

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

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



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تأثير الاتصال التنظيمي على ايجابية علاقات العمل داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة التنظيم والتسيير العقاريين والحضاريين-البويرة-

الفترة ما بين 30 ماي 2019 الى 28 جويلية 2019.

مذكرة مقدم لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

اشراف الدكتورة:

قاسي محمد الهادي

إعداد الطالبتين:

رزقي عبلة

بوفركاس شريفة

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
نبينا محمد عليه الصلاة وأزكى السلام وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:
أشكر الله تعالى على توفيقه لنا بإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نشكر أستاذنا المشرف "قاسي محمد المادي" على إشرافه علينا الذي
منع الكثير من وقته ولم يبخل على توجيهاته ونصائحه القيمة لنا فله جزيل
الشكر

وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم بدون أن
ننسى جميع أساتذة علم الاجتماع التنظيم والعمل
وجميع موظفي مؤسسة التسيير والتنظيم العقاريين والحضريين بالخصوص
الأستاذ "بوشيبا"

الشكر والامتنان لكل الذين قدموا لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد

إهداء

إلى من حملتني تسعة أشهر وأرضعتني حولين كاملين وسهرت الليالي في مرضي إلى المحذب وارق اسم نطقك به إليك أمي العنون.

إلى من رسم شخصيتي ومهد لي الطريق إلى النجاح وكان مثلي الأعلى في الجد والمثابرة إليك أبي الغالي.

إلى إخوتي وأخواتي بالخصوص فتية ومنير وتوأم روجي آسيا بدون أن أنسى جميع زملائي وزميلاتي في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى زميلتي شريفة

إلى الوطن الغالي الجزائر

رزقي حبة

إهداء

اهدي ثمرة جهدي ونجاحي إلى أمي الغالية حفظها الله إلى مثلي الأعلى في
الحياة أبي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه إلى من أتقاسم أجزاء المحبة الأسرية
إخواني وأخواتي وأولادهم إلى كل رفاق مشواري وشاركوني أفراحي وأحزاني

صديقاتي

دون أن أنسى كل الزملاء الذين عرفتهم طيلة مشواري الدراسي

إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم ذاكرتي

إلى زميلتي محبة

بوفركاس شريفة

الفهرس

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة أ-ج

الباب الأول

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1-أسباب اختيار الموضوع 17
- 2-أهمية الموضوع 17
- 3-أهداف البحث 17
- 4-الإشكالية 18
- 5-فرضيات الدراسة 20
- 6-تحديد المفاهيم..... 20
- 7-المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات 26
- 8-الدراسات السابقة 28
- 9-المقاربة النظرية 32
- 10-صعوبات الدراسة 37

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

تمهيد 39

- 1- تعريف الاتصال التنظيمي 40
- 2-ظهور الاتصال التنظيمي 42
- 3-عناصر وظائف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة 43
- 4-أنواع الاتصال التنظيمي 46
- 5-وسائل الاتصال التنظيمي 52

54.....	6-أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
55.....	7-معوقات الاتصال التنظيمي
58.....	8-مبادئ الاتصال التنظيمي
61.....	-خلاصة

الفصل الثالث: علاقات العمل داخل المؤسسة

63.....	-تمهيد
63.....	1- تعريف علاقات العمل
64.....	2-نشأة علاقات العمل
67.....	3-أبعاد علاقات العمل داخل المؤسسة
68.....	4-عناصر علاقات العمل داخل المؤسسة
72.....	5-مميزات علاقات العمل
74.....	6-أنواع علاقات العمل
76.....	7-أهداف علاقات العمل داخل المؤسسة
77.....	8-آثار علاقات العمل داخل المؤسسة
82.....	-خلاصة

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الميدان و عينة البحث

85.....	-تمهيد
86.....	الميدان وخصائص العينة
99.....	خلاصة

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

101.....	-تمهيد
----------	--------

102.....	1- عرض وتحليل الفرضية الأولى.....
117.....	2- استنتاج

الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

121.....	-تمهيد
122.....	1- عرض وتحليل وتحليل الفرضية الثانية
134.....	2- استنتاج
138.....	• استنتاج عام
139.....	• توصيات واقتراحات
142.....	• خاتمة
145.....	• قائمة المراجع
151.....	• ملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
93	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
94	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	02
95	يمثل المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
97	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل	04
102	يمثل علاقة العمال المباشر مع الادارة و الاقدمية	05
104	يوضح تقييم معاملة المسؤول المباشر اتجاه العمال	06
105	يمثل وصول المعلومات بطريقة نظامية و في وقت المناسب	07
106	يمثل تقييم مستوي التفاهم بين العمال	08
107	يمثل إتاحة الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى	09
108	يمثل العلاقة بين تواصل العمال مع بعضهم البعض ومناخ العمل داخل المؤسسة	10
110	يمثل العلاقة بين ثقة المسؤول وشعور العمال بالطمأنينة والارتياح في المحيط الداخلي للمؤسسة	11
111	يمثل العلاقة بين الاتصال الأفقي وحدود العلاقة مع الزملاء	12
113	يمثل العلاقة بين تحقيق أهداف المنظمة ونوع العلاقة التي تربط الإدارة والعمال	13
114	يمثل العلاقة بين تلقي العمال المعلومات من المسؤول المباشر ووصف العلاقة بينهم	14
116	يمثل هل تعتبر النقابة وسيلة فعالة لإيصال الانتشغالات للإدارة	15
122	يمثل اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات	16
123	يمثل نوع الاتصال الذي يطغي في المؤسسة	17
124	يمثل اعتبار الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات	18
125	يمثل الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات	19

126	يمثل رد فعل المسؤول المباشر في حالة ارتكاب العمال للأخطاء	20
127	يمثل جدول وجود المشاكل بين الزملاء في العمل	21
128	يمثل مساعدات علاقات العمل في مواجهة الأزمات في المؤسسة	22
129	يمثل العلاقة بين تقوية الفعالية الاتصالية وتبادل المعلومات مع الزملاء	23
130	يمثل العلاقة بين انفتاح قنوات الاتصال وتشجيع بين الوظائف	24
132	يمثل العلاقة بين روح الجماعة وتعاون العمال فيما بينهم في العمل	25
133	يمثل طرح المشاكل علي المسؤول المباشر	26

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل عناصر الاتصال التنظيمي	45
02	يمثل أنواع الاتصال التنظيمي	47
03	يمثل مسار الاتصال النازل	48
04	يمثل اتجاه مسار الاتصال الصاعد	49
05	يمثل اتجاه مسار الاتصال الأفقي	50
06	يمثل اتجاه اتصالات القطرية	51
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	88
08	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	94
09	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	95
10	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	96
11	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل	98
12	يمثل العلاقة بين علاقة العمال المباشرة مع الادارة والاقدمية	103
13	يمثل معاملة المسؤول المباشر اتجاه العمال	105
14	يمثل نسبة وصول المعلومات بطريقة نظامية وفي الوقت المناسب	106
15	يمثل نسبة مستوي التفاهم بين العمال	107
16	يمثل إتاحة فرصة عمل في مؤسسة أخرى	108
17	يمثل نسبة تواصل ومناخ العمل	109
18	يمثل العلاقة بين ثقة المسؤول وشعور العمال بالطمأنينة والارتياح	111
19	يمثل العلاقة بين الاتصال الأفقي وحدود العلاقة مع الزملاء	112
20	يمثل العلاقة بين تحقيق أهداف ونوع العلاقة التي تربط الإدارة والعمال	114

115	يمثل العلاقة بين تلقي العمال المعلومات من المسؤول المباشر ووصف العلاقة بينهم	21
116	يمثل نسبة اعتبار النقابة وسيلة فعالة لإيصال الانشغالات للإدارة	22
122	يمثل اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات لكل المستويات	23
123	يمثل نوع الاتصال الطاعي في المؤسسة	24
124	يمثل اعتبار الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات	25
125	يمثل الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات	26
126	يمثل رد فعل المسؤول المباشر في حالة ارتكاب العمال للأخطاء	27
127	يمثل نسبة وجود المشاكل بين الزملاء في العمل	28
128	يمثل نسبة مساعدة علاقات العمل في مواجهة الأزمات داخل المؤسسة	29
130	يمثل نسبة العلاقة بين تقوية الفعالية و الاتصالية و تبادل المعلومات مع الزملاء	30
131	يمثل نسبة العلاقة بين انفتاح قنوات الاتصال و تشجيع التعاون بين الوظائف	31
133	يمثل نسبة العلاقة بين الروح الجماعة و تعاون العمال فيما بينهم في العمل	32
134	يمثل نسبة طرح المشاكل علي المسؤول المباشر	33

مقدمة

يعتبر الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فهو على اتصال دائم بمن يحيطون به، فالاتصال عملية ضرورية للتفاعل في أي مجال من مجالات الحياة، ولقد شغل اهتمام الباحثين والعلماء في شتى الفروع المعرفية خاصة علم الاجتماع، ومع التطور التكنولوجي تغيرت النظرة للاتصال فأصبح اليوم يحظى بأهمية كبيرة فهو الوسيلة التي من خلالها يمكن للأفراد والجماعات داخل المنظمة التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم، فالهدف منه إيجاد فهم مشترك في التفكير بين أعضاء التنظيم الواحد، وهذا يؤدي إلى خلق وتوطيد التعاون والتفاهم والتآلف بين المؤسسة وجماهيرها ويزيد من درجة الانتماء لجماعات العمل، فهو يجنب العديد من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم للرسالة.

فمن خلال عملية الاتصال يبقى العاملون على علم بكل ما يجري في مؤسستهم إذا فالاتصال ركيزة أساسية في حياة المؤسسات وإدارتها، فانفتاح قنوات الاتصال يعتبر احد العوامل التي تؤدي إلى تحقيق فعالية الاتصال، الذي يعمل على حفظ علاقات العمل الرسمية القائمة بين الفاعلين داخل المؤسسة.

وتتمو وتتطور هذه العلاقات من خلال استخدام مؤسسة التسيير والتنظيم العقاريين و الحضاريين، والعمل بمبادئ الاتصال التنظيمي الذي يعمل على ربط أعضاء المنظمة فيما بينهم، وينشر المعلومات والأفكار والحقائق بينهم ويساعدهم على التعاون.

فالالاتصال التنظيمي له تأثير ايجابي على طبيعة ونوعية علاقات العمل التي تبنى على أساس التعاون وروح جماعة المتضامنة والتفاهم والتآلف ما بين أعضاء التنظيم، مما يجعلها قوية ومتينة، هذا ما يجعل العمال راضين عن عملهم ويدفعهم ويحفزهم أكثر للعمل في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

فالاتصال التنظيمي وعلاقات العمل يعتبران عمليتين أساسيتين في نجاح المنظمة وتطورها، هذا ما دفعنا إلى محاولة تسليط الضوء على هذين العنصرين، وذلك من خلال دراسة التأثير الإيجابي للاتصال التنظيمي على علاقات العمل داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يمكن تحقيق المؤسسة لأهدافها، إلا استناداً على مجال الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل اللذان يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجاتهم، وتحقيق سعادتهم مما يؤدي إلى تحقيق التواصل، ولقد أبحرنا في هذا الموضوع من خلال الدراسة النظرية والميدانية، من أجل البحث عن نتيجة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على علاقات العمل وللإجابة عن هذا التساؤل حاولنا تسليط الضوء على الجوانب التي تلم بالموضوع، ويتجلى ذلك من خلال خطوات المنهجية، بحيث تم تقسيم موضوع دراستنا إلى شقين أو قسمين متكاملين نظري وتطبيقي (ميداني). وبعد عملية المطالعة المكثفة المتعلقة بموضع البحث والتي سمحت لنا باكتساب الزاد النظري، حاولنا إسقاطها على واقع مؤسسة التنظيم والتسيير العقاريين و الحضاريين (الدراسة الميدانية)، قصد الوصول إلى إجابات على الإشكالية والتساؤلات المطروحة وبالتالي الإجابة على الفرضيتين.

