زيادة حجم الطلب على منتجات هذه المؤسسة.

قسمت المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية snic إلى خمس مؤسسات وطنية وهي :

ENAVA	: المؤسسة الوطنية للزجاج
ENAP	: المؤسسة الوطنية للدهن
ENAD	: المؤسسة الوطنية للصيانة و مواد التنظيف
CERAMIQUE	: المؤسسة الوطنية للخزف

DIPROCHIM : مؤسسة توزيع المواد الكيماوية

و أضيفت لمؤسسة ENAD سنة 1985م ثلاث مركبات كبيرة هي :

مركب سور الغزلان \_ مركب شلغوم العيد \_ مركب عين تيموشنت.

أما بالنسبة لوحدة إنتاج الصيانة بالأخضرية فتعود نشأتها و بناءها لسنة 1976م، و ركبت آلات الإنتاج بها سنة 1977م، فأولى المحاولات الداخلية فكان في جوان 1978م.

و في جويلية 1979م دخلت مرحلة الإنتاج الحقيقي، و للتذكير فقد تم بناءها على يد شركة أجنبية تدعى " AUSTRO PLANAUTRICHE " .

و ذلك بعد إعادة الهيكلة سنة 1993 م، و بعدها ظمت إلى مركب و مجمع " SIDET " سنة 1985م، و بقيت الوحدة آنذاك تابعة لمؤسسة " SNIC " ثم أصبحت تابعة لمؤسسة ENAD، و على العموم يمكن الإشارة إلى أن مجمع " ENAD " يحتوي على 12 وحدة إنتاج موزعة عبر كل من الوسط، الشرق، الغرب، أما المؤسسة الوطنية للصيانة و مواد التنظيف " ENAD " التي تفرعت سنة 1998م إلى أربعة فروع كبرى وهي :

SIDET : الشركة الوطنية للمنظفات تيكجدة \_ سور الغزلان \_

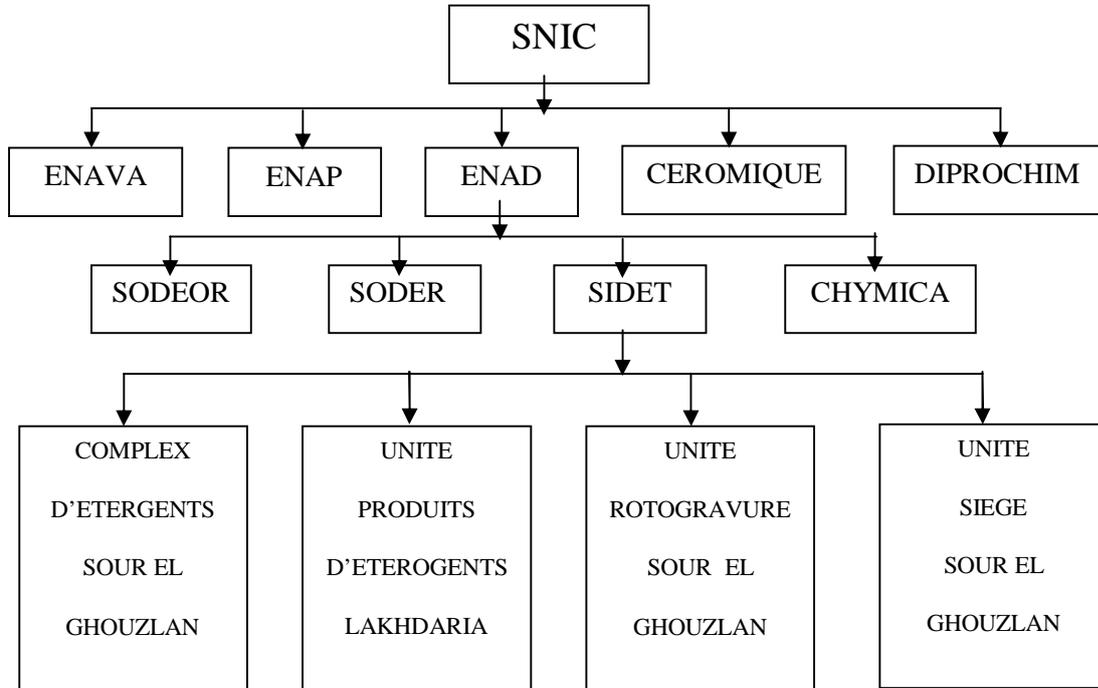
SODER : شركة منظفات الرمال \_ شلغوم العيد \_

SODEOR : شركة المنظفات الوهرانية \_ عين تيموشنت \_

CHYMICA : مؤسسة مواد التجميل \_ الرويبة \_

أما المقر الإجتماعي لمجمع ENAD-SIDET فيقع بسور الغزلان ولاية البويرة، وهي بدورها تنقسم إلى أربعة وحدات و الشكل التالي يبين مختلف التقسيمات التي خضعت لها مؤسسة " SNIC " .

الشكل رقم (1) : تقسيمات مؤسسة SNIC.



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

**التعريف بالوحدة:-.**

وحدة الأخرزية هي تابعة لمجمع ENAD-SIDET يقع مقرها على الطريق الوطني رقم 05 على مسافة 5 كيلومتر شرق مدينة الأخرزية، وعلى بعد 40 كيلومتر من مركز الولاية " البويرة "، تم إنشائها سنة 1978م و دخلت مرحلة الإنتاج الحقيقي في جويلية 1979م، تتكون من ثلاث ورشات وهي :

- ورشة تحضير المواد ( فرع الكيمياء ).
- ورشة إنتاج الأغلفة ،القارورات السدادات، الملصقات.
- ورشة تحضير و تعبئة الملمع.

وحدة الأخرزية هي مؤسسة ذات أسهم مكلفة بتسيير و إستغلال و تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج مواد التنظيف و الصيانة بمشاركة الوحدات الأخرى التابعة لمؤسسة ENAD، و المؤسسة بمختلف وحداتها تعمل على تحسين نوعية و كمية الإنتاج من أجل تحقيق و تلبية حاجيات السوق الوطنية.

**إمكانيات الوحدة :**

تتوفر وحدة الأخرزية على إمكانيات مادية و بشرية معتبرة ،حيث تشغل ما يزيد على 142 عامل موزعين كما يلي :

40 إطار و 51 عون تنفيذ و 42 عون تحكم .

يقدر رأسمالها ب : 8790,000 دج.

أما الإمكانيات المادية فنجد هذه الوحدة تتوفر على قسم إنتاجي باستطاعته إنتاج كميات معتبرة من مواد التنظيف و الصيانة تغطي نسبة لا يستهان بها من احتياجات السوق الوطنية .

وتتوفر على تجهيزات يتم إستردادها من الخارج وهي تقليدية إذا ما قورنت بالتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة، وحتى بعض المؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى أنها تقدم خدمات و مساعدات

مالية للعمال و من بين منتجاتها نجد :

**فيما يخص مواد التطهير :**

\_ GRESYL \_ غريزيل

\_ JAVEL \_ ماء جافيل

\_ SANIBO \_ صانيبو

**مود التنظيف:**

\_ NADHAF \_ نظاف

\_ ISIS \_ : بمختلف أنواعه

بالإضافة إلى المنتجات التي ذكرناها هناك منتجات أخرى يتم بيعها عن طريق لطيبات بعض المؤسسات نجد من بينها ما يلي :

- منتج TIPOLE

- صابون DANEX

- منتج ORLAX

- منتج AMOL

- منتج EMBOL

- منتج USUROL

**مهام و أهداف المؤسسة :**

تقوم المؤسسة بعدة مهام كما أنها وضعت أهداف تسعى إلى تحقيقها :

**أولا – مهام المؤسسة :**

تتمثل هذه المهام في :

- تسيير الإنتاج و عمليات الصيانة و تطوير المنتجات .
- تسيير العمليات التجارية المتعلقة بالتموين و البيع .
- تسيير الخزينة و متابعة عمليات البرمجة .
- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين من مواد التنظيف

### ثانيا - أهداف المؤسسة :

للشركة الصناعية لمواد التنظيف ENAD فرع الأخريرية أهداف متعددة، و تسعى إلى تحقيقها ويتمثل الهدف الأساسي في تلبية حاجيات السوق مع المحافظة على نفس وتيرة الإنتاج، و تحسين النوعية لتغطية الطلب المحلي، و كذا دخول أسواق عربية و أفريقية و من بين الأهداف الأخرى :

- تطوير نشاطها و ذلك عن طريق الشراكة مع مؤسسات أجنبية.
- تطوير تشكيلة منتجاتها و ذلك بالبحث عن منتجات جديدة.
- تحقيق مرد ودية مالية تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية و تطوير هذه الأخيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان المنظفات عالميا.
- الاحتفاظ بحصة السوق الحالية و العمل على تحسينها بفتح أسواق جديدة.
- إعطاء صورة جيدة لمنتجات المؤسسة و علامتها التجارية.
- محاولة استغلال كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق النمو.
- تحسين نوعية وكمية المنتجات من اجل تحقيق وتلبية رغبات وطلبات زبائنها .

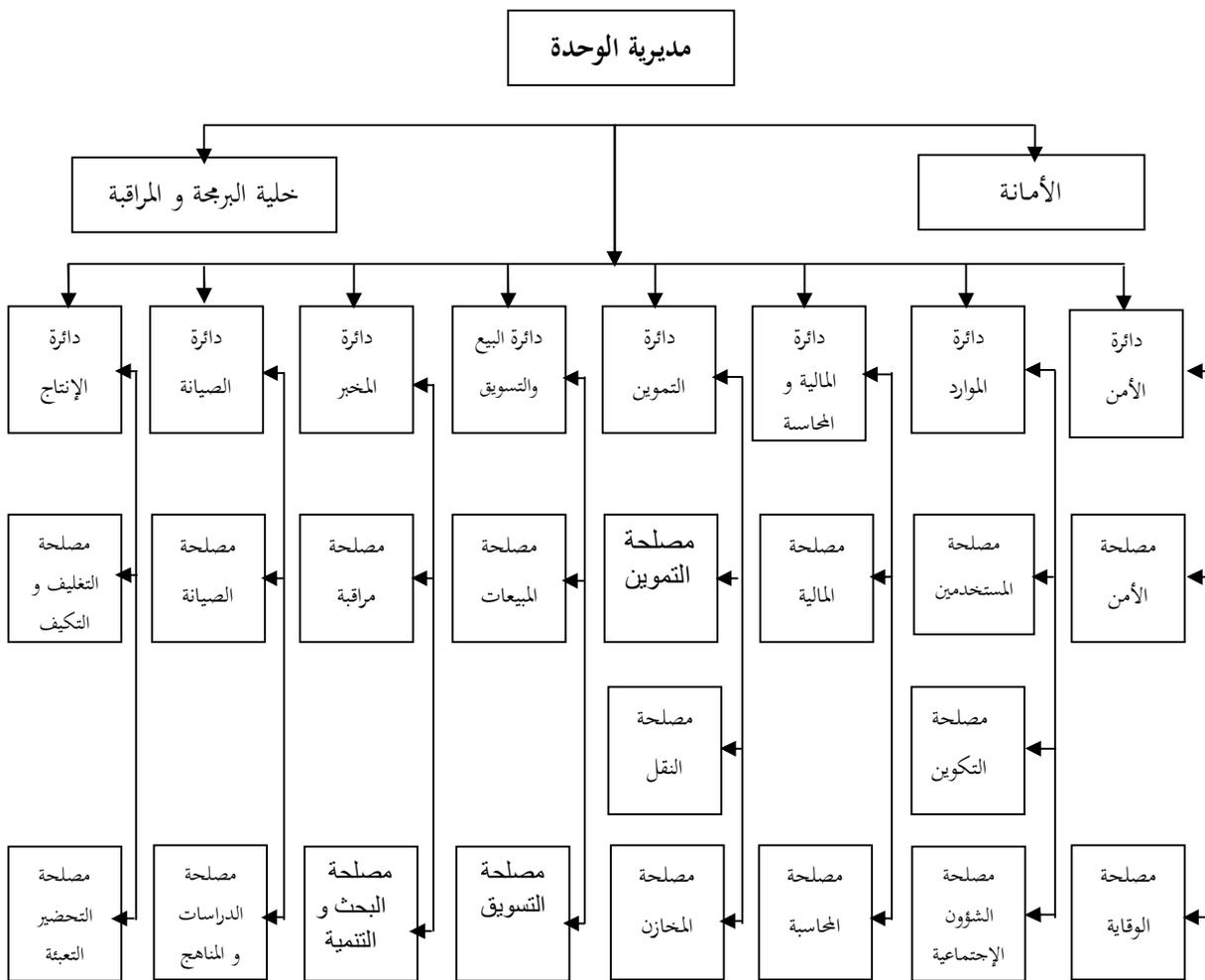
### الهيكل التنظيمي لوحدة مواد التنظيف و الصيانة بالأخريرية

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في نشاطها، فانسجام مختلف الوظائف الموجودة بها و ترابطها مع نمط التسيير و الإستراتيجية

المتبعة من طرف المؤسسة يجعلها متكيفة مع البيئة الموجودة، بها لذلك تسعى الشركة الصناعية إلى الاهتمام بهذا العامل وذلك من خلال إجراء تعديلات حسب الظروف ومتطلبات النشاط، وعليه فإن الهيكل التنظيمي لمركب المؤسسة دائما في تطور.

- الهيكل التنظيمي للوحدة :

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي للوحدة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

### دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة التنظيف بالأخرية

إن الهيكل التنظيمي للوحدة مقسم حسب مختلف الوظائف التي تقوم بها و التي في مجملها تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وسيتم عرض مختلف المديرية و المصالح مع عرض المهام التي تقوم بها كل وحدة على حدى.

**أ- المديرية :** وهي الجهاز المسؤول على تسيير نشاط الوحدة وتقوم بعملية تخطيط مختلف البرامج ومراقبة مدى تنفيذها مع مختلف الدوائر و المصالح الموجودة في الوحدة و التنسيق فيما بينها، كما أنها تشرف على عملية التنظيم داخل الوحدة سواء من الناحية الإجتماعية أو الإنتاجية، بالإضافة إلى تمثيل الوحدة في مختلف الملتقيات و الندوات التي تهمها.

#### 1- المدير : خولت له المهام التالية :

- قيادة الوحدة نحو الهدف المسطر.
- متابعة كل النشاطات التي تقوم بها مختلف المصالح.

#### 2- خلية البرمجة و المراقبة : أسندت لها المهام التالية :

- صياغة مختلف البرامج الخاصة بنشاط بالمؤسسة.
- التنسيق بين مختلف المصالح من أجل تحقيق أهداف الوحدة.
- تنظيم النشاطات الإنتاجية وكذا العلاقات الاجتماعية بين إطارات و عمال الوحدة.

#### 3- الأمانة : هي الأخرى لديها مهام تقوم بها :

- ترتيب الملفات وتحضيرها لعملية الدراسة و الإمضاء من طرف مدير الوحدة.
- تسجيل و إستقبال المكالمات الهاتفية وكذا المواعيد مع المدير.

ب- دائرة الموارد البشرية : تهتم هذه الدائرة بتكوين و ترقية اليد العاملة في الوحدة، و كل مايتعلق بشؤونها الإدارية أو بما يضمن توفير الكفاءات البشرية اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة في الوحدة، بالإضافة إلى تسيير الوسائل العامة و الحفاظ عليها.

و تتمثل مهام هذه الدوائر فيما يلي :

- صياغة مختلف المخططات بتسيير الموارد البشرية في الوحدة من حيث التوظيف و التكوين و الترقية و العمل على تطبيقها بصفة جيدة.
- تسهر على التسيير العقلاني للوسائل العامة.
- و تنقسم هذه الدوائر إلى ثلاث مصالح وهي :

1- **مصلحة تسيير المستخدمين** : مهمتها التنسيق بين مختلف نشاطات فروعها , وتتكون من ثلاث فروع وهي :

1-1- **فروع تسيير المستخدمين** : و أسند لهذا الفرع النشاطات التالية :

- تحقيق أمن سير الإدارة و متابعة الحياة العملية لموظفي و عمال المؤسسة .
- الحفاظ على الملفات الإدارية الخاصة بموظفي الوحدة و ترقيةهم .