وتم التقسيم كما يلي:

تنقسم الدراسة إلى بابين رئيسيين: أولهما يتمثل في "الإطار المنهجي والنظري للدراسة"، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة فصول حيث يحمل الفصل الأول عنوان "الإطار المنهجي لموضوع البحث"، والذي تم من خلاله التطرق إلى أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة، وأهمية وأهداف البحث، كما تم طرح الإشكالية، واقتراح فرضيتين فعلنا على محاولة تأكيدها أو نفيهما في آخر مرحلة بحثنا هذا، بعدها حددنا مفاهيم الدراسة، والمنهج وأدوات جمع البيانات، وتناولنا أيضاً أهم الدراسات السابقة التي تناولت بموضوع البحث، المقاربة النظرية وأخيراً صعوبات الدراسة.

أما الفصل الثاني المعنون بـ "الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة"، حيث تطرقنا إلى تعريف الاتصال التنظيمي، ظهوره، كذلك عناصره، ووظائفه، بالإضافة إلى أنواعه ووسائله، وأهميته، وأهدافه، ومعوقاته، وأخيرا تناولنا مبادئ الاتصال الفعال.

بينما يلقي الفصل الثالث الضوء على "علاقات العمل داخل المؤسسة" فلقد تم التطرق إلى تعريف علاقات العمل، نشأتها، وعناصرها، ومميزاتها، وأنوعها، وأهدافها، وأخيرا أثارها.

أما الباب الثاني من هذا البحث المتواضع فقد تم تخصيصه بتقديم الدراسة الميدانية وتحليل الفرضيتين، وتم تقسيمه إلى ثلاثة فصول: يحتوي على الفصل الرابع المعنون بـ "الميدان وعينة البحث"، حيث تطرقنا فيه لمجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والبشري)، وتطرقنا أيضا إلى عينة البحث وخصائصها.

أما بالنسبة للفصل الخامس فقد تم عرض وبناء الجداول وتحليل البيانات وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، وأخيرا نجد الفصل السادس الذي تم من خلاله عرض وبناء الجداول وتحليل البيانات وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، وفي الأخير تم التوصل إلى الاستنتاج العام للدراسة وأهم التوصيات والاقتراحات، وبعدها خاتمة الدراسة وتم التطرق إلى قائمة المراجع، وأخيرا الملاحق.

الباب الأول

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهمية الموضوع.
- 3- أهداف البحث.
- 4- تحديد الإشكالية.
- 5- فرضيات الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- المقاربة النظرية.
- 10- صعوبات الدراسة.

1- أسباب الدراسة:

- يعيش الفرد منا متأثراً بما يدور حوله من أحداث، وبما أن الباحث الاجتماعي هو أكثر هؤلاء تأثراً ،لذا نجده يختار مواضيع دون أخرى وذلك لأسباب تدفعه لدراسة ومنها نجد:
- نقص الدراسات التي تتناول موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل، وحاجتنا إلى المزيد من الدراسات في إطار هذا الموضوع في الوسط التنظيمي داخل المؤسسة ومحاولة إثراء المكتبة بدراسة ميدانية تتناول الجانبين الإداريين.
- قابلية الموضوع في الدراسات العلمية من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات.
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع وذلك باعتبار الاتصال وعلاقات العمل من أهم أنشطة المؤسسة.
- الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع كونها ترتبط بالجانب الإنساني.

2-أهمية الدراسة:

- تتبثق أهمية الدراسة هذه من الموضوع نفسه تحديداً ومنها نجد:
- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة للجانبين الإداريين ألا وهما الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل اللذان يساهمان في تطوير ورقي المنظمات وازدهار نشاطها.
- أهمية ودور الاتصال في تنمية العلاقات بين العاملين واستمرارها وقوتها.

3- أهداف الدراسة:

- لكل بحث علمي أهداف يسعى الباحث إلى الوصول إليها ومن أهداف دراستنا نجد:
- محاولة معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على علاقات العمل داخل المنظمة ومعرفة رأي العمال التنفيذيين في ذلك.
- محاولة معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تنمية وتطوير علاقات العمل داخل المؤسسة.

- محاولة معرفة القنوات المعتمدة عليها أكثر في المؤسسة.
 - محاولة تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات وعلاقات العمل.
- محاولة معرفة واقع الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل داخل المؤسسة ومساهمتها في تحقيق الفعالية للمؤسسة.

4- الإشكالية:

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع التي نالت الاهتمام من طرف الباحثين في مجل السلوك التنظيمي لأنه يعد ميدان يحتاج إلى المزيد من الدراسات العميقة وذلك بإعطاء ديناميكية جديدة لتنظيم مختلف المهام والأنشطة الإدارية ويتحقق ذلك من خلال الاتصال الفعال الذي بدوره يعمل على بث روح الجماعة وتنمية علاقات العمل بين أعضاء التنظيم فالإتصال بوصفه نشاط إنساني قد رافق الحياة الإنسانية عبر العصور وذلك كون الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الناس الآخرين، فالإتصال هو أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين أفراد المجتمع ومع التطور التكنولوجي الذي شهدته المجتمعات انتقل الإتصال من الضرورة اجتماعية لتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة لذا فالإتصال التنظيمي يعد عصب المؤسسة بحيث لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها في حالة غياب الشبكة الاتصالية الخاصة بها، حيث أصبح الإتصال اليوم أكثر من ذي قبل أكثر تعقيدا وعنصرا حيويا يهدف إلى إقامة علاقات بين المرسل والمرسل إليه ويسمح بتبادل المعلومات بين الطرفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المؤسسة، فالإتصال بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المؤسسة وهذا ما تأكده الأبحاث والدراسات العلمية حيث تشير أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمة ولقد أكدت دراسات "كانت" 1977 "وياس" سنة 1982 أن عمل المدير هو الاتصالات، فالتفاعل المباشر مع العاملين ومدرين والاجتماعات المتعددة ... الخ تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم⁽¹⁾.

(1) لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر 2006، ص 226-227.

فالتنظيمات الصناعة تعد مجالات تتجسد فيها علاقات عمل بأبعادها البنائية المختلفة لأن وجود الجماعة داخل التنظيم تقتضي ضرورة تواجد تفاعل بين أعضائه لتحقيق هدف واحد وتتم هذه العملية من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية أو بين جماعة صغيرة وكبيرة لذا لا بد لأعضاء التنظيم أن يتضامنوا ويشكلوا وحدة جماعية من أجل بلوغ الغاية المرجوة ويتحقق ذلك إلا من خلال الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة فهو يعمل على بناء علاقات عمل متينة وطيبة وهو يحكمها حيث يقوم بربط أعضاء التنظيم بعضا لبعض من خلال علاقات داخلية قد تكون سلبية أو إيجابية بين المديرين والعمال أو العمال فيما بينهم، ونشير أيضا إلى الانتقال الاقتصادي الذي شهدته بلادنا وذلك بالانتقال من الاقتصاد الموجه نحو الاقتصاد الحر فكان لعامل الاتصال آنذاك أهمية عظمى هذا الأخير يتم وفق قواعد وقوانين تنظيمية تدرج كلها حتى لواء الاتصال التنظيمي حيث تتم في ذلك قنوات اتصالية تحددتها التنظيم الرسمي للمؤسسة، لذلك على المنظمات اليوم العمل على تعزيز علاقات العمل وذلك من خلال التقليل من الصراع التنظيمي الذي يدفع بالعمال إلى التنافس الإيجابي والعمل كفريق مما يجعل أعضاء التنظيمي راضين عن عملهم ويشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة هذا ما يدفعهم إلى السعي وراء زيادة الإنتاج فالالاتصال التنظيمي ليس تبادل للآراء فقط ولكن يتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يقوم ببناء علاقات عمل وذلك من خلال العمل وفق جماعات منظمة غايتها واحدة، حيث بينت العديد من الدراسات انه لا يمكن فصل عامل العلاقات عن الاتصال فهما عاملان متكاملان، فالالاتصال التنظيمي وعلاقات العمل من أهم المواضيع ذات الأهمية البالغة داخل المؤسسة ذلك كون الاتصال أساس علاقات عمل، ونظرا لأهميتها كعمليتين يعملان على توجيه أفراد التنظيم وسير مختلف المهام الإدارية رأينا بأنه من الضروري دراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل داخل المؤسسة حيث تم طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدي مساهمة الاتصال التنظيمي في تنمية وتطوير علاقات العمل وتحقيق التآلف

ما بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة؟

من خلال هذا التساؤل ندرج تحته تساؤلين فرعيين:

(1) ما هي انعكاسات وتأثير وجود الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على علاقات العمل؟

(2) وما هي الأسباب التي قد تساهم في تحقيق الفعالية الاتصالية وبذلك بناء علاقات مهنية إنسانية متينة؟

5- فرضيات الدراسة:

(1) يؤثر الاتصال التنظيمي إيجاباً على طبيعة ونوعية علاقات العمل داخل مؤسسة التنظيم والتسيير العقاريين و الحضاريين.

(2) يعتبر وضوح وانفتاح قنوات الاتصال ما بين الفاعلين إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التعاون وبث روح الجماعة.

6- تحديد المفاهيم:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي ينطلق منها الباحث لبناء بحثه العلمي، والتصور الذي يوجهه في انجاز بحثه عبر المراحل المختلفة، لذا على كل باحث أن يتبع جميع الخطوات العلمية والمنهجية، وذلك لما لها من أهمية بالغة في البحث العلمي لان الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يتسنى للقارئ فهمها بشكل دقيق كذلك من خلال المفاهيم تنتقل أفكارنا إلى الواقع الملموس وبها نعبر عن هذا الواقع كما جاء في قول صلاح مصطفى الفوال: « إن المفاهيم هي أكثر ما تكون تجريدية تعتبر وحدات أساسية لتكوين النظريات العلمية وأهم شرط لصياغة تحديد إجرائي»⁽¹⁾، ولقد تم الاعتماد في دراستنا على المفاهيم التالية:

الاتصال، التنظيم، الاتصال التنظيمي، علاقات العمل، المؤسسة، جماعة العمل.

(1) صلاح الفوال مصطفى: منهجية العلوم الاجتماعية، دط، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص49.

1) تعريف الاتصال:

للاتصال تعاريف متنوعة وعديدة وذلك لان كل باحث يعرفه حسب وجهة نظره وتخصصه الذي ينتمي إليه (علم الاجتماع، العلوم الإدارية، على النفس الاجتماعي... الخ) وفي بحثنا سنحاول إعطاء بعض التعاريف حول الاتصال فنجد:

1-1) لغة: الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثانية فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما، وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الانجليزية "COMNISM" مشتركة أو اشتراكي، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة⁽¹⁾

يمكن الاختلاف بين هذين التعريفين في كون التعريف السابق لم يراعي عنصر الجماعة بين أعضاء التنظيم فالعلاقة حسيه تكون بين طرفين فقط ويتشابه التعريفين في الصلة والترابط بين الأفراد أو الأعضاء داخل البناء التنظيمي.

2-1) اصطلاحاً: أما "بوحنيفة قوي" يعرفه على أنه عملية نقل الأوامر والتوجيهات و المعلومات والتقارير والأفكار والآراء والاقتراحات وما شابهها من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل الهيكل التنظيمي لآخر و تأخذ الاتصالات عدة اتجاهات⁽²⁾.

(1) غريب عبد السميع غريب : الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص14.

(2) بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص15.

(2) تعريف التنظيم: يعرف التنظيم اهتمام كبير من طرف العلماء والباحثين وذلك لما له من أهمية بالغة في البناء التنظيمي داخل المؤسسة وعليه يعرف التنظيم:

حسب "صالح بن نوار" فهو يعرفه على أنه وظيفة أساسية من عمليات الإدارة، بمقتضاها تتحدد المسؤوليات وسلطات وطبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة، فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار وتحديد الوحدات داخل المنظمة هذه الأجزاء والوحدات لا تعمل منفصلة وإنما مترابطة مع بعضها البعض بواسطة علاقات فهذه الوظيفة أو العملية هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات⁽¹⁾.

ويمكن القول أن التنظيم في ظل المنظمات المعاصرة، هو وظيفة إدارية متشابكة تسعى إلى تجميع النشاطات الخاصة بالمنظمة وتوزيعها على الموظفين كل حسب اختصاصه ، كما توضح مختلف العلاقات داخليا بين أقسام والموظفين بعضهم بعضا وخارجيا بين المنظمة والمتعاملين معها أفراد ومنظمات وبين خطوط الاتصال ومراكز القوى في الهيكل التنظيمي، وكذلك حجم الوحدات العامة ويعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة الاستغلال الأمثل من أجل تحقيق أهداف محددة بين الأعضاء، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف التنظيمي⁽²⁾.

ويتشابه التعريفين في كونهما يتحدثان على تقسيم المهام بين الوحدات داخل التنظيم وأن هذه الوحدات يجب أن تعمل متماسكة في شكل جماعة تحقيق أهداف مشتركة.

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2006، ص144.

(2) منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، د1، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2002/2001، ص11.

3) تعريف الاتصال التنظيمي: قبل إعطاء مفهوم دقيق للاتصال التنظيمي لابد من الإشارة إلى أن هذا الأخير يتداخل مع مفهوم الاتصال المؤسسي إلا أنهما شيء واحد فالاختلاف يكمن في التسمية فقط، حيث نجد البعض من العلماء يستخدم مصطلح اتصال المؤسسي، والبعض الآخر يستخدم مصطلح الاتصال التنظيمي وحقيقة الأمر المتداول أكثر هو مصطلح الاتصال التنظيمي وعليه:

فالاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي تهدف إلى تحقق البيانات المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي⁽¹⁾، فالالاتصال المؤسسي حسب "أبو عرقوب" عبارة عن اتصال إنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو يتضمن الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي⁽²⁾.

يتشابه التعريفين في كون الاتصال التنظيمي عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين أعضاء أو وحدات البناء التنظيمي، بينما يختلف التعريف الثاني عن الأول في كونه يركز على الاتصال المكتوب والمنطوق، هذا الأخير يساهم في تطور وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، حيث أن هذا التعريف تجاهل الاتصالات الأخرى وركز فقط على الاتصالات المكتوبة والمنطوقة.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: هو عملية إدارية يتم من خلال نقل وتبادل المعلومات والآراء والرغبات بين مختلف أعضاء التنظيم من مستوى إداري إلى آخر عن طريق تفاعل بينهم، وذلك من خلال قنوات اتصالية رسمية بهدف خلق التماسك والارتباط والتعاون وبث

(1) منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص119.

(2) فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه ووسائله، نظرياته، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003، ص17.

روح الجماعة بينهم ،وتكوين علاقات العمل منظمة من اجل تسيير المهام بطريقة ناجحة وتحقيق فعالية الاتصال .

4- **تعريف المؤسسة (المنظمة):** إن مفهوم المؤسسة له العديد من المفاهيم وذلك راجع إلى اختلاف في وجهات النظر حسب الباحثين في مجال الاقتصاد أو مجال التنظيم والإدارة، إلا أن هناك اتفاق بين العلماء على أن مصطلح المؤسسة يعني منظمة، وعليه سوف نتناول عدة تعاريف منها:

يشير مفهوم المنظمة إلى مجموع العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم، من اجل تحقيق أهداف محددة⁽¹⁾.

أما تعريف "فليب سلزنيك " أن المؤسسة تعتبر تنظيمات رسمية ذات طابع عقلائي مميز في تحديدها، التي ترمي لتحقيقها ويتطلب ذلك تفويض لسلطة كميكانيزم يعمل على النسق والضبط وتنظيم علاقات الأفراد بعضهم البعض، وعلاقتهم بالتنظيم نفسه من اجل بلوغ الهدف المنفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، من ثم فهي نسق من أوجه النشاط المتناسقة أو بمثابة تغيير بنائي عن الفعل المعقول⁽²⁾.

ركز كلا من التعريفين حول العلاقات بين الأفراد والتعاون والتنسيق فيما بينهم ،من اجل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة أو المؤسسة.

5- **تعريف علاقات العمل:** لقد اختلفت وجهات نظر المفكرين والعلماء حول مفهوم علاقات العمل، فالبعض يطلق على المصطلح بالعلاقات المهنية والبعض الآخر في ميدان علم اجتماع التنظيم بأنها علاقات إنسانية أو علاقات صناعية، هذا من ناحية الشمولية والحقيقة

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، دط، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، (مصر)، 2004، ص114.

(2) حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2004، ص104.

أن كل من هذين الأخيرين هما عبارة عن علاقات عمل وعليه جاء تعريف علاقات العمل كما يلي:

علاقات العمل هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل العلاقات بين العمال وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمل⁽¹⁾

كما جاء في تعريف الدكتور "محمود نجيب" بأنها علاقات الاستخدام بين صاحب العمل ومجموعة من العمال، وهذا يعني أن هذا النمط العلائقي لا يمكن أن يحدث إلا بين صاحب العمل أي المالك لرأس المال والعامل الذي يقدم جهده مقابل اجر يتقاضاه من طرف صاحب العمل، الذي قد يكون فرد بذاته كما قد يكون شخصية معنوية كالدولة وشركة مساهمة، وعليه فان علاقات العمل تفرز من خلال تواصل هاتين الفئتين وتفاعلها على نحو معين في موقف تفاعلي واحد، وهذا ما ذهب إليه "ميشال كروزيه" بالتفصيل حينما أكد على أن السلطة تقتضي دائماً إمكانية بعض الأفراد أو الجماعات، للتحكم في أفراد وجماعات أخرى، بمعنى الدخول معهم في علاقة، وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر⁽²⁾.

كلا من التعريفين ركز على العلاقة الموجودة بين رب العمل والعامل وتفاعلها مع بعضهما البعض.

- **التعريف الإجرائي لعلاقات العمل:** هي عبارة عن التفاعلات التي تنشأ بين مختلف أعضاء التنظيم، وتكون بين رب العمل والعمال، أو بين العمال فيما بينهم، أو بين النقابة والعمال، وتتحدد هذه العلاقة من خلال القانون الداخلي الرسمي للمؤسسة الذي

(1) احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط، مكتب لبنان للنشر، بيروت، 1982، ص238.

(2) مليكة عرعور: سوسيولوجية علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2015/2014، ص19.

يحدد الأدوار الوظيفية للعمال ويجعلهم يعملون جماعيا، من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

6- تعريف الجماعة: لقد حظي مفهوم جماعة العمل بالاهتمام كبير من طرف علماء الاجتماع، لذلك نجد كل عالم عرفه حسب وجهة نظره وعليه:

فجماعة العمل هي تلك الجماعة الرسمية التي تكونها المنظمات على أهداف مسبقة، إذ تستند إلى قواعد تنظيمية وقوانين تضبط سلوك أعضائها وعلاقتهم فيما بينهم⁽¹⁾.
أو أنها عبارة مجموعة من الأفراد الذين ينظمون لتنظيم الرسمي للمنظمة وذلك لأداء جانب معين من العملية الإنتاجية⁽²⁾.

7- المنهج المستخدم:

لا شك وأن العمل الميداني هام جدا لأي بحث علمي باعتباره مصدر المعلومات منه يمكن اقتناء أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات التي تطرح في البحوث العلمية يجب أن تتبع خطوات منهجية سليمة تتلائم وطبيعة موضوع البحث فمنهج البحث تختلف باختلاف طبيعة الموضوع المراد دراسته من طرف الباحث فهي بمثابة المرحلة التمهيديّة التي يعتمد عليها الباحث للكشف والتعرف أكثر على الميدان فالمنهج يختلف باختلاف المواضيع المتناولة لدراسة فالموضوع هو الذي يفرض نوع المنهج والتقنيات التي ينبغي استعمالها للوصول إلى نتائج موضوعية عن البحث، ومنه نرى بأن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة⁽³⁾ أو أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع

(1) ناصر قاسيمي: الصراع الداخلي داخل المنظمة وفاعلية التسيير الإداري، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013/2012، ص239.

(2) عبد المنعم عبد الحي: دراسات في علم الاجتماع والإدارة، دط، دار المصطفى للنشر والتوزيع، بدون بلد، ص183.

(3) عماريو بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007، ص139.

محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة⁽¹⁾ حيث يلجأ الباحث إلى استخدام هذا الأسلوب بحيث يكون على علم بأبعاد أو جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال البحوث الاستطلاعية أو الوصفية سبق أن أجريت عن هذه الظاهرة لكنه يريد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث ويسعى إلى فهم أفضل لها⁽²⁾، وقد تم اختيارنا لهذا المنهج كونه يتناسب مع الظاهرة المدروسة إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف دقيق عن الاتصال وعلاقات العمل وأهميتها كعملتين داخل التنظيم وأيضا لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع وبما أن دراستنا الحالية تتدرج ضمن الدراسات الوصفية فقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات واستخدمنا العينة الطبقية .

أدوات جمع البيانات: تعتبر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات متصلة بالمنهج المتبع فالمنهج الوصفي التحليلي يعطي الكثير من الخيارات في التقنيات التي من خلالها نتحصل على المعلومات الكافية والمطلوبة للدراسة، حيث تم الاعتماد في موضوع دراستنا على الاستمارة التي تعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين وذلك بتسليمها باليد تمهيدا للحصول على الأجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق عن الموضوع أو التأكد من المعلومات⁽³⁾ . ولقد تم الاعتماد عليها في عملية جمع البيانات، وذلك من اجل معرفة أكثر حول اتصال العمال مع بعضهم بشكل منظم، كذلك معرفة علاقات العمل التي تربط العمال مع بعضهم وحتى الإدارة، وقد اشتملت الاستمارة على 34 سؤال مستمد من مؤشرات الفرضيتين السابقتين موزعين على ثلاثة محاور وهي كالتالي:

(1) رشيد زرواتي، تدريبات على المنهجية البحث العلمي في العلوم الاج، بدون النشر، الجزائر، ص 119.

(2) عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 137.

(3) عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط4

الجزائر، (بن عنكون)، 2007، ص67.

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، ويحتوي على أربعة أسئلة :
الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.
- **المحور الثاني:** يتضمن بيانات حول الاتصال التنظيمي، ويحتوي على 16 سؤال.
- **المحور الثالث:** يتضمن بيانات حول علاقات العمل، ويحتوي على 14 سؤال.

بعد قيامنا بصياغة أسئلة الاستبيان قمنا بتوزيعه على 15 عامل تنفيذي داخل المؤسسة، وذلك من أجل ضبط الاستبيان وتعديله من خلال إجاباتهم، ثم قمنا بإضافة بعض التعديلات له بعدها قمنا بتوزيعه بشكل نهائي على أفراد العينة. وقد اعتدنا في تفريغنا وتحليلنا لهذه الاستثمارات على عملية التفريغ اليدوي .

8- الدراسات السابقة:

8-1- دراسات خاصة بمتغير الاتصال التنظيمي (دراسات جزائرية):

الدراسة الأولى: دراسة "بوعطيط جمال الدين"⁽¹⁾، المعنوية والاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين حيث كان الباحث يسعى إلى معرفة هل هناك علاقة بين الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين والاتصال التنظيمي، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة كما اعتمدت على الاستمارة لجمع البيانات حول الموضوع وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: "بأنه توجد علاقة بين أداء الوظيفي للعمال التنفيذيين والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

تعقيب: تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لمفهوم الاتصال التنظيمي حيث أن هذه الدراسة ربطته بأداء أما دراستنا ربطته بعلاقات العمل كلا من الدارستين ركزت على العمال التنفيذيين فقط كذلك يختلفان في كون دراسة بوعطيط جمال الدين اعتمدت على الاتصال الأفقي وأهمت باقي الأنواع الأخرى للاتصالات أما دراستنا فقد اهتمت بالجانب الإنساني عكسها فاهتمت لتنمية وتطوير علاقات العمل داخل المؤسسة.

(1) بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2008-2009.

• **الدراسة الثانية:** "دراسة العربي داود"⁽¹⁾ المعنونة بفعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية حيث كانت الدراسة تسعى إبراز أنماط الاتصال وخصائصه والقنوات المتبعة في العملية الاتصالية وإبراز أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة واستخدم الباحث الملاحظة واستخدم الوثائق والسجلات من أجل الحصول على بيانات وطبقة تتعلق بالعدد الإجمالي للعاملين كذلك ملاحظة سلوك العمال واستعمل الباحث المنهج الكمي والكيفي.