1-2- **فرع الأجور** : مكلف بإعداد استمارات الأجور و تستعمل في ذلك أجهزة الإعلام الآلي و يتم تسديد أجور العمال وفقا لشبكة الأجور المحددة للأجر القاعدي، و التي يتم إعدادها كمرجع في الاتفاقية الجامعية وتتكون الأجرة من :

- **الأجر القاعدي** : يتم الإنفاق عليه بين النقابة و الحكومة.
- **التعويضات** : مثل الخبرة المهنية, مكافآت المردود الفردي و الجماعي, تعويض الضرر, الساعات الإضافية تعويض النقل ... .
- **الاقطاعات** : الضريبة على الأجور , الضمان الإجتماعي.
- بعد احتساب الأجور تقدم الوثائق إلى مصلحة المحاسبة المالية للمراقبة و التسجيل.

### 1-3- فرع الوسائل العامة : يقوم هذا الفرع بالأعمال التالية :

- يسهر على حسن سير المخازن و ورشات و التجهيزات الإنتاجية.
- تسجيل ممتلكات المؤسسة العقارية و المنقولة و الحفاظ عليها.

### 2- مصلحة التكوين : تهتم بمجال تكوين العمال المتواجدين في الوحدة كما إنها تقوم بالمهام التالية :

- صياغة مخطط التكوين الخاص بالوحدة مع مراعات مخطط مؤسسة الأم.
- تكوين العمال و متابعة ملفات المتربصين.

### 3- مصلحة الشؤون الاجتماعية : تتمثل مهامها فيما يلي.

- معالجة ملفات التأمين و حوادث العمل.
- تقديم خدمات اجتماعية للعمال داخل الوحدة.

**ج- دائرة المالية و المحاسبة :** تهتم هذه الدائرة بمتابعة النشاط المالي للوحدة و مراقبته, وذلك بوضع سياسة مالية تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة الوحدة, كما أنها تقوم بتوفير الأموال اللازمة لنشاط الوحدة في الوقت المناسب و من المصادر المناسبة, و تجديد تجهيزاتها بالإضافة إلى تقديم معلومات دقيقة و سريعة حول الوضعية المالية و الإقتصادية.

و تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين وهما :

#### 1- مصلحة المالية : تقوم بالمهام التالية :

- تسيير العمليات المالية الخاصة بالوحدة و متابعتها و مراقبة العمليات البنكية و الخزينة.
- إعداد مخطط لتمويل الاستثمارات.
- إعداد الميزانية المالية و بعض اليوميات المساعدة مثل البنك , الصندوق , الأجور.

**2- مصلحة المحاسبة :** يتم في هذه المصلحة التقييد المحاسبي لكل التدفقات المالية و المادية التي تقوم بها مختلف المصالح و تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما :

2-1- مصلحة المحاسبة العامة : حيث يتم على مستوى هذا الفرع ما يلي :

- التقييد المحاسبي لكل عمليات دخول و خروج المواد الأولية و المنتجات من المخازن.
- التقييد المحاسبي لكل عمليات دخول الأعباء التي تتحملها الوحدة ( الأجور, ضرائب و رسوم ... ) .

2-2- فرع المحاسبة التحليلية : تتم على مستوى هذا الفرع ما يلي :

- حساب مختلف التكاليف و سعر التكلفة للمنتجات و كذا النتيجة التحليلية لكل منتج.
- تحليل مختلف الأعباء و تحليلها على مستوى الأقسام و مختلف المنتجات.
- دائرة التمويين : يتم على مستوى هذه الدائرة توفير المواد الأولية الأزمة لسير عملية الإنتاج، بالإضافة إلى تسيير المخازن وذلك من أجل تفادي الانقطاع على عملية الإنتاج عندما يكون هناك نقص في التمويين.

وتعمل على توفير الوسائل اللازمة لعملية النقل, و تنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح و هي التمويين, التخزين و النقل.

1- مصلحة التمويين : تهتم هذه المصلحة بتحقيق الإستراتيجية المتبعة من طرف الوحدة و ذلك بتوفير كل الاحتياجات من مواد أولية و لوازم الإنتاج, بالإضافة إلى التجهيزات المكتبية و الإنتاجية, كما نجد لهت مهام أخرى تتمثل في :

- تطبيق سياسة التمويين المبرمجة من طرف إدارة الوحدة .
- مراقبة و متابعة فواتير الموردين و كل ما يتعلق بالشروط المتفق عليها ( الأسعار, المواعيد, الجودة في المواد ) .

2- مصلحة التخزين : تهتم هذه المصلحة بعملية تسيير المخزونات و ذلك بمراعات مستويات التخزين من حيث الكميات و الأسعار و أنواع المخزونات بالإضافة على :

- الترتيب الجيد للمخزون وهذا يتم حسب نوعية المواد.

- مراقبة مستويات المخزون من المادة وذلك بإستعمال بطاقات المخزون القيام بعملية الجرد المادي لهذه المخزونات.

**3- مصلحة النقل :**مكلفة بتطبيق سياسة النقل المحددة من طرف الوحدة كما إن لها مهام أخرى تتمثل فيما يلي

- مكلفة بتسيير حضيرة النقل.

- توفير وسائل النقل لموظفي الوحدة.

ه- **دائرة البيع و التسويق :** تهتم هذه الدائرة بعملية تصريف مختلف المنتجات التي تنتجها الوحدة و التعريف بها عن طريق الوسائل المتاحة لذلك , كما أنها تقوم بوضع إستراتيجية تسويقية فعالة للوقوف في وجه المنافسة المفروضة عليها, واتخاذ التدابير اللازمة عند ظهور انحرافات عن الأهداف المسطرة في المجال التسويقي, و تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين : مصلحة التسويق و مصلحة المبيعات.

**1- مصلحة التسويق :** أسندت لها المهام التالية :

- وضع إستراتيجية للتسويق لتحقيق أهداف المؤسسة.

- القيام بالتحليل و دراسات إحصائية للمبيعات.

**2- مصلحة المبيعات :** تتكون هذه المصلحة من فرعين : فرع المبيعات وفرع تسيير مخزون المنتجات التامة الصنع، وتهتم هذه المصلحة بالانشطات التالية :

- تطبيق برنامج المبيعات المسطر من طرف الوحدة و مؤسسة ENAD.

- تسيير المخزون التام الصنع و احترام شروط التخزين و الأمن.

و- **دائرة المخبر :** تهتم هذه الدائرة بعملية البحث و التطوير في مختلف أصناف منتجات الوحدة و مراقبة نوعية المواد الأولية المستعملة و المنتجات لمعرفة مدى مطابقتها للمعايير المتفق عليها، كما أن لها مهام أخرى تتمثل في :

- تطبيق الإجراءات الأزرمة من اجل حماية المحيط.
- التسيير الإداري و التقني لمختلف مصالحها و فروعها و التنسيق بين الدوائر الأخرى من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.

تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين : مصلحة البحث و التنمية و مصلحة مراقبة النوعية.

#### 1- مصلحة البحث و التنمية : تهتم هذه المصلحة بما يلي :

- العمل على إيجاد تراكيب جديدة لتحسين نوعية المنتجات.
- تنظيم و توجيه أعمال البحث و التنمية.

#### 2- مصلحة مراقبة النوعية : تتمثل مهامها في ما يلي :

- إعداد برنامج خاص بمراقبة النوعية.
- فحص المواد الأولية و تحضيرها للتأكد من جودة و نوعية هذه المواد.
- فحص المنتجات و التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات و المعايير المحددة.

**ع- دائرة الإنتاج :** تهتم هذه الدائرة بتوظيف كل الطاقات المادية و البشرية المتاحة من أجل تنفيذ البرنامج الإنتاجي، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار المعلومات و النتائج المتوصل إليها من طرف مصلحة المبيعات و مصلحة التسويق لمعرفة مدى قبول منتجاتها من طرف المستهلكين لوضع أو إعادة صياغة برنامج إنتاجي مناسب لظروفها من أجل تجنب كساد منتجاتها، أما عملية الإنتاج الفعلية تتم داخل الورشات المخصصة لذلك، و تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين :

#### 1- مصلحة التحضير و التكييف : تقوم بالمهام التالية :

- تحضير المواد الأولية داخل الورشات و تكييفها.
- تنظيم الآلات و التجهيزات داخل الورشات لتسهيل عملية التصنيع.

#### 2- مصلحة التعبئة و التغليف : هي الأخرى أسندت لها المهام التالية :

- توفير مواد التعبئة الأزيمة.

- القيام بعملية التعبئة للمنتجات في القارورات و العلب لحفظها من الفساد.

غ- دائرة الصيانة : تهتم هذه الدائرة هي الأخرى بالحفاظ على الآلات و التجهيزات الإنتاجية في أحسن حالة و بأقل تكاليف ممكنة، بالإضافة إلى أنها تقوم بدراسات من أجل تحسين طريقة الإنتاج و كذا اختيار آلات ذات درجة خطورة أقل، وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين هما :

#### 1- مصلحة الدراسات و المناهج : وتتم فيها الأعمال التالية :

- القيام بدراسات فنية من أجل تحديد القدرة الإنتاجية للوسائل المستخدمة و الإمكانيات المتاحة و تحديد تكاليف و حجم الإنتاج.
- اختيار الطريقة المثلى للإنتاج من أجل صنع منتجات جديدة و بأقل تكلفة.
- إعداد برنامج الصيانة الوقائية.

#### - مصلحة الصيانة : أسندت لها المهام التالية :

- تسيير الآلات الإنتاجية و تنظيمها.
- السهر على حسن إستعمال التجهيزات الإنتاجية و ذلك بإعطاء تعليمات حول كيفية الإستعمال بالإضافة إلى تكوين عمال متخصصين.

#### ك- دائرة الأمن الصناعي : تتكون هذه الدائرة من مصلحتين هما :

الأمن و الوقاية و هي تعمل على حماية و أمن الوحدة و ذلك بإستعمال الوسائل الأمنية الضرورية و تتمثل مهام هذه الدائرة في :

- القيام بعملية التفتيش و المراقبة على مستوى آلات و تجهيزات الإنتاج بمشاركة مصلحة الصيانة لتفادي حدوث أضرار على موارد المؤسسة المادية و البشرية
- تطبيق الإجراءات التنظيمية الخاصة بالمراقبة التقنية الضروري

- طبيعة العينة: تعد العينة أحد الدعائم الأساسية للبحث الميداني و استخدامها يوفر الكثير من الجهد و الوقت لأنها لا تدرس جميع وحدات مجتمع البحث بل تدرس جزءا صغيرا منه بعد اختيارا عشوائيا أو غير عشوائي ، و هذا من أجل الحصول علي بيانات أكثر موضوعية و أصدق تعبيراً علي مجتمع الدراسة.

وتم اختيار العينة انطلاقاً من المجتمع الشامل الذي بلغ عدده 130 مفردة (عامل) بطريقة عشوائية طبقية.

واعتمدنا علي هذا النوع من العينة لتحري الحد الممكن من الموضوعية من جهة، و نظراً لخصائص مجتمع الدراسة غير المتجانسة من جهة أخرى من حيث الجنس و السن و الاتجانس في الرتب المهنية، و لقد تم اختيار العشوائية الطبقية علي أساس أننا لم نتدخل في اختيارها ، و طبقية لأنها شملت كل أقسام الموجودة في المؤسسة ، و هذا النوع من العينة يضمن تمثيلاً حقيقياً للمجتمع الذي أخذت منه نظراً لأن العينة العشوائية تعتبر من العينات الاحتمالية، أي أنها تعطي فرصاً متساوية لكل عامل من الفئات المهنية أن يكون ضمن أفراد العينة، و تبعاً لما يتطلبه موضوع الدراسة.

فقد تم تحديد حجم العينة لمجمل العاملين في المؤسسة الوطنية للمنظفات ENAD ب 130 عامل مقسمين حسب الجنس إلى 30 امرأة و 100 رجل، و مقسمين حسب الفئات السوسيو مهنية إلى ثلاث فئات كالآتي :

40 إطار ، ( 24 امرأة و 16 رجل ) ، 39 عامل تحكم ، (6 نساء و 33 رجل ) ، 51 عامل تنفيذ و انعدام العنصر النسوي في هذه الفئة ، حيث اخترنا نسبة 50% من حجم المؤسسة الكلي:

وتحصلنا علي 65 مفردة كتالي:

- الاطارات لفئة الاناث(12 إطار) ، الاطارات لفئة الذكور (08 إطارات )

التحكم لفئة الإناث (03) ، الاتطكم لفئة الذكور (19)

- التنفيذ (26 عامل) .

الجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة:

العينة	عدد عمال	حجم العينة	%نسبة العينة
الاطارات	40	20	30.76
عمال التحكم	39	19	29.23
عمال التنفيذ	51	26	40
المجموع	130	65	% 100

إذن المجال الميداني هو المجال الذي يستطيع الباحث بواسطته التأكد من صحة أو خطأ فروضه التي انطلق منها، و في هذا الفصل حددنا في البداية المجال الجغرافي و البشري و الزمني، بالإضافة إلي تحديد المنهج المستخدم و كذلك أدوات جمع البيانات و التي تساعدنا في عرض و تحليل البيانات في جداول

## خصائص العينة:

## جدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس:

العينة		الإطارات		التحكم		التنفيذ		المجموع	
الجنس	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
ذكر	8	40	16	84.21	26	100	50	76,92	
الأنثى	12	60	3	15.78	0	0	15	23.07	
المجموع	20	100	19	100	26	100	65	100	

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول، أن هناك فرقا واضحا بين جنس المبحوثين، حيث أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم ذكور و تقدر بنسبة 76.92%، خاصة في فئة عمال التنفيذ وهي نسبة كبيرة تتماشى مع ما تتطلبه طبيعة العمل اللازم بالمؤسسة المتميز بجهود عالية، وبخطورته وذلك بالتعامل مع الآلات الضخمة في حين نجد غياب العنصر النسوي في هذه الفئة، هذا و نجد عدد عمال التحكم يقدر ب 16 عامل أي ما يعادل نسبة 84,21 % في حين بلغ عدد الإناث في هذه الفئة نسبة 15.78%. هذا ونجد النسب متقاربة بين الإناث والذكور في فئة الإطارات وإذ يبلغ عدد الذكور نسبة 40% في حين يقدر عدد الإناث 80% ، ذلك كون طبيعة العمل الإداري يتطلب وجود العنصر النسوي بكثرة خاصة العمل المتعلق بالأمانة العامة وغيرها.

إذا ما يمكن قوله أن أغلب المؤسسات خاصة الصناعية منها تتطلب يد عاملة من جنسين الذكور أكثر من النساء إلا في بعض الأقسام ذات المهام الإدارية أين نجد الفئة النسوية تقوم بهذا العمل.

-فمتغير الجنس من المتغيرات التي تؤثر على عملية الاتصال، خاصة في فئة العمال البسطاء، فهو يخلق نوع من التوتر والحساسية في بعض التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة.