كما اعتمد على العينة العشوائية الطبقية وتوصل إلى النتيجة التالية، فإنه كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى إلى تدعيم المناخ التنظيمي، وكلما كانت الإدارة مهتمة بالاتصال المساعد كلما تحققت لدى المؤسسة الفعالية الاتصالية.

تعقيب: تختلف هذه الدراسة مع موضوع دراستنا كونها ركزت على جميع الفئات المهنية من إطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذين أما دراستنا فركزنا فيها على العمال التنفيذيين فقط كذلك كلا من الدراستين تناولتا متغير الاتصال التنظيمي وتختلف في كون دراستنا ربطت هذا المتغير مع علاقات العمل، أما هذه الدراسة اهتمت بفعالية الاتصال التنظيمي فقط كذلك كلاهما استخدم المنهج الوصفي.

• **الدراسة الثالثة:** دراسة "بلقاضي الأمين"⁽²⁾ المعنوية بالاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث سعت الدراسة إلى محالة معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية حيث اعتمد الباحث على المنهج الكمي الذي يسمح بقياس الظاهرة المدروسة بعد وصفها عن طريق جمع البيانات وتحليلها، حيث استعمل الباحث الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع المعلومات، استخدام العينة الطبقية حيث كانت النتيجة المتوصل لها من الدراسة بان الاتصال العمودي في مؤسسة رويته

(1) العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2007-2008.

(2) بلقاضي أمين، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق فعالية تنظيمية داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعلم، جامعة الجزائر 2، 2011.

للإنارة وخاصة الاتصال الصاعد لم يستغل بهذه المؤسسة، كذلك لم يساهم في تحقيق البعد الاقتصادي من الفعالية التنظيمية بشكل كبير، كذلك نجد أن مستوى الفعالية لم يرقى حتى مستوى الإشباع بالمؤسسة وذلك بالرغم من الفعالية لم يرقى حتى مستوى الإشباع بالمؤسسة وذلك بالرغم من وجود اتصال عمودي صاعد وهذا راجع إلى ضعف التنسيق بين الوحدات وكذلك عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

تعقيب: تتشابه كلا الدراستين في استخدامهما المنهج الكمي الذي يتيح قياس الظاهرة المدروسة بعد وصفها.

2-8- دراسات خاصة بمتغير علاقات العمل:

دراسات جزائرية:

الدراسة الأولى: الدراسة الأولى: وهي دراسة " أنور مقراني"⁽¹⁾: المعنونة بـ "العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة" حيث كان من بين تساؤلات التي طرحها في دراسته كيف هي صورة العمل وعلاقات العمل لدى مختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة؟ وما التأثير الذي تمارسه خصائص علاقات العمل في تكوين هذه الصورة؟ كذلك كيف تستطيع الظواهر الاجتماعية المرتبطة بمفهوم العمل وعلاقات العمل أن تشكل الهويات المهنية في المؤسسة؟

حيث كانت الدراسة تهدف إلى البحث في القضاء الإنتاجي للمؤسسة الخاصة وذلك من خلال مفهومي العمل وعلاقات العمل لدى الفئات السوسيو مهنية (العمال التنفيذيين أعوان التحكم والإطارات).

كذلك كان يسعى إلى تقديم حوصلة تحليلية للبنية السوسيو اقتصادية للتطور في الجزائر ومعرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل الجديدة المقترحة من قبل المؤسسة الخاصة.

(1) أنور مقراني: العمل في المؤسسة الصناعية الخاص، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2010-2011.

كذلك قام الباحث بالاستخدام بعينة تتكون من 230 عامل مقسمين كما يلي: 08 إطارات 98 عون تحكم، "124" عون تنفيذي، حيث استعمل الباحث الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع المعطيات واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الكمي والكيفي معا، وتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- أغلب المبحوثين صرحوا بدورانهم المهني الذي تم في أكثر من مؤسسة.
- عدم وجود تجانس بين أعضاء المنظمة، وذلك راجع إلى التكوين.
- أن جو العمل الذي تحاول إدارة المؤسسة قولبته من أجل ضبط الأفراد والجماعات بحسب ما يتوافق مع الأهداف التي ترسمها، حيث يكشف عمال التنفيذ عن تساؤلهم حيال هذا الجو، ذلك أن حالة السلم المزيف الذي يسود المؤسسة لا يؤثر على انكفاء العامل الإنساني عن ممارسته ضغوطاته الاحتجاجية، ولكنه في المقابل يدل على هدر إنساني لنظام علاقات العمل بين العامل والمؤسسة.
- النزعة العقلانية الفردية.

تعقيب: ساهمت هذه الدراسة في ضبط أكثر لمفهوم علاقات العمل بالنسبة لموضوع بحثنا، كما أعطتنا نظرة عن طبيعة ونوعية علاقات العمل وفهمها جيدا وتختلف هذه الدراسة مع موضوع دارستنا كون هذه الدراسة تناولت متغير علاقات العمل في المؤسسة الخاصة أما دارستنا في المؤسسة العمومية.

الدراسة الثانية: دراسة لـ بن أوصيف مريم⁽¹⁾: بعنوان: بـ علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية" حيث تمحورت حول تأثير طبيعة علاقات العمل على الأداء كذلك تأثير الاتصال على الأداء العمال حيث كانت تسعى إلى معرفة نوعية الاتصالات السائدة داخل المؤسسة وهل لها تأثير على الأداء الوظيفي حيث اهتمت في تحليلها على محاولة الكشف عن النسق أكثر اعتمادا داخل المؤسسة (الاتصال الصاعد الأفقي النازل، الرسمي والغير الرسمي) كذلك علاقات العمل جو العمل، مفهوم العمل

(1) بن أوصيف مريم،: علاقات العلم وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2014-2015..

الدافعية للعمل... الخ، كذلك محاولة معرفة الطبيعة التنازعية لعلاقات العمل حيث استخدم الباحث المقابلة والملاحظة المباشر كأدوات لجمع البيانات واستخدم أسلوب التحليل الكمي والكيفي والمنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ظروف العمل مريحة حيث تأثر هذه الأخيرة على دافعية الأفراد.
- تواجد اتصال في نفس المستوى بين الفئات المهنية داخل المؤسسة.
- وجود تضامن وتفاهم بين العمال داخل المؤسسة وذلك بالرغم من الظروف المهنية التي يعيشها العمال إلا أنهم يطبقون جميع اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة لهم، كذلك قلت النزاعات وذلك راجع إلى الفرع النقابي، رغبة العمال في الدوران المهني وهذا راجع إلى عدم تحقيقهم لرغباتهم وأهدافهم داخل المؤسسة.

تعقيب: تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في كونهما تناول متغير علاقات العمل وأيضاً اعتمادهما على نفس المنهج الوصفي الذي يعتبر أسلوباً من أساليب التحليل وتختلف مع دراستنا في كون هذه الدراسة ربطت متغير علاقات العمل مع الأداء بينما دراستنا ربطته مع الاتصال التنظيمي.

9- المقاربة النظرية: من وراء كل بحث علمي متكامل النظرية العلمية يستعملها الباحث

في تفسير الظواهر والتفاعلات وملابسات الموضوع المتناول لدراسة، ومنه توصلنا إلى أن النظرية المناسبة لموضوع بحثنا هي النظرية البنائية الوظيفية التي تعد من أهم وأقدم النظريات المعروفة، حيث تمتد جذورها إلى ما قبل نشأة علم الاجتماع، ومن أبرز روادها "روبرت ميرتون" و"اميل دوركايم" و"تالكوت بارسونز" وغيرهم، حيث أهتم "بارسونز" بدراسة النسق الاجتماعي الذي يقوم بمجموعة من العناصر المتكاملة، التي تتمثل في النسق القيمي والثقافي الذي هو أساس الأنساق الفرعية بحيث هو الذي يمنح الشرعية للتنظيم، فهو عبارة عن العلاقات المترابطة والمتساندة بين أفراد المجتمع أو عمال المؤسسة، ومن الجوانب التي يركز عليها اهتمامه بأفكار الناس ومعتقداتهم وقيمهم باعتبارها الخلفية الحقيقية التي توجه سلوكياتهم اليومية وتحكم وتوجه علاقاتهم

اليومية وتفاعلاتهم، وتمتد هذه السلوكيات في كل المؤسسات والتنظيمات التي يتعامل معها الإنسان، حيث يتم بداخلها تبادل التعاون بهذه القيم عن طريق جملة من الرموز وأنماط الاتصال المختلفة، التي يتم من خلالها تبادل المعلومات الضرورية لاستكمال تلك العلاقات، ضمن نظام متكامل هو النسق الاجتماعي، تماما مثل الكائن العضوي، بحث تتم كل تلك العمليات في ظل الاستقرار والتضامن والتعاون، وإذا كان التنظيم نسقا واحدا متكاملا فهو يتضمن انساق فرعية متكاملة فيما بينها، من خلال الوظائف التي تقوم بها، بحيث لا تهدد بأية حال النسق الكلي، بل تعمل كلها بانسجام بما يتوافق مع أهداف التنظيم ومتطلبات البيئة⁽¹⁾، فالبناء القيمي يتمثل في مجموعة من القوانين والأحكام، والضوابط التي تحدد الواجبات والأدوار، ويرسم قنوات الاتصال بين الأدوار البنوية⁽²⁾، وتحدد أيضا علاقات عمل بين أعضاء التنظيم داخل المؤسسة. فالنظرية البنائية تعتقد بأن نظام الاتصال يحدد العلاقات في الأنساق العمودية للبناء ويحكمها علما أن العلاقات في النسق العمودي هي العلاقات التي تقع في المراكز الراسية للنظام، وتكون بين الرئيس والمرؤوسين بينما العلاقات في النسق الأفقي هي التي تقع بين المراكز المتكاملة للأنساق المتناظرة في نفس المستوى، وتكون بين المرؤوسين فيما بينهم، فالاتصال التنظيمي يحكم علاقات العمل وينظمها، ولقد تم ربط دراستنا المتمثلة في الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل داخل المؤسسة بهذه النظرية كونها تعتمد على اتصال الأفراد فيما بينهم والتكامل والتعاون الانسجام وبالتالي تحقيق التنظيم، لذلك يجب على كل عامل داخل المؤسسة أن يقوم بوظيفته على أكمل وجه، لان كل وظيفة تكمل الوظيفة الأخرى حتى يتسنى للمؤسسة أن تحقق البناء الكلي لها (الكفاءة الإنتاجية).

واعتمدنا أيضا على باقي النظريات التنظيمية كونها لها علاقة بموضوع الدراسة:

(1) ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص152.

(2) إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 38.

النظرية البيروقراطية: "ماكس فيبر" قدم نموذج الألماني وقد جدد أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية: مثل تقسيم العمل وتنظيمه، التدرج الوظيفي، استخدام القواعد والتعليمات، صف على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد. ويهتم هذا الاتجاه بالقنوات الرسمية للاتصال، والتركيز على الوسيلة للاتصالات المكتوبة، وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة⁽¹⁾.

نظرية الإدارة العلمية "فردريك تايلور": اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي "فردريك تايلور" كونه قائم ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة، واستمد فلسفته من نفس الأسس تقريبا التي اعتمدها "ماكس فيبر"، من حيث الرشد (العقلانية) في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة، لتتمكن من تحقيق أهدافها، ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي: تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة، وتنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة، الاعتماد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين، تصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها، وضع معايير لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج، الاعتماد على أسلوب دراسة الوقت والحركة بغرض استيعاب في الجهد الإنتاجي المبذول، واعتباره أساسا علميا لقياس كفاءة الأداء بموضوعية، الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة، بغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية⁽²⁾.

(1) معين محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص 58-59.

(2) نور الدين بشير تاويريريت: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2015، ص 25-30.

نظرية التكوين الإداري: "لهنري فايول" يعتبر مؤسس نظرية التكوين الإداري، وذلك حينما تلخيص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه الشهير "الإدارة العامة والصناعة"، حيث أشار "فايول" إلى أن العمل يمكن معالجته كعملية علمية تخضع لمبادئ مدروسة ومخططة يمكن تعلمها. ونلاحظ هنا انه بالإدارة في المنظمة بينما تايلور اهتم بالقاعدة العمالية. وتتميز نظرية "فايول" بأنها أكثر شمولية من حيث التركيز على ضرورة تحديد هدف التنظيم والوحدات والأقسام الضرورية لتحقيق هذا الهدف، ومن أهم مبادئ هذه النظرية نجد: تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية، النظام، تسلسل السلطة، الترتيب الوظيفي، المساواة، استقرار مركز الموظفين، المبادرة والابتكار، روح الجماعة أو الاتحاد، إخضاع المصالح الفردية للمصالح العام⁽¹⁾.

نظرية العلاقات الإنسانية (السلوكية): وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، متهمة إياها بإهمال العنصر البشري، وبدأت هذه الحركة بدراسات "هاوثون" التي أجراها "التون مايو" والتي أكدت على أهمية الجماعة الديناميكية الداخلية وأهمية المجموعات الغير رسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال كوسيلة من وسائل نقل المعلومات الدقيقة، كذلك ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية⁽²⁾.

(1) عبد المنعم عبد الحي: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي والإدارة، دط، دار المصطفى للنشر والتوزيع، 2006، ص42-43.

(2) معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008/2007، ص59.

كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل، ذلك أن إنتاج العامل يرتبط بالموقف الاجتماعي له، وبظروفه النفسية قبل الأجر⁽¹⁾.

نظرية "دوجلاس ماكجريجور": يرى بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة، يتضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظر (x)، بينما تتضمن المجموعة الثانية مجموعة من الافتراضات تناقض النظرية الأولى والتي هي الأساس لنظرية (y) ويمكن تلخيص متضمنات النظريتين فيما يلي:

افتراضات النظرية (x): أن الإنسان سلبي لا يحب العمل، كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل، يفضل الفرد أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل، تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يتم العمل إلا في وجود الرقابة وإشراف، يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

افتراضات النظرية (y): معظم الناس يرغبون ويحبون العمل، يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها، يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل بلوغ الأهداف، يأمل الفرد لإشباع الحاجات المادية والمعنوية، يمارس أعداد كبيرة من الأفراد على درجة عالية من الابتكار والإبداع في العمل، يرغب العامل في استغلال إمكانياته وطاقاته في العمل.

(1) عبد المنعم عبد الحي: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي والإدارة، دط، دار المصطفى للنشر والتوزيع، 2006، ص

أوضح " دوجلاس ماكجريجور " أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على افتراضات نظرية (X) التي تعتبره كآلة، يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب، كذلك إعطاءه حوافز مادية⁽¹⁾.

10 - صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت بسبب الأوضاع التي شاهدها البلاد من حراك اجتماعي أدى إلى غلق المؤسسات لمدة محددة.
- غلق أبواب المكتبة مما أدى إلى تأخر اتمم المذكرة.
- ضعف التمويل (الإمكانات المادية).
- صعوبة الوصول إلى جميع أفراد العينة وذلك راجع إلى بعد المسافة (بعد فروع المؤسسة فرع سور الغزلان ومشدالة).

(1) خيرى مصطفى كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية والعمليات الإدارية منهج تحليلي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007/2006، ص57-58.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

- 1- تعريف الاتصال التنظيمي.
- 2- ظهور الاتصال التنظيمي.
- 3- عناصر ووظائف الاتصال التنظيمي
- 4- أنواع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
- 5- وسائل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
- 6- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
- 7- معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
- 8- مبادئ الاتصال الفعال داخل المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع دراستنا من المواضيع التي تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الاتصال والتنظيم أو في مجال الإعلام أو في علم الاجتماع الاتصال... الخ، فهو يتناول عملية الاتصال التي تشكل الأرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، وذلك من خلال التفاعل الإنساني الذي يؤدي إلى تقوية علاقات العمل القائمة بينهم. فالاتصال التنظيمي يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بكفاءة اللازمة، وكما انه يحفز ويوجه العاملين ويؤثر على سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وبما أن العملية الاتصالية تعد عصب العمليات الإدارية الأخرى، سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز ماهية الاتصال التنظيمي التي سوف نتناول فيها تعريف الاتصال التنظيمي، ظهوره واهم نظرياته، عناصره ووظائفه، وأنواعه ووسائله وأهميته وأهدافه، وإبراز أهم معوقات الاتصال التنظيمي التي تقلل من الفعالية التنظيمية وأخيرا إبراز مبادئ الاتصال الفعال.

1- تعريف الاتصال التنظيمي: قبل التطرق لتعريف الاتصال التنظيمي سوف نتناول أولاً تعاريف الاتصال والتنظيم بصفة عامة.

1-1- تعريف الاتصال:

- هو تلك العملية التفاعلية تكون بين المرسل والمستقبل وذلك في إطار بيئة اجتماعية معينة وهو حالة من التأثير والتأثر بين طرفين أو أكثر.
- هو شبكة معقدة قد تظهر في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة، لكن في الحقيقة ذات طبيعة اتصالية، وأي نموذج ثقافي أو حركة أو سلوك اجتماعي يتضمن اتصالاً ضمناً أو صريحاً.
- أو أنه تلك العملية التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، سواء كانت هذه العملية بين الطرفين أو بين جماعتين أو بين فرد أو جماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة وهدفها تحقيق غرض معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخبارياً أو اقناعياً أو إصدار أوامر... الخ⁽¹⁾، أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "لأحمد زكي بدوي" فيعرف الاتصال على أنه الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر⁽²⁾، فهو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق

(1) ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2011، ص 7-8.

(2) احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط،المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001/2002، ص22.

الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري⁽¹⁾.

1-2- تعريف التنظيم: هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم ومنها:

- تعريف "أميتاي إتزيوني" التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، حيث يرى "إتزيوني" أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم، كما عرف "تالكوت بارسونز" التنظيم بأنه وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهداف محددة، وقد انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات⁽²⁾. كما جاء في تعريف "john piffner" أنه أحد الأنماط الذي يتصل من خلاله أعداد كبيرة من الناس مع بعضهم البعض وجها لوجه مشتركين في مهام معقدة لمنشأة متكاملة نظاما ورشدا من أجل إنجاز أهداف مشتركة متفق عليها كما أن "حسين توفيق" يرى بأنه تنسيق للجهود البشرية في المنظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة عالية وبأقل تكلفة معينة⁽³⁾. ويعرف أيضا بأنه الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات، والذي يوضح المسؤوليات وينشأ العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل سنويا في سبيل تحقيق الأهداف⁽⁴⁾.

3-1- تعريف الاتصال التنظيمي: للاتصال التنظيمي تعريف عديدة منها:

- الاتصال التنظيمي هو كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد. سواء كان في التنظيم الرسمي أو التنظيم الغير رسمي، حيث لا

(1) منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2002/2001، ص22.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص23.

(3) بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص13.

(4) محمود عساف: أصول الإدارة، دط، مكتب لطفي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1979، ص314.

يمكن تصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون عملية وشبكة اتصال رسمية أو غير رسمية، تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، وعملية الاتصال جزء من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم، حتى أنه يعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، وذلك راجع إلى النسبة الكبيرة من وقت العمل اليومي الذي يستغرق في عملية الاتصال بكل أنواعه، وعليه فإن الاتصال يعتبر هو الذي يسهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وكذلك يزيد من فعالية الأداء وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة⁽¹⁾.

- أما "منال طلعت محمود" فتتظر إلى الاتصال التنظيمي على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف⁽²⁾.

- ويعرف الاتصال التنظيمي أيضا على أنه عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات التنظيم⁽³⁾.

2- ظهور الاتصال التنظيمي: ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين (20)، ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "singer" عام 1926.

(1) ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2011، ص 8-9.

(2) منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، دط، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002/2001، ص 12.

(3) بوغراب حدة: الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة مسيلة، 2014/2013، ص 5.

كما تعد الشركة الفرنسية للسكك الحديدية " SNCF " التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري. ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعدما تعودت الجيوش اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب) وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة. وتطور بعد ذلك ليصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة⁽¹⁾.

3- عناصر ووظائف الاتصال التنظيمي:

1-4- عناصر الاتصال التنظيمي: يتضح أن العملية الاتصالية تتكون من عدة عناصر وتتمثل في المرسل، الرسالة والوسيلة المستخدمة والمستقبل أو المرسل إليه، ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي⁽²⁾:

أ- **المصدر (المرسل):** وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، يشاركوهم في أفكار واتجاهات وخبرات معينة⁽³⁾، وهو أيضا الكاتب الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آراءه وأفكاره ومشاعره، إذ أن التحسس المتبادل بينهما، والتصوير للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر⁽⁴⁾، وقد

(1) بدر الدين بلمولاي: " محاضرات الاتصال التنظيمي"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مقياس الاتصال التنظيمي لطلبة العلاقات العامة للسنة lmd3، 2013/2014، ص15.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص307.

(3) محمد بهجت جاب الله كشك: الاتصال وسائله في الخدمة الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص14.

(4) بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص39.

يكون المصدر شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف،
المجلات⁽¹⁾.

ب- **الرسالة:** تعتبر الرسالة أساس عملية الاتصالات، بل هي جوهر عملية الاتصال، وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة، أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء، أو إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه، أو مقالة صحفية أو حديث تلفزيوني.

ج- **الوسيلة:** هي تلك العملية التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في المطبوعات من الصحف والمجلات والملصقات، أو سمعية بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو الفيديو أو قد تكون الحواس الإنسانية من سمع وبصر، وقد تكون وسيلة كما هو الحال في الاتصال الشخصي، ويجب على المرسل اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل الأكثر تأثيرا على المستقبلين⁽²⁾، ويمكن أن يكون الاتصال مباشرا دون الحاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات الرسمية والغير الرسمية، كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية... الخ.

د- **المستقبل (المستلم):** وهو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة، والتي يعمل المرسل على إيصالها للمستقبلين وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل، بعد انتهاء عملية الاتصال.

هـ - **تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:** لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز للاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي.

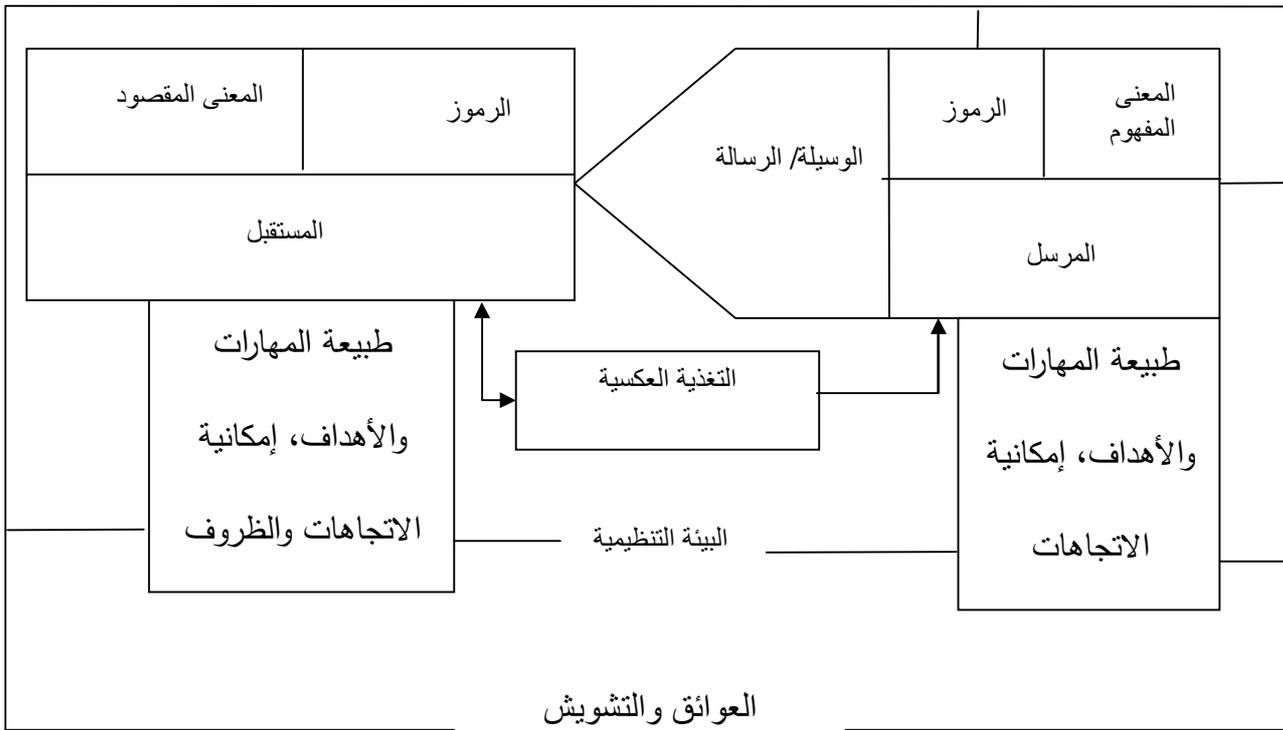
(1) لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية، دط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص2014.