جدول رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن :

العينة السن	الإطارات		التحكم		التنفيذ		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
] 29. 25]	-	-	-	-	3	11,53	3 4,61
] 34. 30]	2	10	2	10,52	2	7.69	6 9.23
] 39-35]	13	65	3	15,78	8	30.76	24 36,92
]44-40	5	25	7	36,84	5	19,23	17 26,15
49، 45]	-	-	6	31,57	5	19,23	11 16,92
أكثر من 50	-	-	1	5,26	3	11.53	4 6,15
المجموع	20	100 %	19	%100	26	%100	65 %100

تشير النتائج الكمية أن هناك بعض الاختلافات في فئات العمر بين أفراد العينة، حيث أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين ( 35 \_ 39 ) سنة و ذلك ما يقارب حوالي 36.92% في حين نجد أن الفئات العمرية ما بين ( 40 \_ 44 ) سنة وذلك بنسبة 26.15 % ، لتليها الفئة العمرية بين ( 45 \_ 49 ) بنسبة 16.92 % ، وكذا الفئة العمرية ما بين ( 30 \_ 34 ) و ذلك بنسبة 9.23 %، لتليها الفئة العمرية لأكثر من ( 50 ) سنة ، و أخيرا الفئة العمرية الأصغر وهي من ( 25 \_ 29 ) سنة و ذلك بنسبة 4.61 %،

و خلاصة القول أنه من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العمال في الفئات العمرية شابة أي ما يدل أن أغلبية العمال في سن يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة، وكذا تحمل الأعمال الشاقة التي تتطلبها المؤسسة إضافة إلى الخبرة التي اكتسبوها، في حين أن بعض نسب تدل على أن المؤسسة تتمتع بطاقة جيدة ونشطة قادرة على تحمل أعباء العمل الشاقة والمرنة،

ولو لاحظنا جيدا نلاحظ وجود فئات الدراسة اشتملت على فئات عمرية مختلفة ولو بنسب مختلفة ومتباعدة

**جدول (04):** يمثل توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي:

المجموع	التنفيذ		التحكم		الإطارات		العينة المستوى التعليمي	
	%	ك	%	ك	%	ك		
13.8 4	9	30.7 6	8	5.26 1	1	-	-	ابتدائي
18.4 6	1 2	34.6 1	9	15.7 8	3	-	-	متوسط
23.0 7	1 5	15,3 8	4	57,8 9	1 1	-	-	ثانوي
32.3 0	2 1	-	-	5,26 1	1	100	20	جامعي
12.3 0	8	19.2 3	5	15,7 8	3	-	-	تكوين مهني
100	6 5	100	2 6	100	1 9	100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة قدرت ب 32,30% و هي فئة ذوي الشهادات الجامعية ، ثم تليها نسبة 23,07% وتمثل العمال ذوي المستوى الثانوي ، و تليها نسبة 18,84 وهي الفئة العمالية للمستوى التعليمي المتوسط، وكذا نسبة 13,84% والتي تمثل العمال الذين يملكون المستوى الابتدائي ، و أخيرا نسبة 12,30 و هي الممثلة للعمال المتحصلين على شهادة التكوين المهني ،

و كما نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت لأصحاب الشهادات الجامعية ، في فئة الإطارات و ذلك بنسبة 100% ، ليلها المستوى الثانوي بنسبة 57,89 لفئة التحكم، و بنسبة 15,38% في فئة التنفيذ ، ونلاحظ بعدها المستوى المتوسط بنسبة 34,61% لفئة التنفيذ و كذا

15,78% لفئة التحكيم، و نلاحظ ارتفاع نسبة المستوى الابتدائي في فئة التنفيذ و ذلك بنسبة 30,76% و انخفاضه في فئة التحكيم بنسبة 5,26% و انعدامه في فئة الاطارات ، و اخيرا مستوى التكوين المهني بنسبة 19,23% في فئة التنفيذ ، و تليها نسبة 15,78% في فئة التحكيم و ترجع هذه النسب حسب اعتقادنا إلى طبيعة العمل بالمؤسسة فالعمل الإداري بها يتطلب مستوى دراسي عالي وهذا ما نلاحظه في فئة الإطارات و كذلك فإن النسبة التي تقابل ذوي المستوى الثانوي و المتوسط و كذا التكوين المهني فإنهم يعتمدون على سنوات خبرتهم الطويلة كما لمسنا من الميدان، أما ذوي المستوى الابتدائي فهم يقومون بالأعمال البسيطة التي لا تتطلب الجهد الفكري أو المستوى الدراسي العالي، فالمستوى التعليمي إذا قارناه بين العامل البسيط والإداري فإنه يخلق في بعض الأحيان توترات، هذا كما جاء في الفصل النظري الخاص بالمعوقات بين المرسل والمستقبل، وفي بعض الأحيان إذا كان العامل يتمتع بمستوى تعليمي متوسط أو ثانوي فإن ذلك يؤدي به إلى فهم الرسائل الإدارية بسرعة، وهذا ما يجعل الإداريين يتعاملون مع مشكلات العمال بأسلوب متفهم.

جدول رقم ( 05 ): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل:

المجموع		التنفيذ		التحكم		الإطارات		العينة الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
16,92	11	19,23	5	10,52	2	20	4	( 1- 4 سنوات )
47,69	31	38,46	10	42,10	8	65	13	( 5- 9 سنوات )
10,76	7	3,84	1	21,05	4	10	2	( 11- 14 سنة )
24,61	16	38,46	10	26,31	5	5	1	15 سنة فما فوق
100		100	26	100	19	100	20	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 47,69% و التي تمثل سنوات الأقدمية من ( 5 إلى 9 ) سنوات لتليها نسبة 24,61% وهي الممثلة للفئة التي تملك أكثر من 15 سنة خبرة، ثم تليها نسبة 16,92% هي تمثل العمال الذين عملوا بالمؤسسة ما بين ( 1 \_ 4 ) سنوات ، و أخيرا نسبة 10,76% وهي تمثل العمال الذين عملوا بالمؤسسة ما بين ( 11 \_ 14 ) سنة ، يرجع هذا إلى كون المؤسسة تعاني بعض المشاكل و تحاول إحياء المؤسسة بالاستعانة بالطاقات الشابة خصوصا في فئة الإطارات فمعظمهم كما نلاحظ من خلال الجدول إطارات شابة ، و كما نلاحظ الفئات العمرية الكبيرة في السن موجودة بنسب صغيرة لأن دورها يتمثل في تلقين الطاقات الشابة الخبرة و تدريبها على طريقة العمل . وهذا يدل على أن المؤسسة قبل أن تخرج جيل للتقاعد تكون جيل ليتحمل الأعباء المهنية بالمؤسسة.

كل هذه النسب تدل على أن العمال بالمؤسسة لديهم أقدمية مما تمكنهم من الأداء الجيد للعمل والتفهم السريع لكل ما يدور بالمؤسسة من اتصالات داخلية أو خارجية، كذلك الأقدمية تسمح باكتساب الخبرة، والقدرة على معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى هذا فالأقدمية لها دور في إشاعة المناخ والولاء التنظيمي وتشكيل العلاقات الطيبة مع الإدارة. كذلك الأقدمية تمكنهم من العمل براحة اكبر، وتمكنهم من تفادي المشاكل التي قد تواجه المؤسسة، وذلك عن طريق الاتصال، والذي بدون شك سيسير بصورة حسنة نظرا لخبرتهم الواسعة.

جدول رقم (06) يمثل توزيع المبحوثين حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة:

المجموع		التنفيذ		التحكم		الإطارات		العينة اللغة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10.76	7	26.92	7	-	-	-	-	العربية
61.53	40	19.23	5	94.73	18	85	17	الفرنسية
27.69	18	53.84	14	5.26	1	15	3	معا
100	65	100	26	100	19	100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر و التي تقدر ب 61,53% هي النسبة التي تمثل اللغة الفرنسية و تليها نسبة 27,69% و التي تمثل استعمال اللغتين الفرنسية و العربية معا ، و أخيرا نسبة 10,76% وهي الممثلة لاستعمال اللغة العربية، و نلاحظ أن فئة التحكيم هي الأكثر استعمالا للغة الفرنسية و هذا بنسبة 94,73% ، و تليها فئة الإطارات بنسبة 85%، أما التنفيذ فنجد نسبة 19,23% يستعملون اللغة الفرنسية، كذا نجد نسبة 53,84% لاستعمال اللغتين العربية و الفرنسية معا و هذا في فئة التنفيذ، و تليها نسبة 15% لفئة الإطارات ، و نسبة 5,26% لفئة عمال التحكيم،

و هذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة كون كل المعلومات و الأوامر و التعليمات هي باللغة الفرنسية و أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي التنظيمي.

لقد كشفت لنا الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول الخاص بلغة انتقال المعلومات .نلاحظ أن كلا اللغتان تستعملان، ولكن بنسب متفاوتة، فبالنسبة للإطارات نجد أن الأغلبية تستعمل اللغة الفرنسية ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتمكنون من اللغة الفرنسية ، كذلك يمكن ربطه بالمستوى التعليمي لفئة الإطارات وجدنا نسبتها تمثل أعلى نسبة للحاصلين على الشهادات الجامعية. أما فئة عمال التحكيم أعلى نسبة منهم يستعملون اللغة الفرنسية، و هذا راجع تكوينهم بهذه اللغة، ثم تأتي نسبة ما يعادل عامل واحد من يستعمل اللغتين (فرنسية + عربية)، في حين نجد ولا عامل يستعمل اللغة العربية بينما كنا نتوقع أن تكون أعلى نسبة للعمال التنفيذ تتجه نحو اللغة العربية، إلا أننا وجدنا ان نسبة منهم تستعمل اللغتين معا ، و انهم يستعملون اللغة الفرنسية ، كما نجد منهم من يستعمل اللغة العربية وحدها. فمتغير اللغة الأكثر استعمالا لانتقال المعلومات في المؤسسة لديه علاقة بالمستوى التعليمي وكذلك بالنسبة للتكوين فقد أكد لنا بعض رؤساء الأقسام وحتى بعض المشرفين أن العمال القليل منهم فقط من تلقى تكوين علما أن التكوين خاصة إذا كان في الخارج قد يساعد في نشر الأساليب الجديدة المكتسبة من الخارج وتعليمها هنا سواء كانت إدارية أو تقنية أو معلوماتية.

نستنتج من خلال تحليلنا للمعطيات المتعلقة بالبيانات الشخصية للعينة - عينة الدراسة - ما يلي :

- أن معظم أفراد العينة ذكور بحيث بلغت نسبتهم 76.92% ،
- معظم أفراد العينة في سن تعبر عن النضج ، بحيث نلاحظ أن أكثرهم تتراوح أعمارهم من ( 35-39 ) سنة .
- أن أغلب المبحوثين - أفراد عينة البحث - متحصلين على مستوى دراسي جامعي و قد بلغ عددهم ما يقابل نسبة 32,30%.
- أن أفراد العينة يجيدون اللغة الفرنسية في كل الفئات السوسيو مهنية و بلغت نسبتهم 61,53% ،
- معظم أفراد العينة لهم أقدمية في العمل ما بين 5 إلى 9 سنوات و نجدها بكثرة في فئة الاطارات

### ملخص خصائص العينة :

إن التحليل والتفسير الإحصائي لما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية ونظرية تبقى موضوعية في حدود طبيعة موضوع الدراسة، فقد شمل هذا الفصل على مجموعة من المواضيع والمتغيرات، تحديد مجال الدراسة المكاني، الزمني، البشري، وكذلك المنهج المتبع، والمتمثل في المنهج الوصفي وقد تم استخدام أدوات جمع البيانات الضرورية، معتمدة في الملاحظة البسيطة والمقابلة، والاستمارة، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات،

-أما العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، فطبيعة الموضوع اقتضت إختيار مفردات المجتمع الأصلي بإتباع العينة العشوائية الطبقية وذلك راجع أيضا لطبيعة المؤسسة الصناعية التي تحتوي على فئات مهنية غير متجانسة قسمت إلى إطارات و عمال تحكم و عمال تنفيذ.

وقد تم تحديد خصائصها وميزاتها بناءا على متغيرات ومؤشرات تضمنتها أسئلة الإستمارة متمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، اللغة...وستتناول في الفصل الموالي باقي المؤشرات والمتغيرات بالتحليل و المناقشة.

تحليل الجداول على ضوء الفرضية الأولى: ( ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتتمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين )

الجدول رقم: (7) يوضح دور الاتصال التنظيمي في تكوين صداقات داخل المؤسسة:

المجموع		التنفيذ		التحكم		الإطارات		العينة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90.73	59	100	26	84.21	16	85	17	الاتصال يسمح بتكوين صداقات
9.23	6	-	-	15.78	3	15	3	الاتصال لا يسمح بذلك
100	65	100	26	100	19	100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90,76% من أفراد العينة أجابوا أن الاتصال التنظيمي يسمح لهم بتكوين علاقات صداقة داخل المؤسسة ، و أن نسبة 9,23% من المبحوثين فقط أجابت بعكس ذلك ، و هي نسبة صغيرة مقارنة بالنسبة الكلية لحجم العينة ، و كما نلاحظ من خلال الجدول أن فئة التنفيذ هي أكبر نسبة من حيث أن الاتصال يسمح لها بتكوين صداقات ، و جاءت نسبة 100% لتأكد ذلك ، وتليها فئة الإطارات بنسبة 85% ، ثم فئة عمال التحكم بنسبة 84,21% و هي كما نلاحظ نسب جد متقاربة ، في حين نلاحظ أن فئة المبحوثين الذين أجابوا أن الاتصال التنظيمي لا يسمح لهم بتكوين هم اغلبهم من فئة عمال التحكم و ذلك بنسبة 15,78% و تليها فئة الإطارات بنسبة 15% من أفراد العينة ، و قد أرجعوا السبب في هذا إلى عدة أسباب أهمها ظروف العمل ، و كذا ضيق الوقت و إلى ارتباط العامل بمكتبه أو أجهزته

و قد جاء على لسان المبحوثين من أفراد العينة التي أجابت بأن الاتصال التنظيمي يسمح لها بتكوين صداقات داخل محيط المؤسسة أن هذا الاتصال يمكن من معرفة العمال لبعضهم البعض و إحداث الانسجام القوي بينهم و تطوير العلاقات الاجتماعية و التعاون و التآزر .

**الجدول رقم: (8) يوضح توظيف الروابط المهنية**

المجموع		التنفيذ		التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.15	56	96,94	25	78,94	15	80	16	أقوم بالعمل بدلا عن زملي الغائب
13.84	9	3.84	1	21,05	4	20	4	لا أقوم بالعمل بدلا عن زميلي
100	65	100	26	100	19	100	20	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86.15% أكدوا بأنهم سيقومون بالعمل بدلا عن زملائهم في حالة المرض أو الغياب ، مقابل نسبة 13,84% من أفراد العينة أجابوا بعدم القيام بالعمل بدلا عن زملائهم ، و هذا يوضح أن هؤلاء الأفراد و التي تقدر نسبتهم ب 86.15% وهي الأغلبية يدركون و يعلمون بضرورة التعاون و يؤيدونه ، و يقولون بأن التعاون يجب أن يكون بين جميع أقسام المؤسسة بالتنسيق من الادارة لأجل تحقيق الأهداف و السير الحسن للعمل و حل القضايا المتعلقة به ، و هذا الموقف عبر عنه كل من الإطارات و عمال التحكم و التنفيذ على حد سواء، إذ قالوا "وجود علاقات اتصالية مهنية عالية تعمل على تماسك الأفراد، و منه قدرة كل عامل على

تحسين و توطيد الروابط المهنية "، في حين نجد بعض أفراد العينة أجابوا ب "بلا" و ما لمسناه أن السبب في ذلك يعود إلى أن بعض أفراد العينة يحملون نظرة سلبية اتجاه زملائهم ، بالإضافة إلى انعدام التفاهم بين بعض العاملين خاصة في فئة عمال التحكم .

**جدول رقم: (9) يوضح اشراك العمال في اتخاذ القرارات**

العينة		الإطارات		التحكيم		التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		17	85	13	68,42	23	88,46	53	81,53
لا	العمال غير المؤهلون	3	15	3	15,78	1	3,84	7	10,76
	مسؤولية الرئيس	-	-	3	15,78	2	7,69	5	7,69
المجموع		20	100	19	100	26	100	65	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 81,53% أقرروا و أكدوا بضرورة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار و أن نسبة 10,76% الذين امتنعوا عن مشاركة العمال في هذه العملية

و كما نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة من فئة التنفيذ تحتل أكبر نسبة في قبولها اشراكها للعمال في عملية تسيير المؤسسة من خلال اتخاذ القرار و تليها فئة الاطارات بنسبة 85% لتأتي فئة التحكيم بنسبة 68,42% ، و كما نلاحظ أن النسب متقاربة ، و لقد لمسنا من خلال السؤال المفتوح " لماذا تشرك العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المؤسسة؟ " أن أكثر الاجابات جاء مفادها أن العمل مسؤولية و أن الخطأ يعني الفشل في حماية المؤسسة ، لهذا إشراك العمال أمر ضروري كونهم أدرى بما يجري في الميدان في مجال عملهم ، و على حد قولهم أن العامل على دراية أكبر بالوضع الفعلي و الواقع المعاش ، لهذا فإشراكهم في تسيير المؤسسة يشعرهم بالمسؤولية إتجاه مؤسساتهم و اتجاه وظيفتهم ، و العامل هو عصب العملية الإنتاجية إذ لا يمكن إهماله في أي عملية إدارية و قد جاء على لسان المبحوثين أن إشراك العمال

هو تحسيسهم بالمسؤولية لأن العمل يهم الجميع و هو لصالح المؤسسة ككل ، و قد جاءت اجابات أنه حتى لا يكون القرار إنفرادي و كذا لتدريب العمال على العمل المشترك و أخذ المسؤولية عند الضرورة و في حالة الغياب ، كما جاء إشراكهم للعمال في اتخاذ القرارات المزمع اتخاذها نابع ايضا من الرغبة في أن تكون القرارات صائبة و صحيحة ، و لعل العبارات الواردة على لسان هؤلاء المبحوثين تدل على ذلك مثل قولهم " إمكانية إيجاد عند هؤلاء العمال حلول أفضل و اقتراحات مهمة نظرا لقربهم من الموقع " ، و كذا إكتشاف أفكار جديدة يمكن أن تكون أنفع لإتخاذ القرار الاخير ، وكذا لتوضيح النقاط الغامضة،

إن أغلب من يشرك العمال في اتخاذ القرارات التي تهم تسيير المؤسسة يكون رغبة منه في أن تكون المسؤولية جماعية بين كل أعضاء جماعة العمل رؤساء و مرؤوسين ، مثلما تدل على ذلك النسبة الواردة في الجدول. و هذا الموقف من جانب المبحوثين يبدا أنه نابع من إيمانهم بالمسؤولية الجماعية ، فالعمل يقوم على مسؤولية جميع أعضاء الجماعة المشاركة في العمل دون تمييز بينهم أو وضع فواصل من حيث تحمل المسؤولية.

ثم إن إدراك العمال ضرورة المشاركة رغم التقسيم الصارم للمهام بين الاعضاء و وضوح النصوص التنظيمية في هذا المجال و التي تنص صراحة بأن إتخاذ القرارات مسؤولية الرئيس لوحده لا غير ، موقف من جانب المبحوثين لا يمكن إعتبره إلا ناتجا ن عمق العلاقات الإجتماعية الجيدة و التي يؤمن بها هؤلاء المبحوثين كتحملهم للمسؤولية و اعتمادهم على الشورى ، فوفقا لهذا فإن صاحب السلطة قلما يتفرد بالرأي عندما يتعلق الأمر بمصالح المؤسسة ، حيث يغلب أن يستشير أصحابه و أعضاء جماعته في مظهر فيه تأكيد واضح على الشعور بالمسؤولية و دعم عنصر المشاركة الجماعية .

لجدول رقم: (10) يوضح أن الاتصال يوسع اللقاءات بين العمال خارج المؤسسة :

المجموع		التنفيذ		التحكيم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
60	39	38,46	10	89,57	11	25	5	رياضية	لا
		-	-	10,52	2	-	-	ثقافية	
		7,69	2	-	-	-	-	سياسية	
		-	-	15,78	3	15	3	أخرى	
40	26	53,84	14	15,78	3	60	12	لا	
100	65	100	26	100	19	100	20	المجموع	

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة 60% من المبحوثين أجابوا بأنهم يلتقون خارج المؤسسة للقيام بمختلف النشاطات و أن أعلى نسبة كانت لفئة التحكيم بقيانها بالنشاطات الرياضية و ذلك بنسبة 89,57% لتليها فئة التنفيذ بنسبة 38,46% لنفس النشاط و بعدها فئة الإطارات بنسبة 25% ، كما أنهم يلتقون للقيام ببعض النشاطات الأخرى كالنشاطات التجارية و هذا ما يوضحه الجدول بنسبة 15,78% لفئة التحكيم ، و نسبة 15% لفئة الإطارات ، في حين نجد النشاط الثقافي بنسبة 10,52% لفئة التحكيم ، و النشاط السياسي بنسبة 7,69% لعمال التنفيذ ، و قد أجابت نسبة 40% من المبحوثين بعدم إلتقائهم خارج المؤسسة للقيام بأي نشاط ،

إن غالبية الذين يشتركون مع الزملاء في العمل و للقيام ببعض النشاطات خارج المؤسسة مثلما يظهر في الجدول أعلاه يؤشر إلى أن العلاقات بينهم على درجة كبيرة من الثبات و

الاستمرارية و هذا مقارنة بعلاقات العمل الرسمية و التي تتسم بأنها مؤقتة تقتصر على وجود العاملين داخل المؤسسة ، أي وجود يفرضه تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة ، و هذا مؤشر على أن العلاقات بين العمال ليست مرتبطة بالوقت أي تبدأ ببدأ العمل و تنتهي بانتهائه ، و لكنها علاقات شخصية أيضا تدوم بدوام أطرافها و مرغوبة لذاتها ، تستمر بينهم حتى خارج المؤسسة في شكل نشاطات مختلفة تجمع الأعضاء في وقت فراغهم .

و للقد لمسنا من اجابات العمال في فئة الإطارات و خاصة النساء ، أنهم يلتقون أحيانا خارج المؤسسة لكن ليس للقيام بالنشاطات ، بل في بيوت بعضهن على شكل زيارات ، و كان هذا رأي بعض عمال التحكيم ، إذ أضافوا بأنهم يتبادلون الزيارات، و قالوا بأن هذه اعتبارات اجتماعية سائدة في مجتمعنا و أنها سلوكيات نابعة من حسن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

#### جدول رقم: (11) يوضح اوصول المعلومات و القرارات إلى كل المستويات

العينة الاحتمالات	الاطارات		التحكم		التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	3	15	-	-	-	-	3	4,61
غالبا	5	25	3	15,78	2	7,69	10	15,38
أحيانا	12	60	13	68,42	17	65,38	42	64,61
أبدا	-	-	3	15,78	7	26,92	10	15,38
المجموع	20	100	19	100	26	100	65	100

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه نلاحظ أن الإدارة العليا تهتم باوصول المعلومات و القرارات إلى كافة المستويات في بعض الاحيان و هذا ما أكدته نسبة 64,61% من أفراد أن المعلومات و القرارات و ما أقره نسبة 86,42% من عمال التحكم ، و وكذا نسبة 65,38% من عمال التنفيذ ، وتليها نسبة 60% من فئة الاطارات ، في حين تذهب نسبة 15,38% من

أفراد العينة الى أن المعلومات غالبا ما تصل الى جميع المستويات و هذا بنسبة 25% من فئة الاطارات و 15,78% من عمال التحكم وكذا نسبة 7,69%، من عمال التنفيذ، الا أن نسبة 15,38% تقر بأن المعلومات لا تصل أبدا الى جميع المستويات وهذا ما تؤكدته نسبة 15,78% من عمال التحكم و 26,92% من عمال التنفيذ.

نلاحظ أن الاتصالات داخل المؤسسة بحاجة الى اعادة تقييم ومراجعة من قبل الادارة قصد تفعيل الاتصال الرسمي وفتح قنوات جديدة تسمح بتدفق المعلومات بانسياب.

خلاصة القول أنه مهما كانت النسب متفاوتة من حيث الاهتمام بايصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات إلا أن هذا لا يعني أن الادارة لا تهتم إلا بالمستويات العليا و لكن اتصالها بالمستويات الدنيا يكون على شكل أوامر و توجيهات في حدود ما يتطلبه الاتصال الرسمي ،

**جدول رقم،(12) يوضح دور الاتصال في تقييم الذات**

المجموع	التنفيذ		التحكيم		الإطارات				
	%	ت	%	ت	%	ت			
96,87	62	69,23	18	68,42	13	70	14	مواضيع خاصة بالعمل	نعم
		30,76	8	15,78	3	30	6	مواضيع شخصية و اجتماعية	
4,61	3	0	0	15,78	3	-	-	لا	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 96,87% من أفراد العينة أجابوا بقيامهم بالمحادثات أثناء إنجازهم للأعمال ، و ان نسبة 4,61% المتبقون أجابوا بالعكس أي عدم قيامهم بالمحادثات أثناء إنجازهم للأعمال ،

ويتضح من خلال الجدول كذلك أن النسبة التي تقوم بالمحادثات أن جل محادثاتهم ينصب حول المواضيع الخاصة بمجال العمل و هذا ما اقترته نسبة 70% من فئة الإطارات ونسبة 69,23% من فئة التنفيذ ، لتليها نسبة 68,42% من فئة عمال التحكيم ، و هي نسب جد متقاربة ، أما المواضيع الشخصية و الإجتماعية فحظيت بنسبة 30,76% من فئة عمال التنفيذ وكذا نسبة 30% من فئة الإطارات ، وتليها نسبة 15,78% من فئة عمال التحكيم ، في حين نجد أن النسبة التي لا تقوم بالمحادثات تتركز كلها في فئة عمال التحكيم بنسبة 15,78% ، و حسب ما لمسناه من خلال الميدان و على لسان هؤلاء العمال أن "بيعة العمل الانفرادي هي السبب في هذا الانعزال عن الحديث ، إذ أن فئة التحكيم غالبا ما تعمل بمعزل عن العمال ،

و كما يتضح جليا أن النسبة العالية محل الدراسة يتركز حوارهم حول المواضيع الخاصة بالعمل و شؤونه ، و تتعلق هذه المواضيع عن كيف قمت بتلك المهمة و كيف واجهت الموقف الفلاني حين تعطلت الألة وغيرها ، كما تنصب حواراتهم كذلك حول العلاقات مع المشرفين و ظروف العمل المختلفة و غيرها، في حين انصبت الحوارات الشخصية و الاجتماعية حول المشاكل الخاصة تارة و الظروف المعيشية الصعبة التي يعيشونها تارة أخرى.

و من الملاحظ أن المحادثات بين العمال أنها تنصب حول المواضيع و المسائل ذات الطبيعة المهنية بالدرجة الاولى ، وهو ما يعني أن العلاقات تتميز أساسا بطابعها الرسمي ، و بأنها تركز أساسا حول مجال العمل ، إلا أن و من خلال إجاباتهم و ما لمسناه من الميدان أن هذه المحادثات تساهم في جعل العمال يقيمون أنفسهم مقارنة مع زملائهم ،

جدول رقم: (13) يوضح دور الاتصال في اشعار العمال بالمسؤولية:

المجموع		التنفيذ		التحكيم		الإطارات		العينة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
30,76	20	15,83	4	57,89	11	25	5	لا	
69,23	45	61,53	16	31,57	6	75	15	مساعدته في الامور الرسمية	نعم
		23,07	6	10,52	2	-	-	زيادة ساعات العمل خارج الإطار	
		-	-	-	-	-	-	خدمة شخصية خارج المؤسسة	
100	65	100	26	100	19	100	20	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن نسبة 69,23% من المبحوثين كانت إجابتهم القبول أي يسعون لنيل رضا الرئيس ، و أن نسبة 30,76% من المبحوثين كانت إجابتهم الرفض أي أنهم لا يسعون لنيل رضا الرئيس ، إن أغلب المبحوثين الذين أجابوا بسعيهم لنيل رضا الرئيس كانت طريقتهم لفعل هذا هو مساعدته في الأمور الرسمية و جاء هذا بنسبة 75% من فئة الإطارات و كذا نسبة 61,53% من فئة التنفيذ لتأييم نسبة 31,57% من فئة التحكيم ، كما لاحظنا من خلال قراءتنا للجدول أن نسبة 23,07% من فئة التنفيذ تسعى لنيل رضا رئيسها عن طريق زيادة ساعات العمل خارج الإطار الرسمي، لتأييمها نسبة 10,52% من فئة التحكيم ، و أن فئة الإطارات لم تكن لديهم و لا إجابة في زيادة ساعات العمل خارج الإطار الرسمي ،

كما لاحظنا من خلال هذه القراءة أن أغلبية أفراد العينة تسعى لنيل رضا رئيسها و هذا الموقف من جانب العمال دليل على أن علاقاتهم ببعض البعض لا ترتبط فقط بمراكزهم التنظيمية و ما يؤدونه من مهام رسمية ، بل تتعدى ذلك إلى تحمل مسؤوليات إضافية اتجاههم تنطوي على عناصر إجتماعية لا توجبها القواعد الرسمية ، و هذا بالتأكيد مؤشر على سعيهم إلى تمتين الروابط المهنية فيما بينهم و توطيد العلاقات الجيدة و الايجابية و الاستمرار في تثبيتها ,

جدول رقم: (14) يوضح دور الاتصال غير الرسمي في وصول المعلومة

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات		العينة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
12,30	8	69,7	2	10,52	2	20	4	سريعة
55,38	36	11,53	3	5,26	1	-	-	طول السلم
		50	13	26,31	5	70	14	احتكار المعلومة في مستوى اداري معين
27,69	18	-	-	10,52	2	5	1	طول السلم
		30,76	8	31,57	6	5	1	احتكار المعلومة في مستوى اداري معين
4,61	3	-	-	15,78	3	-	-	أخرى
100	65	100	26	100	19	100	20	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول تبين أن نسبة 55.38% أكدت أن وصول المعلومات و القرارات يكون بسرعة متوسطة و قد ارجعت السبب لهذا إلى احتكار المعلومات في مستوى إداري معين كما تؤكد نسبة 70% لفئة الإطارات ، و كذا نسبة 50% لفئة عمال التنفيذ وتليها نسبة 26.31% لفئة عمال التحكم . وأن نسبة 27.69% من حجم العينة محل الدراسة ترى أن وصول المعلومات تصل بصورة بطيئة و أرجعت السبب لهذا كذلك لاحتكار المعلومة في مستوى اداري معين كما تؤكد هذا فئة عمال التحكم و هذا بنسبة 31.57% و تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 30.76% و بعدها فئة الاطارات بنسبة 5% ، في حين نجد نسبة 12.30 من حجم العينة أقروا بأن المعلومة تصلهم بسرعة و كما نلاحظ أن 20% من فئة الإطارات تؤكد هذا ، و كذا نسبة 10.52% من عمال التحكم لتليها 7.69% من فئة عمال التنفيذ في حين أرجعت 11.53% من عمال التنفيذ و نسبة 10.52% من عمال التحكم أن السبب لوصول المعلومات بسرعة متوسطة هو طول التسلسل الاداري ، و أن نسبة 10.52% من عمال التحكم و كذا نسبة 5% من الاطارات ترجع السبب إلى طول التسلسل الاداري ، كما أرجعت نسبة 15.78% من عمال التحكم السبب في تأخر وصول المعلومات و القرارات لأسباب أخرى وهي عدم وجود تكنولوجيا للاتصال الجيد و كذا سوء استعمال الاعلام و الاتصال و يقول أحد المبحوثين " لو توفرت مؤسستنا على تكنولوجيا حديثة للاتصال لما واجهنا مشكل تأخر المعلومة و لما احتكرها البعض " و اقترح وجود شاشات اعلامية ( تلفاز ) يكون فيه اشهار للمؤسسة و حين وجود قرارات أو تعليمة أو معلومة جديدة تبث مباشرة و لي مايسمعش يشوف" .