(2) معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008/2007، ص168.

و- التشويش: وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية الاتصال وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال.

ز- التغذية العكسية: وهي الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية للتحقق من الاتصال أو التأكد من فعالية نتائجه⁽¹⁾.

الشكل رقم (01): يمثل عناصر الاتصال التنظيمي



المصدر: بوحنيفة قوي: 2010، ص 41.

2-4- وظائف الاتصال التنظيمي: يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما

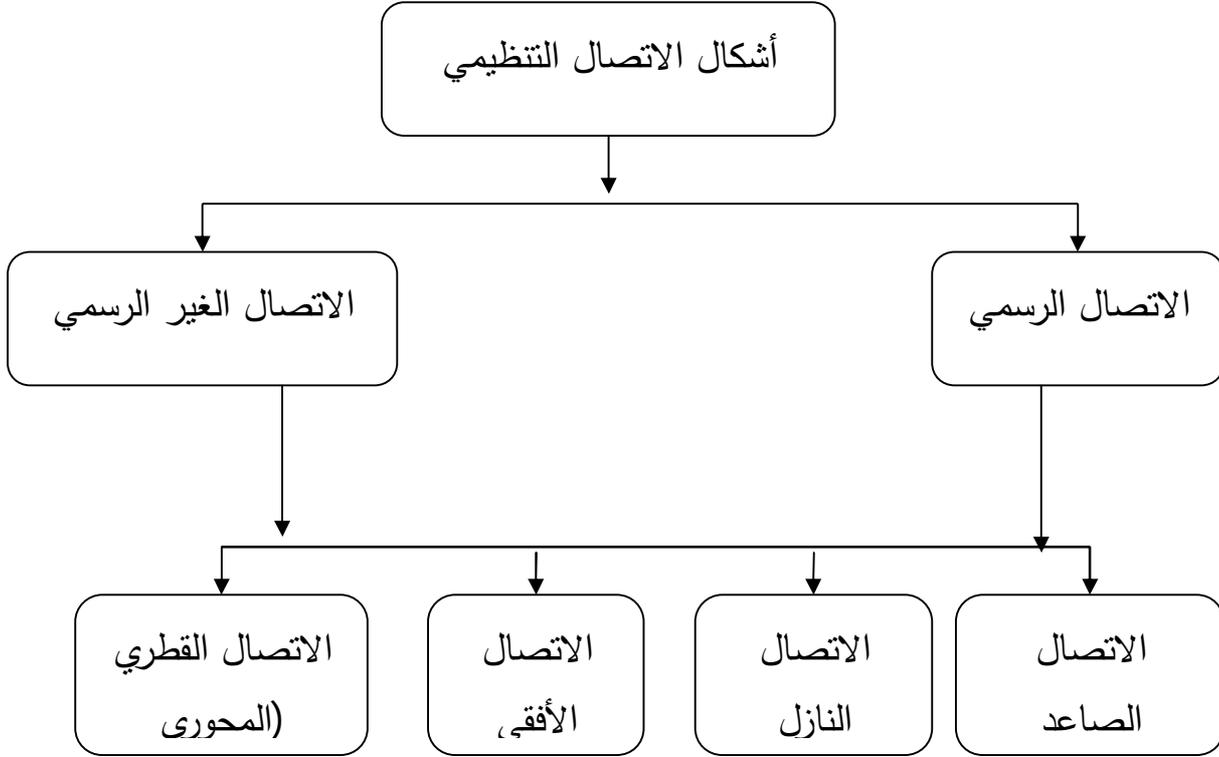
وأساسيا، لابد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها، ويمكن تقسيمها كما يلي:

(1) بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 40-41.

- أ- **وظيفة الإنتاج:** مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج هي حقيقة لا مفر منها، حيث يرى "كيث ديفير" الاتصال الجيد لا يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل، مع وجوب إشباع مهني وتعاون فعال والمهارة والرغبة في العمل.
- ب- **وظيفة الإبداع:** هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة اقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير.
- ج- **وظيفة الصيانة:** حفظ الذات وما يتعلق بها من تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم لضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.
- د- **وظيفة التبليغ:** بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون التدخل الإنساني، يمكن تبليغ التقارير وتنفيذ وشرح خطوات العمل للإدارة.
- هـ- **وظيفة الإقناع:** تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي، لتتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه لأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب، مما يجعل الإقناع أوسع لترك انطباع أفضل⁽¹⁾.
- 4- **أنواع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة:** هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية، بحيث يمكن النظر إليها كالاتصالات الرسمية والغير الرسمية وسوف نلقي الضوء على كل نوع منهما:

(1) الطاهر خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص

الشكل رقم (02): يمثل أشكال (أنواع الاتصال التنظيمي) (1).



المصدر: فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، ص 254.

4-1-الاتصال التنظيمي الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة (2).

وينقسم هذا النوع من الاتصالات إلى أربعة أنواع وهي: الاتصال النازل أو الهابط (العمودي)، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال القطري (المتقاطع أو المحوري).

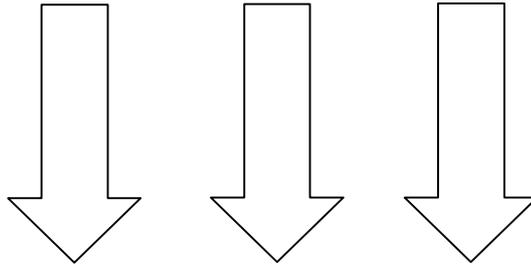
(1) بوغراب حدة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بوسعادة، الجزائر، 2014/2013، ص 22.

(2) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.

أ- الاتصالات النازلة أو العمودية: يتمثل هذا الشكل من الاتصالات باتجاهاته من الأعلى إلى الأسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، ويعتبر التنظيم الممثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر توجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في محاولة التصرف على ما يقصده من تعليمات.

الشكل رقم (03): يمثل مسار الاتصال النازل.

الرؤساء (الإدارة العليا)



المرؤوسين

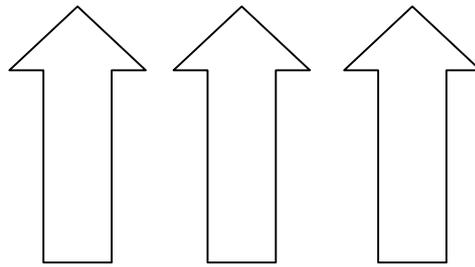
المصدر: ربحي مصطفى عليان: 2005، ص 105.

ب- الاتصالات الصاعدة: يهدف هذا النوع من الاتصالات إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المخصصة في المنشأة، إن هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية

ويمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات وسياسة الباب المفتوح..الخ⁽¹⁾.

الشكل رقم (04) يمثل اتجاه الاتصال الصاعد.

الرؤساء (الإدارة العليا)



المرؤوسين

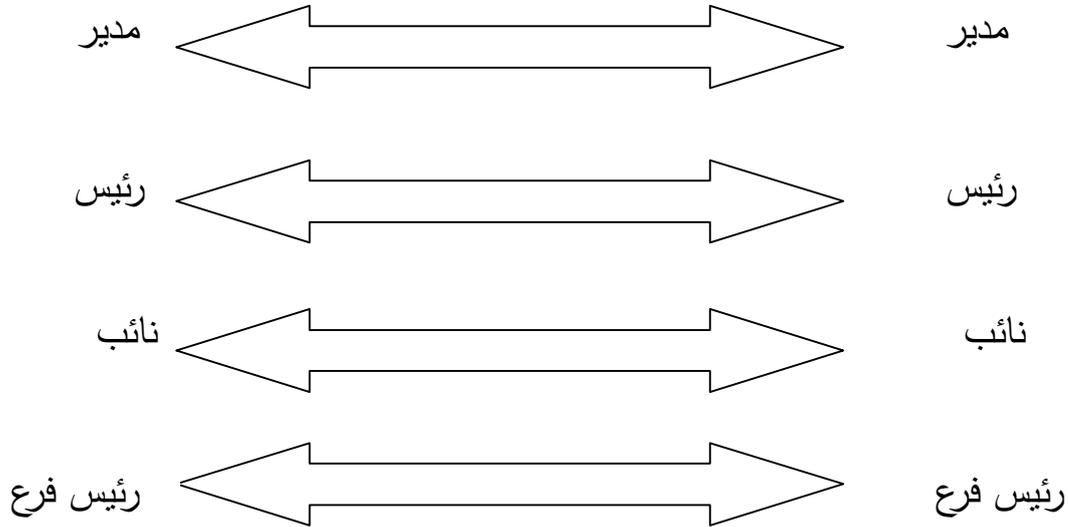
المصدر: ربحي مصطفى عليان: 2005، ص104.

ج- الاتصالات الأفقية أو الجانبية: هو ذلك الاتصال الذي يكون في تعيين المستوى لغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات قبل الرجوع إلى المستويات العليا⁽²⁾.

(1) معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص170.

(2) ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص14.

الشكل رقم (05): يمثل اتجاه الاتصال الأفقي.

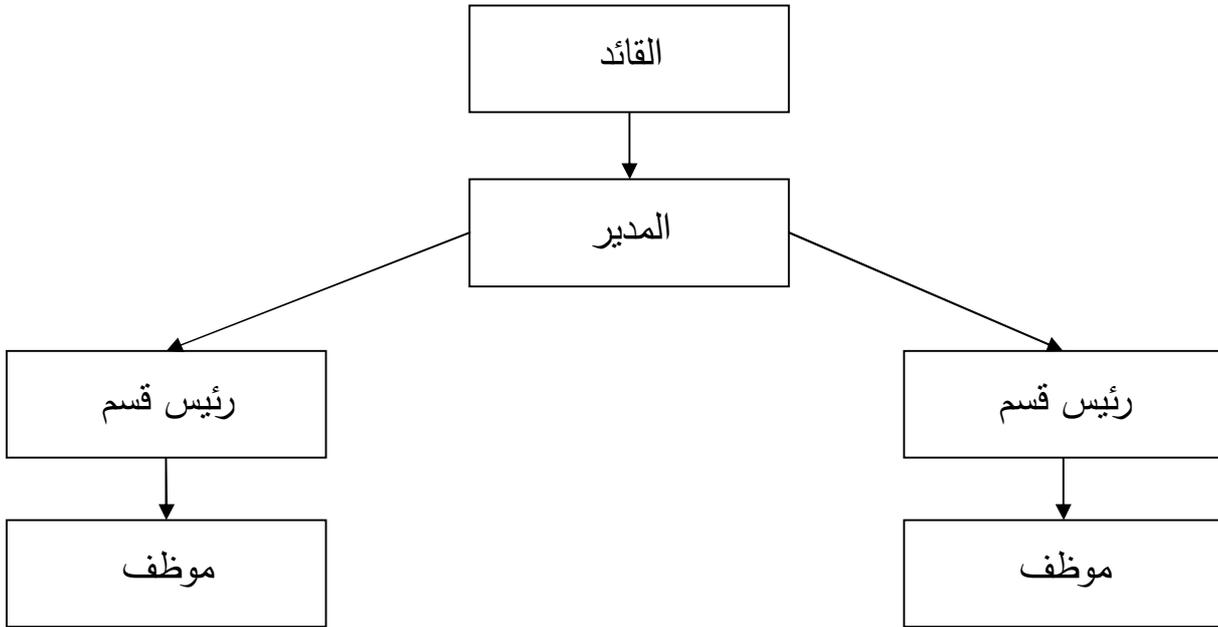


المصدر: ربحي مصطفى عليان: 2005، ص 106.