و قد لمسنا من الميدان تضرر العمال من تأخر وصول المعلومة و خاصة أن السبب هو احتكارها في مستوى اداري معين و هذا ما يولد شحنات عند العامل تؤدي إلى الصلراع بين العمال و خلق جو من التوتر . ولاحظنا من الإدارة بأنها ارجعت السبب إلى انعدام الاهتمام بالملصقات و هذا ما ينعكس سلبا على لاتصال التنظيمي ، فأصبح المصدر الرئيسي للمعلومات التي يحصل عليها بعض العمال لم يكن الهيكل الرسمي و لا وسائل إعلام المؤسسة بل عن طريق اتصالات خفية غير رسمية من خلال الإشاعات و الأحاديث اليومية بين الزملاء و خلال فترة العمل. أما فيما يخص العينة التي ترى أن وصول المعلومات يكون بصورة سريعة فقد لمسنا أن السبب لهذا

يعود إلى عامل الصداقة لهذه العينة إذ تربطها علاقات شخصية مع المستويات العليا فجاء على لسان أحد العمال " المدير صاحبي باو كل جديد يوصلني فالليل قبل ما يلحق النهار"، كما تعد المستويات الادارية من أكبر المعوقات في عملية الاتصال فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية تشريح حتى تصل إلى المستقبل الرسالة ( المعلومة )

**تحليل نتائج الفرضية الاولى :التي توضح علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين .**

نلاحظ أن الاتصال داخل المؤسسة يعمل على تكثيف اللقاءات بين الزملاء ، حيث أن مناخ العمل يسمح ويشجع على التقاء العاملين بطريقة مباشرة ، و من خلال تلك اللقاءات و الاتصالات داخل محيط العمل يمكن نقل مجموعة من الرسائل و كذا تبادل المعلومات و الآراء بينهم ، و من ثمة تحدث عملية التأثير و الاستجابة و تغيير السلوكيات و الاتجاهات لجماعات العمل ، فقد وافقت الأغلبية من أفراد العينة على أن الاتصالات بين الزملاء تشجع على تكثيف اللقاءات ، و هي نسبة معتبرة تدل على حميمية العلاقات الاجتماعية و التعاون و التآزر بين العاملين انطلاقا من تنفيذ برامج العمل ، و تحقيق أهداف المؤسسة و بروح معنوية عالية ، مما يؤكد الانسجام القوي بين العاملين و الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و كل ذلك ينعكس إيجابا على أداء المنظمة ، في حين نجد بعض أفراد العينة تتجه إلى أن الاتصال لا يشجع على اللقاءات بين العاملين ، و يرجع ذلك إلى ظروف العمل ، وكذا ضيق الوقت ، وارتباط كل عامل بمكتبه أو أجهزته ، كما أن الاتصال التنظيمي الرسمي يخضع إلى مجموعة من القوانين و اللوائح و القواعد التنظيمية التي تحد من الاتصال غير الرسمي و تعمل على التقليل من الحوارات الهامشية التي تخرج عن إطار العمل ، ومجمل هذه النسبة من أفراد العينة لا تعتبر من الفاعلين الأساسيين داخل محيط العمل مثل ، و هي بعيدة من

محيط العمل المباشر، مما يخلق عندها نوع من الفتور في العلاقات الاجتماعية بين جماعة العمل.

و بناءا على اتجاهات الإجابات فإن ما يمكن ملاحظته هو وجود علاقة ايجابية عالية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي بين العاملين و هذا يدل على وجود التفاعل الاجتماعي بأشكال مختلفة بين العاملين داخل المؤسسة ، و يمكن تفسير ذلك إلى توفر درجة عالية من الحرية داخل المؤسسة و التي تعمل على توطيد العلاقات و الارتباطات بين مختلف الأقسام و الوظائف و مستويات المسؤولية مما ينتج عنه تقوية العلاقات الاجتماعية بين المستخدمين

- هذا و قد ذهبت الأغلبية كذلك إلى أن الاتصال التنظيمي يعمل على تمتين الروابط المهنية من خلال التعامل الجيد و الروح المهنية بين العاملين داخل المؤسسة وكذا تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة ، بحيث أن أفراد هذه العينة أقرروا بالعمل بدل زملائهم في حالة مرضهم أو غيابهم عن مناصبهم ، فهؤلاء العمال يدركون أهمية التعاون الذي قالوا بأنه يجب أن يكون بين جميع أقسام المؤسسة ، لذلك لا بد من وجود علاقات اتصالية مهنية عالية تعمل على ضرورة تماسك الأفراد ، و منه قدرة كل عامل على مشاركة الآخرين أفكارهم و اتجاهاتهم ، و معرفة حاجياتهم و كل ذلك يؤدي إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية و المهنية من اجل تحقيق هدف المؤسسة ، و كما وجدت قلة من المبحوثين تذهب إلى أن الاتصال لا يعمل على تمتين الروابط المهنية ، و سبب ذلك يعود إلى أن بعض أفراد العينة يحملون نظرة سلبية اتجاه زملائهم ، بالإضافة إلى انعدام التفاهم بين بعض العاملين خاصة في فئة عمال التحكم ، و هذا يعكس أن أجواء العمل تعاني في بعض الأحيان من مظاهر سلبية مما يؤدي إلى عدم وجود تقارب بين العمال أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك و غياب الثقة بين بعض العاملين.

و من خلال اتجاهات الإجابات انطلاقا من الجدول فإننا نستنتج وجود علاقة قوية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي و هذا يدل على كثافة الاتصالات داخل المؤسسة مما يؤدي محاولة العمال توطيد الروابط المهنية فيما بينهم و كذا إلى بناء علاقات اجتماعية قوية بين العاملين ، و هو ما يؤكد تقارب الإجابات بين المستجوبين و هذا في حد ذاته شيء ايجابي يثمن مما لا شك فيه العلاقات و الروابط بين كل العناصر المكونة للتنظيم .

- و قد أقرت عينة أن الاتصالات التي تجري بين زملاء العمل تسمح بتكوين علاقات صداقة قوية و متينة لان الاتصال التنظيمي يعد وسيلة ضرورية لتخطيط المشاريع بين الفاعلين الاجتماعيين الذين يجمع بينهم العمل ، و يؤدي ذلك إلى التفاعل بأشكال مختلفة من الاتصال قصد تبادل المعلومات داخل النسق التنظيمي. كما يرى البعض من المستجوبين إلى أن الاتصال لا يسمح بتكوين علاقات صداقة قوية بين العاملين و يرجع ذلك إلى افتقاد بعض العاملين لعنصر الطمأنينة كما يرجع ذلك أيضا إلى نمط الاتصال العمودي السائد بقوة داخل المنظمة و الذي يؤدي بالعاملين إلى التقيد بالكتابة والتوثيق الإداري مما يحد نسبيا من العملية الاتصالية ، كما أن هناك بعض العاملين يشعرون بنوع من التخوف عند الحديث مع زملائهم، كما أرجع البعض السبب في أن الاتصال التنظيمي لا يسمح بتكوين صداقات إلى طبيعة العمل أو الوظيفة فقد أقروا أن التزامهم بمكاتبتهم و آلتهم يحد من فرصة الاتصال بينهم و أن اعتماد البعض على الاتصال الرسمي و التقيد بالاتصال كتابيا يحد كذلك من هذه العملية .

و يمكن أن نستنتج أن الاتصال داخل المنظمة يسمح بتكوين علاقات صداقة قوية بين جماعة العمل و عليه فإننا نستنتج وجود علاقة عالية بين الاتصال و التفاعل و هو ما تذهب إليه اجابات العمال المعبر عنها من خلال الجدول ، أي أن العملية الاتصالية

تشجع و تسمح بتكوين علاقات صداقة قوية قصد رفع الروح المعنوية للعاملين من أجل المحافظة على صيرورة و ديناميكية المؤسسة.

- و قد أجابت نسبة من المستجوبين على أن الاتصالات التي تتم بين زملاء العمل تعمل على توسيع اللقاءات خارج محيط العمل و ذلك نتيجة التقارب و الألفة بين أفراد التنظيم و هو ما يؤكد الانسجام الحاصل داخل المؤسسة و التأثير المتبادل في السلوك مما يؤدي بالشعور بالاطمئنان و الانتماء ، و قد أظهرت النتائج أن إلى أن الاتصال داخل المؤسسة لا يسمح بتوسيع اللقاءات خارج أوقات العمل للقيام ببعض النشاطات و قد يعود سبب ذلك لقلّة الاتصال المستمر بين الأفراد لأن كل فرد داخل المنشأة معروف بشخصه و مكانته الاجتماعية مما يولد تشنجا و صراعا بين العاملين ، كل ذلك يحد نوعا ما من العملية الاتصالية بين العاملين داخل المنشأة ، كما نلاحظ أن العنصر النسوي لا يلتقي خارج المؤسسة للقيام بالنشاطات لكن لمسنا من إجاباتهم خلال تواجدها بالمؤسسة خلال التربص الميداني أنهم يلتقون حين تسمح لهم الفرصة في بيوت بعضهن و في المناسبات كالافراح و الأعياد و هذا ما جاء على لسانهن ، .

إن أغلبية الذين يشتركون مع الزملاء في العمل و في القيام ببعض النشاطات خارج المؤسسة مثلما يدل ذلك في الجدول ، يؤشر إلى أن العلاقات بينهم على درجة كبيرة من الثبات و الاستمرارية و هذا مقارنة بعلاقات العمل الرسمية و التي تتسم بأنها مؤقتة تقتصر على وجود العاملين داخل المنظمة ، وجود يفرضه تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة ، و هذا دليل على أن العلاقات بين العمال ليست مرتبطة بالوقت - أي تبدأ ببدأ العمل و تنتهي بإنتهائه - و لكنها علاقات شخصية أيضا تدوم لدوام أطرافها و مرغوبة لذاتها ، تستمر بينهم حتى خارج المؤسسة في شكل نشاطات مختلفة تجمع الأعضاء في أوقات فراغهم .

و لقد لمسنا من اجابات العمال خاصة في فئة الإطارات النساء منهم بالأخص أنهم يلتقون خارج المؤسسة لكن ليس للقيام بالنشاطات بل في بيوت بعضهن على شكل زيارات ، وكان هذا رأي

عمال فئة التحكم (الذكور)، إذ أضافوا بأنهم يتبادلون الزيارات و يجتمعون في الأفراح و الأعراس ويزورون المريض منهم إذا غاب و يجمعون تبرعات مالية إذا احتاج احدهم، و هذا ما يدل على اهتمامهم بالاعتبارات الاجتماعية السائدة في مجتمع و أنها سلوكيات نابعة من حسن العلاقة بين العمال داخل المؤسسة.

و يمكن أن نستنتج من خلال الإجابات أن الاتصال داخل المنظمة يسمح بتوسيع اللقاءات بين العمال خارج أوقات العمل و عليه فإننا نستنتج وجود علاقة عالية بين الاتصال و التفاعل ، أي أن العملية الاتصالية تشجع و تدفع إلى التقاء العمال خارج أوقات العمل ، مما يسمح بالقضاء على الروتين الوظيفي ، و منه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة.

- الاتصال السائد داخل المنظمة يجعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل ، طرح الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة تأتي نتيجة الاتصال الجيد الذي يؤدي إلى الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بانجاز العمل و التعاون الفعال بين المرؤوسين و المشرفين مما يؤدي إلى اتساع عملية التفاعل بين العاملين، وترى عينة أخرى أن الاتصالات بين الزملاء لا تؤدي إلى التعاون التام في تنفيذ مخططات العمل و يرجع ذلك إلى عدم مشاركة الإدارة كل العاملين في إعداد مخططات العمل و هذه المخططات تنجز من مجموعة قليلة من العمال ذوي الكفاءات العالية و الذين يعتبرون من الفاعلين الرئيسيين داخل التنظيم مما يؤدي إلى تراكمات نفسية لدى الفئات العمالية الأخرى كل ذلك يخلق جوا من التشنج و الاحتقان لدى الجماعة وهو ما يحد من العملية الاتصالية و التي تؤثر بدورها على تماسك و تفاعل جماعات العمل. و ذهب نسبة من المستجوبين إلى أن الاتصال لا يؤدي إطلاقا إلى جعل العاملين متعاونين وهي نسبة مرتفعة قليلا نتيجة إلى أنه لا يمكن للإدارة أن تبلغ كل العمال بالاجتماعات بل تستدعي فقط ذوي

الخبرة و المهارة لإعداد مخططات العمل من أجل بلوغ أهداف المؤسسة ، و لتكون الوسيط بين المستويات العليا و المستويات الأدنى ، مما يخلق جوا يحمل نوعا من العداة بين الإدارة و العمال البسطاء. وبهذا فإن العلاقة بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي عموما تؤدي إلى جعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل و إن لم يشاركوا في إعدادها ، أي أن فلسفة المؤسسة و تقاليدھا لا تعمل على إشراك العمال في اقتراح برامج عمل و تطويرھا قصد الرقي بالمؤسسة و حسب ما لمسنا من الميدان أن الإدارة اهتمت بجميع الفئات العمالية حتى و إن كان حضورھا بنسب صغيرة فهي بهذا تسمح بطرح أفكار جديدة لمناقشة سير المؤسسة .

الاتصالات مع الزملاء تساعدھم على تقييم ذاتھم ، و ذلك نتيجة المحادثات التي يقومون بها أثناء قيامھم بإنجاز الاعمال التي تتمحور حول المحادثات الخاصة بالعمل و هذا ما يسمح بتقييم الذات بشكل مستمر حسب رأي المبحوثين ، و هو ما يمكنھم من بناء علاقات مهنية منسجمة و متطورة و قوية ، و يتضح ذلك من خلال تنمية مهارات الإصغاء و مهارات الحديث ، كل ذلك نتيجة ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد و النقد البناء ، و من ثمة تزيد روح الانتماء للعاملين من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة مثل الشكر و المدح و التقدير كل ذلك يعمل على تقييم الذات بشكل دائم و مستمر مما يؤدي إلى زيادة الاستقرار للتنظيم و نلاحظ أن الأقلية من المستجوبين ترى بأن الاتصالات التي تتم في المؤسسة لا تساعد العامل على تقييم ذاته بطريقة مستمرة ، و يرجع ذلك إلى غياب الاتصال الذي يؤدي إلى القدرة على نقل الأفكار و التصورات الخاصة بتحسين مناخ ملائم و مستمر للعمل بالإضافة إلى ذلك تذهب هذه النسبة إلى تسلط الإدارة من خلال توجيه الإنذارات بسبب التغيب عن العمل

مما يشعر العامل بالروتين و البيروقراطية كل ذلك لا يسمح بالتفاعل الدائم و المستمر بين العمال و هو ما يحد من عملية تقييم الذات بطريقة مستمرة. من خلال إجابات أفراد العينة فإن عملية الاتصال و نقل الأفكار داخل المؤسسة تساعد نسب على تقييم الذات بحيث أن الحوارات البناءة التي تتعلق بالعمل تسمح بهذا و هو ما تؤكد الإجابات و يمكن تفسير ذلك إلى عدم توفير المؤسسة المواقف الضرورية للحث عن العمل و التعاون الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و منه يمكن تكوين فريق عمل قادر على القيام بالعمل بصورة أجود و إنتاج أكبر.

- الاتصال الذي يتم بين فريق العمل يشعر العامل بالمسؤولية اتجاه وظيفته بطريقة مستمرة و يرجع ذلك إلى اجابات المبحوثين الذين أقروا بمساعدة الرئيس في القيام ببعض الأمور الرسمية و ذلك محاولة منهم لتمتين الروابط المهنية و كذا نجد بعض من أفراد العينة ترى بأنها لا تسعى لتمتين الروابط المهنية ، و هي بهذا تفتقد إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه الوظيفة و هي نسبة قليلة تؤكد أن بعض العاملين لا يتحلون بالقدرة الكافية على ممارسة بعض الوظائف الاضافية التي تنطوي على الممارسات أو العناصر الاجتماعية التي لا توجبها القواعد الرسمية ، و هم بحاجة إلى معلومات و إرشادات محددة من الإدارة من أجل تحديد المشكلات التي يعانون منها و تقييم البدائل الممكنة لتمتين الروابط و التقليل من المشاحنات و هذه النقاط هي إحدى العوائق الاتصالية داخل التنظيم.

و بناء على تحليل الإجابات عن هذا السؤال فقد توصلنا إلى أن الاتصال الذي يتم داخل المنشأة يشعر العاملين بالمسؤولية تجاه وظيفتهم و سعيهم إلى تحمل مسؤوليات أكبر لتمتين الروابط المهنية و تدعيم العلاقات الايجابية بين العمال و الإدارة، و هو ما يدل على حيوية و ديناميكية العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يسهل المبادرات المتجددة

و المبدعة و الحرية لخلق القيمة المضافة إلى المنشأة ، مما يظهر أن أغلبية العمال يتمتعون بقدرات إبداعية عالية ، كل ذلك يؤكد وجود علاقة قوية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي

- الاتصال التنظيمي يشعر العمال بالمسؤولية أكثر اتجاه وظيفتهم وهذا ما لمسناه من خلال اجابات العمال حول افتراض اشراكهم للعمال - في حالة تحملهم للمنصب الرئاسة - لعملية اتخاذ القرار و جاءت نسبة 81.53% من العمال الذين وافقوا باشتراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص سير المؤسسة ، و هذا خوفا منهم من الخطأ و التخوف من النتائج التي قد تكون سطحية أو خاطئة أو فاشلة ، و قد برروا اجاباتهم في أن العامل بدراية أكبر للوضع بالمؤسسة وكذا إلى أن إشراك العمال يجعلهم قادرين و مستعدين على مواجهة المواقف و الظروف المستقبلية، و كذا تحسيسهم بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم .

- كثيرا ما يتأثر الاتصال عند مروره ببعض المستويات الادارية إلى " تشريح " حتى تصل إلى مستقبل الرسالة ، و لهذا تعد المستويات الادارية من أكبر المعوقات في عملية الاتصال فالمبحوثين أقروا بأن وصول المعلومات يكون في صورة متوسطة وأحيانا بطيئة ، و قد أرجعوا السبب في هذا إلى إحتكار المعلومات في مستوى إداري معين وكذا طول التسلسل الاداري ، في حين نرى نسبة من أفراد العينة لا تتأثر ببطئ وصول المعلومة أو تأخرها بسبب عامل الصداقة الذي تجمعها مع بعض الأفراد من المستويات العليا و التي توصلها بالمعلومات و القرارات بطريقة غير رسمية و خارج الاطار الرسمية لساعات العمل، فعدم وصول المعلومة في الوقت المحدد يؤكد على أن الاتصالات التي تتم بين المستويات من أعلى إلى أسفل تدفع العامل للشعور بالسوء ، و

لابد من التغلب على المعوقات و تصحيح الاختلالات و القضاء على الخلافات التي تطرأ أحيانا بين بعض التكوينات و التي غالبا ما ترجع إلى ضعف الاتصال بينهم ، و يتم الاتصال من خلال تنمية المهارات و القدرات التي تعمل على تطوير الخطط و البرامج الاتصالية الرسمية داخل التنظيم. و بناءا على التحليل نستنتج أن الاتصالات داخل المنشأة بحاجة إلى إعادة التقييم و مراجعة من قبل الإدارة قصد تفعيل الاتصال الرسمي ، و فتح قنوات جديدة تعمل على تقليل الدور السلبي الذي يتغلغل في الوسط العمالي مما يمكن العاملين على التعبير عن آرائهم .

- إن الاتصالات التي تجري بين العمال داخل المؤسسة تدرج في الكثير من الأحيان ضمن جماعات عمالية يكونها أفراد التنظيم على أسس يتفاعلون فيها بحرية ، هذا ما تؤكد نسبة من أفراد العينة التي تفضل أن تتخرط في جماعات عمل على أساس انخراطهم في فريق عمل أفرادهم ينضمون على أساس العمل في نفس المصلحة ، و كذا الانخراط في جماعة عمل أفرادها يتقاربون في السن ، و كذا على أساس أنهم أبناء جهة واحدة ، في حين تفضل فئة أخرى أن تتعامل مع و كذا التشابه في المهنة، و رغم أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الرسمي إلا أن هذا لم يمنع وجود اتصالات غير رسمية من خلال تكوين صداقات و توسيع دائرة الانخراط في الجماعة ليتمكن جميع العمال في المؤسسة أن يتعارفوا و يتبادلوا الخبرات ، فالاتصال الرسمي له مساهمة كبيرة فمن خلال إضافته للاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة و يعطي زيادة في إثراء العلاقات الانسانية و منه الدفع المثمر لزيادة التفاعلات الاجتماعية بالمؤسسة.

تحليل جداول الفرضية الثانية: ( هل الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة )

جدول رقم : (15) شعور العامل بالاهمية مقارنة مع زملائه

المجموع		التنفيذ		التحكم		الإطارات		العمل الجماعي يؤدي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47.69	31	61.53	16	52.63	10	25	5	التساوي في تحمل المسؤولية
4.61	3	-	-	15.78	3	-	-	بروز الاتكال
23.07	15	23,07	6	15.78	3	30	6	تحقيق التقارب بين العمال
24,61	16	15.83	4	15,78	3	45	9	زيادة التعاون بينهم
100	65	100	26	100	19	100	20	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي نسبة 47.69% و التي تمثل أفراد العينة الذين اعتبروا أن العمل الجماعي يؤدي إلى التساوي في تحمل المسؤولية ، و تليتها نسبة 24.61% من أفراد العينة التي تقر أن العمل الجماعي يدفع إلى زيادة التعاون فيما بينهم - العمال - ، كما تذهب نسبة 23.07% من أفراد العينة إلى أن العمل الجماعي يحقق التقارب بين العمال ، في حين نلاحظ نسبة ضعيفة من أفراد العينة و التي تقدر ب 4.61% التي أجابت أن العمل الجماعي

يؤدي إلى بروز الاتكال بين العمال ، و من خلال الجدول نلمس ادراك العمال لأهمية العمل الجماعي و إسهاماته في إضافة الشيء الايجابي للمؤسسة،

إدراك العمال لدور الجماعة في تحملها للمسؤولية و لتحقيقها للتقارب بين العمال و كذا لزيادتها لعنصر التعاون بينهم دليل على عمق العلاقات الطيبة بين العمال .

**جدول رقم: (16) يوضح تأثير لغة الاتصال على وضوح المعلومة**

المجموع	اللغة العربية						اللغة الفرنسية						لغة الاتصال وضوح المعلومة	
	الإطارات		التحكم		التنفيذ		الإطارات		التحكم		التنفيذ			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
83.07	54		6	66.66	12	72.22	13	70	14	100	1	100	2	المعلومة واضحة
12.30	8			16.66	3	27.77	5	-	-	-	-	-	-	ليست واضحة
4,61	3			16.66	3	-	-	30	6	-	-	-	-	طبيعة اللغة المستعملة
100	65		6	100	18	100	18	100	20	100	1	100	2	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 83.07% من المبحوثين أجابوا أن وصول المعلومات يكون واضح و هي تمثل الاتجاه العام للجدول و تتأكد بنسبة 100% لفئة الاطارات و التحكم للغة العربية و تليها نسبة 72.22% لفئة الاطارات للغة الفرنسية ، وكذا نسبة 70% لفئة التنفيذ و هذا للغة العربية ، و كذا نسبة 66.66% لعمال التحكم للغة الفرنسية. أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بعدم وضوح المعلومة فنجد أن نسبة 12,30% أرجعوا السبب في ذلك إلى غموض المضمون و هذا ما تؤكدده 72.22% لفئة الاطارات للغة الفرنسية و كذا نسبة 16.66% لفئة

عمال التحكم للغة الفرنسية ، ونلاحظ غياب اللغة العربية في هذا الاحتمال ، أما أفراد العينة الذين أرجعوا عدم وضوح المعلومة إلى طبيعة اللغة المستعملة فتقدر نسبتهم ب 4,61% و هذا ما تؤكدُه نسبة 30% لفئة عمال التنفيذ للغة العربية، و كذا 16.66% لعمال التحكم للغة الفرنسية .

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن أغلبية أفراد العينة تصلهم المعلومات بشكل واضح مستعملين اللغة الفرنسية التي هي اللغة الرسمية للمؤسسة للاتصال و هذا يدل على أن اللغة لا تشكل لديهم عائق أو مانع للاتصال فيما بينهم ، أما المبحوثين الذين أرجعوا سبب عدم وضوح المعلومة لطبيعة اللغة المستعملة أرجعوا السبب حسب ما لاحظناه من الميدان إلى الأخطاء المطبعية أحيانا و إلى عدم فهم بعض العمال للغة كون أن مستوياتهم الدراسية لا تسمح لهم بالتواصل الجيد وتحد من فهمهم للرسالة و هذا يدل هؤلاء العمال مصدرهم الرئيسي للمعلومات ليس الهيكل التنظيمي و لا الوسائل التي تعتمدُها المؤسسة للإعلام كالمصقات ، بل عن طريق الاتصالات غير الرسمية من خلال الاستفسارات بين الزملاء و جاء على لسان أحد المبحوثين " لما يجينا قرار أو تعليمة كل واحد يفهم كلمة يفهم صاحبوا " ، وهذا ما يدل على كثافة الاتصالات داخل المؤسسة و دليل كذلك على بناء علاقات قوية بين العاملين.

جدول رقم(17) يوضح الانخراط في الجماعة

المجموع		التنفيذ		التحكم		الإطارات		العينة لاحتتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13,84	9	7,69	2	21,05	4	15	3	لتشابه في المهنة
18,46	12	26,92	7	5,26	1	20	4	لتقارب في السن
16,92	11	7,69	2	36,84	7	10	2	بناء جهة واحدة
13,84	9	19,23	5	15,78	3	5	1	لاشتراك في مكان لاقامة
36,92	24	38,46	10	21,05	4	50	10	العمل في نفس المصلحة
100	65	100	26	100	19	100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 36,92% أقرروا بأن أساس انخراطهم في الجماعة أو تكوين العلاقات بينهم هو العمل في نفس المصلحة ، و بالتالي فهي خاضعة لمقتضيات العمل و أفراد هذه العينة أجابوا بأكثر من احتمال العمل في نفس المصلحة ، و كانت أكثر الاجابات بعد العمل في نفس المصلحة هو التقارب في السن و تقارب وجهات النظر و الاتفاق الكبير في الرؤى العامة للأفكار و الأشياء و هذه خصت بالخصوص فئة الاطارات ، ثم تليها نسبة 18,46% و تمثل أفراد العينة من الذين يكونون جماعات على أساس التقارب في السن ، ثم نسبة 16,92% من أفراد العينة الذين يكونون علاقات على أساس أنهم أبناء جهة واحدة و الذين أجابوا بقولهم (العلاقات الشخصية و الصداقات نكونها إذا ما توافرت الثقة المتبادلة ، و الثقة ف لي تعرفوا خير من لي ما تعرفوش ) ، ثم نسبة 13,84% و التي كانت متساوية بين التشابه في المهنة و

لاإشترك في مكان الإقامة، رغم أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الرسمي إلا أن هذا لم يمنع من وجود اتصالات غير رسمية و من تكوين صداقات ، و هذه العلاقات تحقق لهم - العمال - مكاسب عديدة منها الشعور بالارتياح و إظهار مشاعر الطيبة فيما بينهم ، و كما لمسنا من الميدان اهتمام العمال بهذه العلاقات و محاولة تطويرها و توسيع دائرة الانخراط في الجماعة ليتمكن جميع العمال في المؤسسة أن يتعارفوا و يتبادلوا الحديث و تكوين علاقات شخصية ، فهم على ادراك تام بأن الاتصال غير الرسمي له اسهام كبير ، فإضافته إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي المؤسسة سرعة الحركة و يزيد من اثراء العلاقات الانسانية.

جدول رقم: (18) يوضح تقييم العلاقة بين الزملاء

العينة		الإطارات		التحكم		التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة		16	80	6	31.57	11	42.30	33	50.76
حسنة		4	20	9	47.36	12	46.15	25	38.46
سيئة		-	-	4	21.05	3	11.53	7	10.76
المجموع		20	100	19	100	26	100	65	100

حسب البيانات الاحصائية من الجدول فإنه من الواضح جدا أن العلاقة بين العمال جيدة وهذا ما توضحه نسبة 50.76% من مجموع أفراد العينة ، و هذا راجع حسب تصريحات العمال خاصة فئة الإطارات " أننا أسرة واحدة نقضي 8 ساعات في اليوم و كأننا عائلة واحدة و هذا ما تؤكدته نسبة 80% من إجابات هذه الفئة ، أجابت نسبة 20% منهم إذ أن العلاقات حسنة في لم تسجل و لا إجابة في خانة سيئة ، و كذلك في فئة التنفيذ حيث سجلت نسبة 42.30 % أقرروا أن العلاقات بينهم جيدة ، وكذا نسبة 46.15% أقرروا أن العلاقات حسنة وكذا نسبة 11.53% أجابوا أن

العلاقات سيئة ، أما التحكم فأجابت ما نسبته 47.36% أن العلاقات جيدة وأن نسبة 31.57% أقروا أن العلاقة بينهم حسنة ونجد نسبة 21.05% قالوا أن العلاقات بينهم سيئة، و يرجع تفسير هذا إلى طبيعة الأفراد و إلى العادات و شخصية البعض من الأفراد الذين يصعب عليهم الانسجام مع الجماعة ، او نجد أنهم يمتلكون ميولات و طبع مختلفة ، فهم لا يهتمون تكوين علاقات جيدة فالمهم عندهم هو أداء العمل، كما أرجع البعض تفسير العلاقات الحسنة إلى الوظائف و المصالح المشتركة التي تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين العمال في المؤسسة الواحد.

### جدول رقم: (19) يوضح تفضيل العمال للعمل الجماعي

العينة	الاطارات		التحكم		التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العمل الفردي	1	5	8	42.10	6	23.07	15	23.07
العمل الجماعي	19	95	11	57.89	20	76.92	50	76.92
المجموع	20	100	19	100	26	100	65	100

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة 76.92% من أفراد العينة أجابوا بتفضيلهم للعمل الجماعي و هذا ما تؤكد نسبة 95% من فئة الاطارات و نسبة 76.92% من عمال التنفيذ و تليها نسبة 57.89% مكن عمال التحكم ، و كما نلاحظ وجود فئة من العمال لا تفضل العمل الجماعي و هذا ما تؤكد نسبة 23.07% و كانت فئة عمال التحكم أكبر نسبة و قدرت ب 42.10% لتليها نسبة 23.07% من عمال التنفيذ في حين نلاحظ نسبة 5% من عمال الاطارات و هذه النسب المرتفعة في إختيار العمال للعمل الجماعي دليل على كثافة الاتصالات داخل المؤسسة و دليل على بناء علاقات اجتماعية العمل قوية بين العاملين ، كما أرجع البعض حبهم

للعمل الفردي إلى طبيعة العمل الذي يوجب عليهم العمل الفردي ، و كذلك إلى ارتباطهم بالالات و أحيانا إلى ضيق الوقت، كما جاء على لسان أحد عمال التحكم إلى أن العمل الفردي أحسن لأن " كثرة الرياس تغرق البابور " ،

جدول: (20) يوضح اهتمام الإدارة بمناقشة شكاوي العمال

المجموع		التنفيذ		التحكم		إطارات			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
15	23.07	6	23,07	2	10,52	7	35	تناقش الشكاوي	
50	76,92	2	7,69	5	26,31	2	10	لا	تناقش
		18	69,23	12	63.15	11	55	وجود علاقات شخصية	
65	100	26	100	19	100	20	100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن ما نسبته 76,92% من أفراد العينة تقر أن المؤسسة لا تعطي فرصا عادلة لمناقشة شكاوي العمال ، و أن نسبة 23,07% فقط من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تعطي فرصا عادلة لمناقشة الشكاوي ، و كما نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأن السبب هو وجود علاقات شخصية تمنع من ممارسة هذا الحق و أكبر نسبة نجدها في فئة عمال التنفيذ و ذلك ما تظهره النسبة و التي تقدر ب 69.23% ، لتليها فئة التحكم بنسبة 63,15% و كذا فئة الإطارات بنسبة 55% و هي نسب عالية و متقاربة تدل على صدق الاجابات ، أما نسبة

26,31% من عمال التحكم فقد أرجعوا السبب إلى طبيعة وظيفة العامل ، لتليها فئة الإطارات بنسبة 10% و كذا فئة عمال التنفيذ بنسبة قدرت ب 7 و69%.

و كما نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة أقرروا و أجمعوا على أن المؤسسة لا تعطي فرصا عدلة لمناقشة جميع شكاوي العمال و قد أرجعوا السبب بالاجماع إلى وجود علاقتنا شخصية في المؤسسة .