د- الاتصالات القطرية (المتقاطعة أو المحورية): وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من اجل انجاز العمل، فالمديرون وغير المديرون يساهمون في انجاز العمل بكفاءة، من اجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أعضاء في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم⁽¹⁾.

(1) معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص170.

الشكل رقم (06): يمثل اتجاه الاتصالات القطرية (المحورية).



المصدر: فاتن عوض: القيادة والإشراف الإداري، ص 25.

2-5- الاتصال التنظيمي الغير الرسمي: تتمثل هذه الاتصالات في العملية النهائية التي تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها وتوجيهها، وتتبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الإنسان باعتباره اجتماعي بطبيعته إذ تتميز اغلب تصرفاته بعلاقاته بالجماعة بحيث تدفعه الرغبة للانتماء إلى البحث عن جماعة تشبع فيه هذه الرغبات، ويحدث هذا الاتصال خارج خطوط الهيكل التنظيمي. كما تعد الاتصالات الغير رسمية من اخص الوسائل واقلها كلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة⁽¹⁾.

(1) بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 48.

كذلك هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددتها ضوابط وإجراءات رسمية محددة⁽¹⁾.

كما يعتمد الاتصال الغير رسمي على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة. وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات الغير رسمية لتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين الرسمي والغير الرسمي بإتقان ومهارة إذا رغب في رؤية عمله منجز على أكمل وجه⁽²⁾.

5- وسائل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة: هي الوسائل الشفوية والكتابية والوسائل السمعية البصرية.

5-1- وسائل الاتصال الشفوية: لو تصورنا أن كل ما يريد قوله الرؤساء إلى مرؤوسهم أو كل ما يريد المرؤوسين تبليغه إلى رؤسائهم، يشترط أن يكون كتابيا لكان ذلك أداة جمود المؤسسة وشلل نشاطها، لذا فمهما حرصت المؤسسة على ترسيم الاتصالات من خلال تدوينها فإنها لا تحقق الفعالية إلا باستكمال الاتصال الكتابي بالاتصال الشفوي، الذي يحمل مئات أو آلاف الرسائل في اليوم الواحد في مختلف الاتجاهات، وهذه الطريقة تحقق السرعة والمرونة والفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل وتنفيذها في الوقت المناسب، ويتم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الشفوية حسب الأهداف التي ترمي إليها، فيمكن أن تكون عن طريق الهاتف فقط أو الاجتماع أو الندوات والملتقيات، وإذا كانت الاتصالات الشفوية أمرا لا غنى عنه فإنها في نفس الوقت

(1) خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص124.

(2) معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص169-

معرضة للنسيان والتشويه والنقصان، وهذا يعتبر من أهم عوامل تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤولية وذلك لعدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسالة الشفوية.

5-2- وسائل الاتصال الكتابية: وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا، فالإدارة تلجأ إلى

مثل هذه الاتصالات نظرا لحرصها على احترام الإجراءات الرسمية في الاتصال، ونظرا لحرصها على تبليغ الرسالة بنفس المضمون إلى كل أعضاء المؤسسة، ونظرا لرغبتها في الاحتفاظ بها في أرشيف المؤسسة، ليتم استخراجها في حالة الحاجة إليها مثل المتابعة والمراجعة والرقابة، فتقديم استدعاء حضور الاجتماع كتابيا إلى المعنيين بالاجتماع لا يعطيهم أي حجة في الغياب العمدي عكس الاستدعاء الشفوي، فالحالة الأولى حجة للإدارة والحالة الثانية حجة عليها، ومن أهم وسائل الاتصال المكتوبة: المذكرات، التعليمات والمراسيم المختلفة، إعلانات الإدارة الحائطية، مجلة المؤسسة والتقارير والمحاضر الخاصة بالاجتماعات ومحاضر اللجان المختلفة. وإذا كان الاتصال الرسمي يلزم العاملين بكل ما هو مكتوب ويتميز بالدقة في احترام وتنفيذ الأوامر والتعليمات ويضم عدم النسيان والتجاهل والمتابعة الدقيقة، فإنه من جهة أخرى أداة للضغط على العاملين خاصة في حالة حرصهم على الاحترام الدقيق في تطبيق القوانين وإجراءات الاتصال، بحيث تصبح عملية متابعة للعاملين فأحيانا يكون الحرص على احترام إجراءات ومراحل الاتصال على حساب الوقت والجهد وعلى حساب تحقيق الأهداف، بينما يكون من السهل تحقيقها من خلال تبسيط إجراءات الاتصال.

3-5- الوسائل السمعية البصرية: تستعمل المؤسسة الأفلام السمعية والبصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات، أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة، ومن وسائلها البريد الإلكتروني والانترنت⁽¹⁾.

6- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

6-1- أهمية الاتصال التنظيمي: لعملية الاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل المؤسسة. فالاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقديم الأداء وإنتاجية العمل⁽²⁾.

كذلك تعزيز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، وتساعد على ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، حيث يلزم العاملون باتباع التعليمات في عمليات اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم، كذلك تعزز عملية الاتصال الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عمله، وكيف يمكن تحسين أدائهم، ومن خلال الاتصال أيضا يعبر الأفراد عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم واحباطاتهم⁽³⁾.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتحديات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات وتطوير علاقات العمل وتتميتها⁽⁴⁾.

6-2- أهداف الاتصال التنظيمي: تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم،

فالالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقائها، فبدون الاتصال لا

(1) ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2011، ص 18-20.

(2) احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص 31.

(3) معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 164.

(4) هالة منصور: الاتصال الفعال- مفاهيمه وأساليبه ومهاراته-، دط، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الزاوية الإسكندرية، 2000، ص 54.

يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين، وتكمن أهداف الاتصالات فيما يلي:

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون بينهما، تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل، المساعدة في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك، وتعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية، الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس.

أما "القيوتي" فيذكر بعض أهداف الاتصال في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها والتي منها:

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- تعريف المرؤوسين بالأهداف والغايات المطلوب تحقيقها، وبالمعلومات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين⁽¹⁾.

7- معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة: تتعرض عملية الاتصال إلى التشويه والتغير أثناء انسيابها، وقد تتباين المعاني المرسلة من قبل الشخص المتصل عن تلك التي فهمها المستقبل لأسباب كثيرة، وهذه الأسباب بدورها تؤثر في كل خطوة من خطوات الاتصال، ومن النادر أن يحدث تطابق ما قصده المرسل وما فهمه المستقبل، وتعود هذه المعوقات إلى أسباب تنظيمية، أو نفسية أو اجتماعية، وقد تكون فنية مادية⁽²⁾.

(1) معن محمود عيصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007/ 2008، ص163-164.

(2) بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص65.

7-1- المعوقات التنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف

المختلفة والسلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة⁽¹⁾.

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات.
- مركزية التنظيم وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات، رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات.
- قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها، أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة⁽²⁾.
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية وزيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل، وزيادة شعور الفرد بالملل.
- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال الغير الرسمي، الذي بدوره قد لا يتطابق مع أهداف المنظمة⁽³⁾.

7-2- المعوقات النفسية والاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد

النفسية، وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، والدرجة الانتقائية في الإدراك، ودوافع الفرد، أما فيما يتعلق بالمعيقات الاجتماعية، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق

(1) احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دط، دار الجامعية ، القاهرة، 1989، ص275.

(2) معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع،

عمان، 2008/2007، ص174

(3) بوحنيقة قوي: مرجع سابق، ص66.

الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأناية والتفرقة، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية⁽¹⁾.

3-7-المعوقات الفنية والمادية: وتتصب هذه المعوقات إلى 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 ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية.

إجمالاً يمكن إدراك أهم المعوقات الفنية والمادية في العناصر التالية:

- قصور التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة، أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة.
- احتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب تفسيرها وفهمها.
- تشويه الرسالة ونقلها بشكل محرف.
- الافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة والألفاظ الجيدة التي يمكن فهمها بسهولة.
- عدم وجود نظام واضح محدد للاتصال مع البيئة الخارجية.
- عدم وجود قنوات اتصالية جيدة والافتقار إلى العلاقات الاجتماعية العامة الجيدة في المنظمة.
- احتواء الرسالة على حجم كبير من البيانات، كذلك زيادة الفترة اللازمة لفهم الرسالة والرد عليها.

(1) معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص

- زيادة الاعتماد على الاتصال غير مباشر والمكتوب وبالتالي انخفاض حجم الاتصال المباشر والشفوي والأنواع الأخرى⁽¹⁾.

8- مبادئ الاتصال الفعال داخل المؤسسة: هناك نقطة أساسية وتعد دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمات، وتتمثل هذه الدعامة أساسا في ضرورة تحسين أسلوب إيجاد علاقات بين العاملين ورؤسائهم وجها لوجه في مختلف مستويات منظمات العمل، والمنظمة في أساس تكوينها ما هي إلا أداة مصممة لغرض تحقيق أهداف محددة بأقصى درجة من الكفاءة، وطبعا هذه الأداة وجدت لخدمة الهدف العام للمنظمة، وليس كفاية في حد ذاتها، وعلى هذا الأساس فالمنظمة لا تتناسب في قنواتها الاتصالية مجرد إجراءات ولوائح قانونية، بل هناك جوانب إنسانية ملموسة وجوانب غير مدركة -غير لفظية- تتفاعل ضمن هذا النسيج المتكامل المشكل للمنظمة، وان الإدراك الجيد لطبيعة تكوين أي منظمة وربطها ببيئتها التنظيمية يخفف من المعوقات سالفة الذكر التي تؤثر سلبا على أداء المنظمة.

ومن المبادئ الأساسية لتأسيس نظام اتصالي جيد نجد:

- ضرورة تسيير عملية الاتصال بما يناسب إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها وحتى الوصول إلى المرحلة التنفيذية، ومن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة، لان ذلك قد يكون معيقا للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجيزية.
- إنشاء إدارة اتصال تتولى المراجعة والمتابعة المستمرة لعملية الاتصال.
- يجب على الإدارة العليا إدراك اثر الاتصال الغير الرسمي وأهميته وضرورة الاستفادة منه في تحقيق أهداف وغايات كل من الجهاز والأفراد العاملين فيه، لان إغفال هذا الجانب

(1) بوحيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،

يؤدي إلى حالة من عدم الرضا والتوتر في العلاقات التنظيمية، وللحد من مخاطر الاتصالات الغير رسمية يجب على الإدارة العليا التحرك السريع لمواجهة هذه الظواهر السلوكية بشكل موضوعي، والعمل على إحداث تقارب بين العلاقات غير رسمية في الجهاز التنظيمي.

- توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يتضمنه من وضوح للاختصاصات والمهام والسلطات، وضرورة اتسام هذا الهيكل بالمرونة ومواكبة التغيرات.
- اتباع اللامركزية كآلية ضرورية لتفويض بعض السلطات وإشراك العاملين في صنع واتخاذ القرار، وقد أظهرت الدراسات الإدارية أن لا مركزية التنظيم هي الإجراء المتزن المؤثر في عملية تنسيق الجهود⁽¹⁾.
- التنسيق والتكامل بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة كنظام متكامل ومتناسق ومتوازن.
- تبسيط الإجراءات والأساليب بما يتناسب مع سرعة ومرونة تنفيذ القرارات.
- اختيار شبكة الاتصال المناسبة للموقف.
- إدراك أهمية العامل الإنساني ودوره في نظم الإصلاحات الفعالة حيث أن الفرد هو عضو مساهم في الجماعة، ولن تتحقق أهداف التنظيم إلا من خلال التفاعل الإنساني عن طريق تبادل وسائل الاتصال، فالإنسان هو المرسل وهو المستقبل في حقل الاتصالات الإدارية، كما أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين⁽²⁾.
- لا بد أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها، كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الاتجاهات أي معرفة آثار

(1) بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص71-72-73.

(2) بوحنيفة قوي: المرجع السابق، ص73.

المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين، وأخيرا فان الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر⁽¹⁾.
حيث يشير كل من "ولي ووايت" (1985) بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها⁽²⁾.

(1) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص 237.