جدول رقم : (21) يوضح أن جو العمل يساعد على أداء عملكم على أكمل وجه؟ الحد من المضايقات بين العمال

المجمو		التنفيذ		التحكم		إطارات		العينة	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	الاحتمالات	
39	60	10	38,46	11	57,89	18	90	نعم يسمح بأداء العمل	
26	40	13	50	-	-	-	-	لايسمح لصعوبة الاتصال مع الزملاء	
		1	3,84	1	5,26	-	-	حدوث نزاع مع بعض العمال	
		2	7,69	1	5,26	-	-	الشعور بعدم الطمأنينة بالمؤسسة	
		-	-	6	31,57	2	10	أخرى	
65	100	26	100	19	100	20	100	المجموع	

جاء في الجدول و البيانات أن جو العمل يساعد العمال على أداء عملهم على أكمل وجه و جاء ذلك بنسبة 60,39% أي الأغلبية ، في حين نجد نسبة 40% لا يساعدها جو العمل و ذلك لعدة أسباب أرجعها البعض على صعوبة الاتصال مع الزملاء و نلاحظ هذا جليا في فئة التنفيذ بحيث أن 50% أرجعها إلى صعوبة الاتصال بين الزملاء و ربما هذا راجع إلى فارق المستوى بين عامل و آخر أو ربما إلى إنعدام احتكاك هذه الفئة بالمستويات العليا ، وكذا عدم اشراكهم في التعبير عن آرائهم كما لاحظنا في الجدول السابق، وهذا ما يجعل العامل يتأثر نفسيا وكما تبين لنا في الجدول أن 8 عمال من أفراد العينة أرجعوا السبب إلى مشاكل خاصة لم تهتم بها المؤسسة كالمطالبة بفتح مطعم و عدم توفير وسائل عمل حديثة تساعد على تحسين الاداء .

ونفسر النسبة العالية التي تؤكد ان مناخ العمل جيد ، إلى طبيعة العلاقات و التفاعلات القائمة بين العمال و التي أقرت بانها جيدة كما لاحظناها في الجداول السابقة ، لأن طبيعة العلاقات تؤثر بصفة ايجابية على العملية الاتصالية بحيث تسمح بتسهيل تبادل الافكار و الحد من المضايقات بين العمال .

### تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثانية: الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة )

الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة يجعل العامل يحس بالأهمية مقارنة بزملائه و قد أكد المستجوبين أن الاتصالات التي تتم داخل المؤسسة تؤدي إلى التساوي في تحمل المسؤولية ، وهذا ما يترك انطبعا لدى العامل بالأهمية مقارنة بزملائه مما يؤدي إلى تنمية المهارة و الثقافة الاجتماعية اللازمة لدى الفرد على تبني سلوك سليم اتجاه زملائه مما ينتج عنه التفاعل داخل المنشأة ، و الذي يعمل على تعميق الثقة و تقوية العلاقات التضامنية كل ذلك يولد الدافعية للعمل ، فيما ذهبت مجموعة من أفراد العينة إلى أن

العمل الجاعي أو الاتصالات التي تقوم بشكل جماعي داخل المؤسسة تحقق التقارب بين العمال و هذا ما يجعلهم يحسون بالأهمية مقارنة بزملائهم توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الاتصال داخل المنظمة يدفع العامل إلى الإحساس بالأهمية مقارنة بزملائه بحيث أن توفير اتصال مفتوح بين أجزاء المنظمة يؤدي إلى مزيد من الشفافية و الوضوح في مواجهة القضايا و المشكلات و هو ما يؤكد على أن الفرد هو العنصر الاستراتيجي داخل التنظيم و هو ما يدل على وجود علاقة بين الاتصال داخل المنشأة و تنمية المهارات و القدرات التفاعلية بين الأفراد.

- و أكدت نسبة 55.55% من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر ) أن أساس انخراطها في جماعة عمل معينة يكون على أساس إشتراكهم في مكان الإقامة ، و هي تمثل أكبر من نصف المستجوبين أي نسبة حقيقة، و يعود تبريرهم لهذا حسب ما لمسناه من الميدان أن هذه العلاقات الاجتماعية كثيرا ما تعمل على كبح و تقليص المضايقات بين العاملين داخل المنظمة ، ولكن هذا يدل على وجود التحالفات داخل المؤسسة فهناك تحالفات خاضعة للسن أي أن تقارب جماعة معينة في العمر مثل الكهول ذوي الخبرة يجعلها تتحالف ضد فئة العمال الشباب منعدمي الخبرة مما يؤدي إلى العنف الرمزي أحيانا ، كل ذلك يحد من عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة أي أن الاتصال يعمل أحيانا فقط على تقليص المضايقات بين العاملين و مرد ذلك عدم انتشار هذه الظواهر بصفة كلية داخل المؤسسة نتيجة الالتزام و الأدب الذي يبديه كل فرد داخل منصبه و هذا يؤدي إلى تحقيق رغبات الأفراد و تحقيق الانسجام في تأدية الوظائف و بروح معنوية عالية مما يزيد من نسبة التفاعل بينهم و نصل إلى نتيجة مؤداها أن للاتصال دور أساسي و مهم و غاية في الخطورة على سير و عمل المنظمات من أجل التقليص و القضاء على

المضايقات بين أفراد العمل ، و استغلال جهودهم كاملة في الإنتاج و تطوير المؤسسة أي ضرورة وجود علاقة بين نوع الاتصال داخل المنظمة و تفاعل العاملين.

- كما أن الاتصال يشجع العمال على طرح أفكار و معتقدات مع زملاء المهنة و جاءت نسبة من الإجابات، فهي تجيز أن الاتصالات التي تجري في أوقات العمل بين الزملاء تساعد على المناقشة و الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يتم تناولها بين العاملين مما يؤدي إلى تشجيع الآراء البناءة التي تخدم فلسفة و إستراتيجية المؤسسة قصد رفع الإنتاج كما ونوعا، كل ذلك يؤدي إلى توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال ، بينما ذهبت نسبة 21.53% من أفراد العينة إلى أن العملية الاتصالية داخل المنشأة لا تشجع على طرح أفكار و معتقدات جديدة للنقاش و يرجع ذلك إلى عدم التنسيق الفعلي بين العاملين و إلى تصرفات بعض الرؤساء تجاه المرؤوسين و الذي لا يعود بالفائدة على تفجير الطاقات الإبداعية و المهارات الفكرية للعاملين داخل المؤسسة النسبة من الفئة العمالية الدنيا في السلم التنظيمي التي لا تعتمد في أداء و وظائفها على المهارة الفكرية بل على الجهد العضلي.

و هذا يدل على وجود علاقة بين العملية الاتصالية ذات درجة عالية ، مما يشجع العمال على التفكير أكثر في الإبداع و تطور المؤسسة.

- العمل الجماعي هو أفضل أسلوب للعمل داخل المؤسسة ذلك لأن الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة يؤدي إلى التنافس بين العمال حول البرامج التي تنتجها المؤسسة من أجل تقديم الأفضل فكل فرد يرغب في إعطائه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحفيز العاملين نحو الإنتاج و الإبداع مما يؤدي إلى إمكانية التطور و النمو ، فيما ذهبت عينة أخرى إلى العمل الجماعي ليس هو أفضل أسلوب للعمل و يفضلون العمل الفردي ، هذا لأن هناك بعض الفئات التي تشغل مناصب محددة و لا

تتطلب مجهودات كبيرة قصد الإنتاجية العالية ، فالقيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر على أدائه الوظيفي و تدفعه إما إلى التنافس مع زملائه قصد التطور و النمو، و إما إلى التراجع و المحافظة على المكتسبات ، فهناك بعض الأفراد كسالي و يندمون إلى الجدية و الطموح في العمل و هي ترى أن الاتصال التنظيمي لا يخلق الجو التنافسي بين العمال إطلاقا ، لأن المؤسسة تعمل على إرضاء بعض العاملين دون زملائهم و هذه العناصر أو الأجزاء تعتبر من الفئات الفاعلة داخل التنظيم و لها القدرة على التحكم و توجيه سير برامج العمل وفق ما يخدمها.

و بهذا نصل إلى نتيجة مفادها أن الاتصالات التي تجري داخل التنظيم تعمل على بعث روح المنافسة بين العاملين وكل ذلك يعمل على التطور و السير الحسن للمؤسسة ، مما يمكنها من استغلال الطاقات البشرية التي تملكها أحسن استغلال و لن يتأتى لها ذلك إلا من خلال وضوح خطوط الاتصال داخل التنظيم.

-تقارب إجابات أفراد العينة مما يؤكد وجود علاقة بين الاتصال و التفاعل من خلال المنافسة بين العاملين.

- و نلاحظ من العمال أنهم قيموا العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة بالجيدة و كذا نسبة تقييمها بالحسنة ، ما يدل على أن كل الاتصالات التي تجري داخل التنظيم تجعل العامل يستمتع عندما يقابل زملائه و هي مؤشرات تدل على فعالية العملية الاتصالية و التي تؤكد أن المرؤوسين يعون قيمة العمل الذي يقومون به و هم ملتزمون بتحقيقه و بدرجة عالية من الكفاءة و لديهم رغبة في بناء مؤسساتهم و رقيها نحو الأفضل و يدل ذلك أيضا على وجود مناخ نفسي و اجتماعي جيد بين الزملاء في حين نجد نسبة ضئيلة من أفراد العينة تقيم العلاقة بين الزملاء بالسيئة و يرجع مع ذلك إلى عدم إظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة عند كل الشرائح العمالية التي لا يمكنها أن تقوم بالأعمال و

الواجبات التي تقصدها الإدارة لذلك لا بد من توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف التي تتوخاها المؤسسة ، و لا بد من العدالة في توزيع المعلومات التي تخص المنشأة بين الأفراد دون محاباة ، لجعل العمال يستمتعون عندما يقابلون زملائهم ، و لبيتعد بعض العمال عن الاهمال الحقيقي للعمل داخل المؤسسة ، و ليتمكنوا من مواكبة التغير للقيم السائدة داخل التنظيم ، مما يزيد من تنسيق الجهود الجماعية التي يتطلبها العمل باستمرار و بدون ملل ، و لا بد للإدارة من مراعاة ما تعارف عليه الناس من قيم و معان عند وضع سياسة اتصالية داخلية قصد إدماج كل العاملين و منه يمكن تفعيل العملية الإنتاجية.

و من خلال الاجابات يمكننا الحكم على وجود علاقة بين الاتصال داخل المؤسسة الذي يجعل العامل يستمتع مع من يقابله من زملائه و هو ما يعكس التوجه الداخلي للإدارة التي تهتم بتنمية و تطور العاملين و رفع رضاهم عن العمل ، و هو ما يطلق عليه الهيكل المرن.

كما أن هذا يؤكد علاقة الاتصال داخل المؤسسة و التفاعل الاجتماعي من خلال استمتاع كل فرد أو أغلب الأفراد عندما يقابلون زملائهم في العمل.

- و أجابت نسبة من أفراد العينة بأن الاتصالات التنظيمية الداخلية تدفع إلى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدها لإدارة وهي نسبة ضئيلة تعكس السياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة وطبيعة الاتصال الداخلي الذي يعتمد على الرسمية في العلاقات بالإضافة إلى الاتصال عن طريق الطرق التقليدية من الكتابة و اللوائح و المناشير الرسمية ، والابتعاد عن الاتصال الشفوي و منه فإننا نستنتج أن الاتصال يتم في غالب الأحيان من أعلى إلى أسفل أي الاتصال النازل ، لذلك يجد العامل صعوبة في تجاوز القنوات الرسمية وهو ما يدفعهم إلى الاتصال غير الرسمي قصد الحصول على

المعلومات والقرارات التي تتخذها الإدارة و قصد إشباع الحاجيات النفسية مما يقلل من عملية التفاعل ، لذلك لابد من وضع نظم جديدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات ، لأن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة قد تنقلب إلى لامبالاة واستهتار في التعامل مع أفراد العمل ،بينما نجد نسبة كبيرة من المستجوبين تذهب إلى أن الاتصال داخل التنظيم لا يدفع إلى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة لأن هذه الاجتماعات لها أهمية كبيرة في سير العمل و تؤثر بطريقة مباشرة على أداء العاملين بالسلب أو الإيجاب ، و إذا كانت الإدارة لا تعتمد على الثقافة الشفوية قصد الاتصال بالعاملين فإن ذلك يؤدي بالعاملين بالنفور من الاتصال بها ، لذلك يجب عدم التقيد بالكتابة و التوثيق دائما من قبل الإدارة ، لأن الحصول على الأفكار و الاقتراحات الجديدة و تنفيذها يتطلب انخراطا في جماعة العمل قصد التنسيق و التعاون .

و من خلاله فإنه توجد علاقة بين الاتصالات التي تتم بين فريق العمل مما يشجعهم على بذل مجهودات معتبرة قصد تحقيق ما تصبو إليه أهداف المؤسسة ، و بروح معنوية عالية ، مما يعكس وجود علاقة بين الاتصال و التفاعل العمالي داخل المؤسسة ، و هو ما يؤثر إيجابا على السير الحسن لعمل المؤسسة.

- ذهبت نسبة من أفراد العينة إلى أن الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم و الإدارة أحيانا يؤدي إلى الصراع، و هي نسبة قليلة تنظر إلى الصراع نظرة سلبية ، أي تنظيم يتميز بالصراع الذي ينشئ بين الإدارة و العمال نتيجة تعارض مصالحها أو كما وضحنا في الجداول عدم وضوح المعلومة بسبب غموض المضمون أو بسبب وصولها متأخرة ، كما ينشئ بين العمال و المشرفين نتيجة الرقابة و الصرامة المفروضة على العامل، هذا الأخير الذي يعطي الأهمية الأكبر لعنصر الأجور و المكافآت و الحوافز المادية، بينما الإدارة تلجأ إلى العقاب عن طريق التوبيخ و توجيه الإنذارات مما يحد من

طموح و إظهار العمال لقدرات عالية و رغبة في العمل مما ينتج عنه الصراع الداخلي لذلك وجب على الإدارة مراعاة هذه العوامل قصد إيجاد حلول تدفع إلى حاجة مستمرة من الدفع و التحفيز و مراعاة التكيف و التغيير من فترة لأخرى و من ثمة القضاء على الصراع السلبي الذي يؤدي إلى الفتور و اللامبالاة، و ترى فئة من المستجوبين أن الاتصالات بينهم أثناء العمل لا تؤدي إطلاقاً إلى الصراع و هو ما يؤكد اهتمام الإدارة بالعاملين و الحرص على تبليغهم بالمعلومات بوضوح و كذا ضمان وصولها في الوقت المناسب لها، إلا انه يبقى نوع من التذمر القائم اتجاه الإدارة لدى فئة من العمال لأسباب لم نستطع معرفتها من خلال الميدان .

و هذا ما يضعف من العلاقة بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي من خلال عنصر الصراع أي أن العلاقة ضعيفة بين الاتصال داخل المؤسسة و علاقته بالتفاعل لم تكن ذات درجة عالية انطلاقاً من عنصر الصراع.

**ملخص الدراسة :**

النهوض بالمؤسسة الصناعية و الوصول بها إلى الرقي ليست بالعملية السهلة ، و ذلك لعدة أسباب و عوامل تتدخل فيها جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، وهذا التفاعل يتم عن طريق تكثيف الاتصالات و تعزيزها ، و لذلك الدور الذي تلعبه الاتصالات لا يقتصر على إيصال المعلومات و البيانات إلى الأفراد ، بل يعمد إلى إتاحة الفرص إلى التعبير و الإبداع ، و المشاركة وتعديل السلوك ، وإحداث التغييرات و تحقيق الأهداف ، فاهتمام المؤسسة بالاتصال التنظيمي من الأولويات ، و السؤال الذي يبقى مطروحا هل تأخذ المؤسسات الجزائرية الدراسات العلمية حول هذا التلموضوع عين الإلتبار أو لا ؟ و هل تطبق النتائج المتوصل عليها.

## المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون سنة.
- 2- الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دون سنة.
- 3- إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دون دار نشر، 1993
- 4- إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني و العلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976
- 5- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993
- 6- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1997.
- 7- أحمد جميل توفيق: إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986
- 8- أحمد جميل توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975
- 9- أحمد حافظ نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة.
- 10- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ط7، 2002.
- 11- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 12- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 .
- 13- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دارقباة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001 .
- 14- أحمد عزت: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة و النشر، الإسكندرية، ط2، 1985.
- 15- بيتر دارك ، ترجمة محمد عبد الكريم: الإدارة-المسؤوليات-المهام-التطبيقات، ج 1 ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
- 16- جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، مدخل إتخاذ القرارات و بناء المهارات، الدار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003 .

- 17- جورج فريد مان، بيارنافيل :رسالة في سوسولوجيا العمل،ترجمة حسين حير،منشورات عويدان ،ديوان المطبوعات الجزائرية،ط 1 ،الجزائر،1985
- 18- دافيد سيلفرمان :الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم،ترجمة عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق،القاهرة،1980
- 19- هالة منصو :الإتصال الفعال،مفاهيمه،أساليبه،مهاراته،المكتبة الجامعية،الإسكندرية،2000
- 20- زيد منير عبوي : الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية،دارالشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 21- حامد أحمد رمضان البدر: إدارة المنظمات، إتجاه شرطي،دار القلم للنشر والتوزيع،الكويت،ط1، 1982.
- 22- حمدي فؤاد علي :التنظيم و الإدارة الحديثة،دارالنهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- 24- حسين حريم :مبادئ الإدارة الحديثة،النظريات،العمليات الإدارية، وظائف المنظمة،دار حامد ، للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 24- حسين حريم :إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1،2003
- 25- حسين حريم :تصميم المنظمة،الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارحامد للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،ط3، 2006.
- 26- حسين حريم :السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2004
- 27- حسن عبد الحميد أحمد رشوان : علم الإجتماع التنظيم، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية، مصر،2004
- 28- طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع الصناعي، دارعكاظ للطباعة و النشر، جدة، السعودية، ط1، 1982.
- 29- كمال الغالي :الإدارة العامة،مطبعة النوري،دمشق،1974

- 30- مؤيد سعيد سالم :نظرية المنظمة،دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،1999 ،
- 31- مؤيد سعيد سالم :أساسيات الإدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر،عمان،ط1، 2005.
- 32- مؤيد سعيد سالم :تنظيم المنظمات،دراسة في تطوير الفكر التنظيمي،دار عالم للكتاب الحديث، الأردن،2002
- 34- محمد السيد فهمي :تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية،1995 .
- 35- محمد بهجت جاد الله كشك :المنظمات وأسس إدارتها،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، 2003.
- 35- محمد منير مرسى :الإدارة التعليمية،عالم الكتب، مصر الجديدة،1984
- 36- محمد عبيدات وآخرون :منهجية البحث العلمي،ط2 ، داروائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 1999.
- 37-محمد ناجي جوهر :الإتصال التنظيمي،دار الكتاب الجامعي،الإمارات العربية،2000
- 38- محمد قاسم القريوتي :الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق،1985
- 39- محمد قاسم القريوتي :نظرية المنظمة و التنظيم ،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2000
- 40- محمد قاسم القريوتي :مبادئ الإدارة،النظريات والعمليات والوظائف،داروائل،عمان، الاردن، ط3، 2006.
- 41- محمد قاسم القريوتي و مهدي زويلف :المفاهيم الحديثة في الإدارة،مكتبة دار الشروق ،عمان ،الأردن ، ط3، 1993.
- 42- محمد علي محمد :علم الإجتماع،مدخل التراث،والمشكلات والموضوع والمنهج،دارالمعرفة الجامعية،الإسكندرية،ط3، 2003.
- 43- محمد شاكر عصفور :أصول التنظيم والأساليب،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الاردن، ط1، 2005.
- 44- محمود عساف :أصول الإدارة،مكتب لطفي للنشر،القاهرة،1979
- 45- محمود عودة :أساليب الإتصال و التغيير الإجتماعي،دار النهضة العربية،بيروت،1988

- 46- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969.
- 47- مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982
- 48- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 49- ناصر دادي عدون: الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دون دار نشر، الجزائر 1993 .
- 50- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة، الرياض، ط1، 2004.
- 51- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995.
- 52- سيد الهواري: الإدارة، الأصول و الأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976
- 53- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة.
- 54- سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 57- سعد عيد مرسي بدر: عملية العمل، مدخل في علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000
- 58- سعيد المصري: التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 59- عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1974
- 60- عايدة سيد الخطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1985.
- 61- عالية خلق أخوار رشيدة: المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.

- 62- عبد الباسط محمد حسن :أصول البحث العلمي،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن،ط2، 1999.
- 63- عبد الغفور يونس :نظريات التنظيم و الإدارة،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،1997
- 64- عبد الله بن إبراهيم الغماروأخرون :واقع الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية،معهد الدارة العامة،الرياض،1995 .
- 65- عبد الكريم أبو مصطفى :الإدارة و التنظيم، العمليات-المفاهيم- الوظائف-دون دار نشر، 2001
- 66- عبد الكريم درويش و ليلي تكلا :أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلومصرية،القاهرة، 1976.
- 67- عبد الفتاح عبد النبي:تكنولوجيا الإتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق،القاهرة،1999
- 68- عبد الرزاق بن حبيب:إقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعاتالجامعية،الجزائر،2000
- 69- عبد الرحمن عزي :الإعلام والتسيير،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1990
- 70- عبد الرحمن عزي وأخرون :عالم الإتصال،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية بن عكنون،الجزائر،1992
- 71- عبد الرحمن توفيق :المناهج التدريبية المتكاملة،مركز الخبرات المهنية للإدارة،أسس الخدمة، المتميزة ومهارات التعامل مع عملاء التميز، ط3، 2004.
- 72- عبد الغفار حنفي:السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،دارالجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،2002
- 73- علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،1975
- 74- علي الشرقاوي :العملية الإدارية،وظائف المديرين،الدار الجامعية الجديدة للنشر ،الإسكندرية، ، مصر،ط3،2002.
- 75- علي محمد عبد الوهاب :مقدمة في الإدارة،مطابع الإدارة العامة،السعودية،الرياض،1984
- 76- علي محمد علي وأخرون :الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال،مكتبة عين الشمس،القاهرة.دون سنة.

- 77- علي سعيداني :بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر،  
1981
- 78- علي عباس :أساسيات في علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 79- علي عياصرة و آخرون :الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات،  
التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 80- علي غربي و آخرون :تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002
- 81- عمار بوحوش :الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،  
1984.
- 82- عمر غنايم :تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1980
- 83- عثمان عمر بن عامر :مفاهيم أساسية في علم الإجتماع والعمل الإجتماعي، منشورات  
جامعة، قاريوس بنغازي، ليبيا، ط1، 2002.
- 84- فاء، أفانيسيف : الإدارة العلمية في المجتمع الاشتراكي، دار الثقافة الجديدة، القاهرة، 1975
- 85- فاروق عبده فليه وآخرون :السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، دار المسيرة  
للنشر، والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 86- فضيل دليو :الإتصال، مفاهيمه، وسائله، نظرياته، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1،  
2003.
- 87- فضيل دليو وآخرون :البحث في الإتصال، عناصر منهجية، جامعة منتوري ، قسنطينة ،  
الجزائر ، 2004
- 88- فضيل دليو وآخرون :المشاركة الديمقراطية في الجامعة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006
- 89- صالح الشبكشي :العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969
- 90- صالح الشنواني :مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية،  
1976.
- 91- صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسة الإقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006

- 92- صالح خليل أبو أصبع :العلاقات العامة والإتصال الإنساني،دارالشروق، للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، ط2، 2004.
- 93- صبحي جبر العتيبي :تطور الفكر والأساليب في الإدارة،دارحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن ط1، 2005.
- 94- قباري محمد إسماعيل :علم الإجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي القاهرة،دون سنة.
- 95- قباري محمد اسماعيل :علم الإجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف الإسكندرية دون سنة.
- 96- قيس محمد العبيدي :التنظيم ، المفهومات والنظريات والمبادئ،طرابلس،1997
- 97- راوية حسن :السلوك في المنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية،2001
- 98- رشيد زرواتي :تدريبات على المنهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية،دون دارنشر،الجزائر،2002
- 99- ثامر البكري:الإتصالات التسويقية و الترويج،دار حامد للنشر و التوزيع،عمان،الأردن، ط ، 2006.
- 100- خضير كاظم محمود :السلوك التنظيمي،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ط1، 2002.
- 101- ضياء مجيد الموسوي : الخوصصة و التصحيحات الهيكلية،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001
- 102- غيات بوفلجة :مقدمة في علم النفس،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2، 2006.
- 103- غيات بوفلجة :مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2، 2006.
- 104- غريب عبد السميع غريب:الإتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2004

105- غريب محمد سيد أحمد: علم الإجتماع الإتصال والإعلام، دارالمعرفة الجامعية ، الإسكندرية  
1996.

المراجع باللغة الأجنبية:

105 . Annie Batroli :communication Et Organisation ,Edition  
dorganisation ,Paris ,1999 .

106 . Compion(J.I) :Organisation ;Edition , Universite,Paris,1996 .

107 . Francis Vanoye :Expression communication ,colin ,Paris,1973

108 . Pierre Lovart :Gestion des ressources humaines ,collection  
gestion

,Edition everolles ,university ,Paris,1991 .

المذكرات و الرسائل الجامعية:

1- نجبية هبوب: أساليب الإتصال- مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، جامعة قسنطينة، 2001/ 2002 .

2- عبد المجيد أونيس: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة، رسالة  
ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 1994/ 1995 .

3- فتاش نورة :إتخاذ القرارات والمؤسسات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة،  
2001/ 2002 .

4- صالح بن نوار:الفعالية التنظيمية من نظر المشرفين و العمال،دكتوراه دولة ،غير  
منشورة، جامعة قسنطينة، 2004/ 2005 .

5- رماش صبرينة:معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية و العمال، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، جامعة قسنطينة، 2003/ 2004 .

المجلات والدوريات:

1- بن عنتر عبد الرحمان : مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية،  
مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02 ، جامعة بسكرة، جوان 2002

- 2- ميرغني العالي : التنظيم الإداري ،مجلة الإدارة العامة، العدد 30 ،الرياض،1980
  - 3- سهيل فهد سلامة : نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، العدد 46 ،معهد الإدارة العامة،الرياض،1985
  - 4- صلاح الدين عون الله :مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد54 ، معهد الإدارة العامة،الرياض،1987
- المعاجم و القواميس:**

- 1- أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية،لبنان،1982
- 2- محمد منير الحجاب :المعجم الإعلامي،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،ط1، 2004
- 3- محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع التنظيم،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،1995
- 4- محمد فريد محمود عزت :قاموس المصطلحات الإعلامية،دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1984.
- 5- محمد فتحي 766 :مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية،مصر،القاهرة،\_\_2003

**المحور الأول : البيانات الشخصية :**

- (1)- الجنس : ذكر  أنثى
- (2) السن: (24-20)  (29-25)  (34-30)  (39-35)   
(44-40)  (49-45)  (54-50)  (55 فأكثر)
- (3)- مستوى التعليمي: يقرأ ويكتب  ابتدائي  متوسط   
ثانوي  جامعي  تكوين مهني
- (4)- الدرجة المهنية : إطار  عامل التحكم  عامل تنفيذ
- (5)- الاقدمية في هذه المؤسسة: (1- 4 سنوات)  (5- 9 سنوات)   
(11- 14 سنوات)  (15- فما فوق)
- (6)- اللغة الأكثر إستعمالا في المؤسسة : العربية  الفرنسية  معا

**المحور الثاني : الإتصال التنظيمي :**

(7)- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات ؟.

دائما  غالبا  أحيانا  أبدا

(8)- كيف تقيم سرعة وصول المعلومة التي تصدرها الإدارة للعمال ؟.

سريعة  متوسطة  بطيئة

إذا كانت طبيعة المعلومة متوسطة السرعة ،ما السبب في رأيك ؟.

هذا راجع إلى طول التسلسل الإداري

راجع إلى إحتكار المعلومة في مستوى إداري معين

أسباب اخرى

تذكر.....

إذا كانت طبيعة المعلومة بطيئة السرعة ،ما السبب في رأيك ؟.

هذا راجع إلى طول التسلسل الإداري

راجع إلى إحتكار المعلومة في مستوى إداري معين  .

أسباب اخرى

تذكر.....

(9)- بأي لغة تنتقل اليكم المعلومات والقرارات؟

العربية  الفرنسية

(11)- في رأيك أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومة ؟ .

التقارير و المنشورات الكتابية  التقارير الشفهية  الإثنيين معا

(10)- هل المعلومات التي تنتقل إليكم واضحة؟.

نعم  لا  .

إذا كانت إجابتك "لا" هل هذا راجع إلى : غموض المضمون  طبيعة اللغة  المستعملة

أخرى تذكر :

(11)- هل يتم إبلاغ العمال بالاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة ؟

نعم  لا  .

إذا كانت إجابتك "نعم" كم من مرة تعقد في السنة ؟

مرة على الأقل  مرتين  أكثر  .

(12)- في رأيك هل تطبق نتائج هذه الإجتماعات ؟

دائما  غالبا  أحيانا  أبدا  .

13- هل تشارك الإدارة العمال في التعبير عن آرائهم؟ .

نعم  لا

14- هل يقوم المدير بزيارات مراقبة أثناء العمل؟ .

نعم  لا

15- عندما يحدث مشكل كيف تتصل برئيسك؟ .

كتابيا  شفويا

16- هل تجد صعوبة في التعامل مع رئيسك المباشر؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك نعم اين تكمن

الصعوبة؟.....

17- كيف تقيم علاقاتك مع زملائك داخل المؤسسة؟

جيدة  حسنة  سيئة

18- هل تعتقد أن الاتصال داخل المؤسسة يسمح لك بتكوين علاقات صداقة؟

نعم  لا

19- هل ترى أن الاتصال يساعد على تقييم ذاتك بطريقة مستمرة مع زملائك؟

نعم  لا

**المحور الثاني : العلاقات الإجتماعية .**

20- الإتصال يجعلك أكثر إنخراطا في جماعة العمل؟ .

نعم  لا

21- لو كنت رئيسا لجماعة عمل ،هل تشرك عمالك فيما تتخذه من قرارات خاصة بالعمل؟ .

نعم  لا

إذ كانت إجابتك "لا" ، لماذا؟

العمال غير مؤهلين لذلك  لأن إتخاذ القرارات مسؤولية الرئيس لوحده

أخرى تذكر :

في حالة الإجابة بـ: "نعم" ، ماهي دواعي إشراكك لعمالك فيما تتخذه من قرارات:.....

21- هل يحدث أن تقوم بالعمل بدلا من أحد زملائك بسبب تغيبه أو مرضه إضافة إلى عملك ؟

نعم  لا

22- هل تتشاركون في مختلف النشاطات خارج المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك نعم ، ما نوع هذه النشاطات ؟

رياضية  ثقافية  سياسية

أخرى

تذكر:.....

23- هل تعتقد أن العمل الجماعي يؤدي إلى :

التساوي في تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المنجزة

بروز الإتكال في إنجاز الأعمال

تحقيق التقارب بين العمال

زيادة التعاون بينهم (العمال) .

أخرى تذكر : .....

(24)- أي الأسلوبين تفضل في العمل؟.

العمل الفردي  العمل الجماعي .

(25)- على أي أساس يقوم إنخراطك في جماعة عمل معينة؟.

التشابه في المهنة  لأنكم أبناء جهة واحدة  الزمالة في نفس   
الفريق

التقارب في السن  الإشتراك في مكان الإقامة  العمل في نفس   
المصلحة

(26)- عند قيامكم بإنجاز الأعمال ، هل تتحاورون فيما بينكم؟.

نعم  لا .

في حالة الإجابة بـ: "نعم" ، أي المواضيع تناقشون؟.

مواضيع خاصة بالعمل  مواضيع شخصية و إجتماعية .

(27)- هل تعطي مؤسستك فرصا عادلة لمناقشة كل الشكاوي لدى العمال؟.

نعم  لا .

إذا كانت إجابتك "لا" هذا يعود إلى:

طبيعة وظيفة العامل  وجود علاقات شخصية .

أخرى تذكر

.....

(28)- هل تسعى لنيل رضا رئيسك المباشر؟

نعم  لا .

في حالة الاجابة ب "نعم" هل يتم ذلك في :

مساعدته في بعض الامور الرسمية

زيادة ساعات العمل خارج الاطار الرسمي

تقدم له خدمة شخصية خارج المؤسسة

في حالة الاجابة "لا" لماذا؟

.....  
.....