(2) جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دط، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2002، ص 50.

خلاصة الفصل

يمكن القول مما سبق بأن عملية الاتصال التنظيمي لها أهمية بالغة داخل المؤسسة. فهي أساس بناء العلاقات القائمة بين الموظفين، وتعتبر أيضا أمرا حاسما وضروري في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم ككل، إضافة إلى أنها تمثل احد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها، لذا على القائمين بتسيير المؤسسات أو المنظمات أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين، مما يساعد على تعزيز العلاقات بينهم وتطويرها، ويساعد أيضا على النشاط والحركية الجيدة لمختلف أعمال المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

علاقات العمل داخل المؤسسة

- 1- تعريف علاقات العمل.
- 2- نشأة علاقات العمل.
- 3- أبعاد علاقات العمل داخل المؤسسة.
- 4- عناصر علاقات العمل داخل المؤسسة.
- 5- مميزات علاقات العمل.
- 6- أنواع علاقات العمل.
- 7- أهداف علاقات العمل داخل المؤسسة.
- 8- آثار علاقات العمل داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تحتل علاقات العمل الصادرة في المؤسسات الخاصة والعمومية على حد سواء في العالم المعاصر، احد العناصر الهادفة في العملية التنموية، بل أن الاستثمار في نوعية العلاقات العمل وتحسينها ومتابعتها من قبل مسؤولي الإدارات والمؤسسات الاقتصادية... الخ، بمثابة الرهان المريح في هذه المؤسسات من اجل تحقيق الاستقرار في الإنتاج، ونظرا للمكانة التي تحتلها علاقات العمل في المؤسسات تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم لعلاقات العمل ونشأة علاقة العمل وأبعادها وعناصرها ومميزاتها وأنواعها وأهم نظريات التي تناولت علاقات العمل، وأهداف علاقة العمل وأخيرا أثار علاقة العمل.

1-تعريف علاقات العمل: لقد اختلف الباحثون حول تعريفهم لعلاقات العمل فراح البعض إلى اعتبارها علاقات صناعية والبعض الأخر من علماء الاجتماع التنظيم والعمل اعتبروها علاقات إنسانية، ومنه سوف نعرض بعض التعريفات لمصطلح علاقات العمل:

لقد ظهرت تعاريف حديثة لعلاقة العمل من بينها ما أورده الدكتور "محمود نجيب" اعتبرها علاقات الاستخدام بين صاحب العمل ومجموعة العمال، وهذا يعني أن هذا النمط العلائقي لا يمكن أن يحدث إلا بين صاحب العمل أي مالك لرأسمال والعامل، الذي يقدم جهده مقابل اجر يتقاضاه من طرف رب العمل، الذي قد يكون فرد بذاته كما قد يكون شخصية معنوية كالدولة أو شركة مساهمة. وعليه فان علاقة العمل تفرز نتيجة تواصل الفئتين وتفاعلهما على نحو معين في موقف تفاعلي واحد، وهذا ما يذهب إليه "ميشال كروزيه" بالتفصيل حينما يؤكد على أن " السلطة تقتضي دائما إمكانية بعض الأفراد أو الجماعات للتحكم في أفراد وجماعات أخرى والتحكم في الآخرين، بمعنى الدخول معهم في

علاقة، وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر، في خضم تفاعلات بيئة مهنية أو العمل⁽¹⁾.

كما جاء في تعريف الباحثة "ماري فانكليكس" لعلاقة العمل بأنها عبارة عن نمط علائقي يعمل على تنظيم العلاقات بين العامل وأصحاب العمل بكافة المستويات التنظيمية المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة، وهذا يعني انه لا يوجد استثناء لفئة عمالية لمستوى ما بالمؤسسة لا يبرم معه العمل علاقة سواء كان هذا العمل عضليا أو فكريا أو كلاهما أو كانت ممارسة العمل تقضي وجود سلطة تنظيمية أو قانونية⁽¹⁾.

تعريف آخر لعلاقات العمل هي تلك العلاقات والروابط التي تنشأ بشكل من العمال والهيئة المستخدمة أو الإدارة في مجال العمل، وتقوم بمجرد قيام شخص (العامل) بالعمل لحساب شخص آخر (صاحب العمل) تعد إدارته وإشرافه مقابل اجر، وتنتج على إثرها حقوق وواجبات والتزامات للطرفين⁽²⁾.

ويعرفها "ناصر قاسيمي" (علاقات العمل) بأنها كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي، وما ينتج عنها من عمليات الصراع والتعاون والمنافسة⁽³⁾.

2-نشأة علاقات العمل: إن فكرة علاقة العمل أزلية، ظهرت مع ظهور الإنسان وتطورت مع نشأته، لهذا اتخذت علاقة العمل هذه عدة أشكال وصور منذ الحضارات القديمة إلى الحضارات الحديثة، الأمر الذي اثر على قيمته العمل، وهو ما تجدر الإشارة إليه،

(1) مليكة عرعور: سوسيوولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2014/2015، ص 19-20.

(2) غريب مونية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب اسميدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، عنابة، 2006/2007، ص37.

(3) ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية-، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، 2011، ص92.

والبحت عنه لمعرفة مفهوم علاقة العمل عبر الحضارات المتتالية القديمة والوسطى ثم الحديثة، لبيان مفهومها وطبيعتها في كل مرحلة.

فعرفت علاقة العمل في مصر عند قيام بصناعة الاسمنت والزجاج، إلى جانب صناعة النسيج، كما عرفت الحضارة البابلية هذه العلاقة عند اهتمامها بالصيد أكثر من الزراعة، كما تعتبر من الحضارات القليلة القديمة التي كانت فيها الأجور من قبل الدولة إلى جانب تحديد الأسعار، وذلك بمقتضى قوانين الملك حمورابي، أما الحضارة الفينيقية التي يعود تاريخها إلى القرن قبل الميلاد، فقد نشط أهلها في الصناعة والتجارة الخارجية، واشتهروا بصناعة الزجاج والمعادن والأسلحة، أما الحضارة الرومانية فقد عرفت ازدهار اقتصاديا وماديا، حيث كان العمل ينجز من طرف العبيد، ويستبعد كل علاقة مهنية مع الأسياد، وقد اشتهر أشرف الرومان بحب العمل الفلاحي واحتقار الأعمال اليدوية الأخرى، فكانوا يقضون معظم وقتهم في أراضيهم، أما فيما يخص الصناعة فقد نشأت في البيوت وهي الأساس موجهة للاستهلاك العائلي، وتوسعت فيما بعد كي تشمل الصناعات المنجمية، الخشب، الأثاث.. الخ.

أما الديانة المسيحية، تقوم على خلق ضوابط تحكم العمل وتنظم علاقاته، مثلما بينه القس عندما قال إجبارية العمل "أن الذي لا يعمل لا يأكل"، أما في الحضارة الإسلامية فقد ورد مصطلح العمل، وما يحل على علاقته ومعناه في حوالي ثلاث وستين آية قرآنية، فلقد احتل العمل مكانة عامة في أعمال وأقوال الرسول صلى الله عليه وسلم⁽¹⁾.

لقد عرفت القرون الوسطى نظام الإقطاع، يملك فيه الأسياد مساحات زراعية واسعة يستغلون فيها الرقيق أو الاقنان، حيث يقيم هؤلاء في هذه الأرض ولا يغادرونها إلا بمرافقة السيد، إذ كان من أهم واجباتهم أثناء استغلال الأراضي دفع مجموعة من الضرائب للدولة،

(1) رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع والطباعة،

الجزائر، 2002، ص 10-12-13-20.

وبعضها للسيد المالك، وما يلاحظ على هذا النظام انه كان يقوم على الولاء المتبادل بين السيد والعبد، فيدافعون عنه كلما تعرضوا لاعتداء خارجي، ويحميهم من جهته، ويمنح لهم نوعا من الحرية في ممارسة بعض النشاطات الخاصة بهم، ومع تكون المدن وازدهارها اخذ نظام الحرف وظائف مهنية كحرف النجارة، الحدادة، الحياكة... الخ.

وللطائفة الحرفية هدفين أولهما تحقيق المساواة بين أسياد ومعلمي الحرفة الواحدة وتنظيم أساليب وضع الإنتاج كتحديد مواصفات الأدوات المستخدمة في الإنتاج وعدد الصناع و الذين يمارسون الحرفة وعدد ساعات العمل ومستويات الأجر، أما الهدف الثاني فيتجسد في محافظتها على وضعها الاقتصادي في المجتمع⁽¹⁾.

ومع بداية القرن 16م، اخذ نظام المصنع يحتل تدريجيا محل نظام الطوائف الحرفية ويعود ذلك إلى: كثرة العوائق التي وضعها المعلمون أمام الصناع ووقوفهم ضد المعلمين⁽²⁾، وظل الحال على هذا الوضع إلى نهاية القرن 18 م وقيام الثورة الفرنسية سنة 1789، هذه الأخيرة التي أتت بمفهوم علاقات العمل، يرتبط بالفلسفة والمبادئ التي قامت عليها الثورة⁽³⁾.

غير أنه وقيام الثورة الصناعية أخذت العلاقات المهنية تتوتر بين العمال وأصحاب العمل لانعدام التوازن الاقتصادي بينهم، إذ أصبحوا في ظل الحرية المطلقة للعمل والتعاقد يخضعون لضغوطات الحاجة الاقتصادية والاجتماعية، وساءت أحوالهم وضعف حجم عرض العمل، مما أدى إلى انخفاض رهيب في الأجور والضمانات المالية والاجتماعية وضعف الاستقرار في العلاقات المهنية للعمال، وخضع الوعي السياسي لديهم وإدراكهم لخطورة هذه الأوضاع أخذوا يتجمعون في شكل تجمعات ونقابات للمطالبة بتحسين

(1) إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2005، ص48.

(2) محمد عبد المولي الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجد اللاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص59.

(3) رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2002، ص15.

أوضاعهم حيث صدر قانون حق الإضراب في 1864، والقانون الذي ينظم عمل النساء والأطفال في سنة 1874، أما قانون 1884 الذي يتعرف بحرية التنظيمات المهنية وسماع للعمال وأصحاب العمل بإنشاء نقابات⁽¹⁾.

3- أبعاد علاقة العمل داخل المؤسسة: إن علاقة العمل متعددة الأبعاد نمط علائقي

رسمي شكلي، وفي نفس الوقت ذات طابع سوسيو-تنظيمي ناتج عن توافر ثلاث أبعاد أساسية في الموقف التفاعلي بين العامل، من ناحية وصاحب العمل من ناحية أخرى، تتمثل تلك الأبعاد في ما يلي:

- **البعد التنظيمي أو المؤسسي:** هو البعد الذي يعبر عن المجال المكاني أو موقع العمل الذي في ثناياه يتجسد فيه المواقف التفاعلية التنظيمية بين طرفي علاقة العمل وردود أفعالهم التنظيمية والموجهة بجملة من القيم التنظيمية المعتمدة، الذي ينتمي له العامل، موضحاً نمط محدد من الممارسة التنظيمية المطلوبة منه والمحددة الملامح العريضة في علاقة العمل، كما تتحدد حجم السلطة التنظيمية المسموح بها تنظيمياً لأداء العمل المكلف بها بالكفاءة المطلوبة منه من جهة، ومرتبطة بالمستوى التنظيمي من جهة أخرى.

- **البعد التعاقدية:** يدل هذا البعد على صفة الإتقان للناشئة بموجب عقد مكتوب أو غير مكتوب بين طرفي علاقة العمل وبالتالي يعطي هذا البعد الصفة الرسمية الشكالية على العلاقة، وبناءً عليه فالعلاقة تأخذ الصفة التعاقدية للاتفاقية، مما يجعل علاقة العمل تأخذ المسار القانوني وفي المقابل تسلخ نفسها من الجانب الإنساني والعاطفي الوجداني أثناء الممارسة الأدائية لمهام العمل، وبذلك يصبح هذا الأخير قابل للتقييم، وبالتالي

(1) اونيس عبد المجيد اونيس: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان (الأردن)،

تقدير المكافئة والعقاب في حالة محايدة احد طرفي علاقة العمل عن نمط الممارسة المحددة في عقد العمل، تزيد الصيغة التعاقدية من إلزام الطرفين بالالتزام بالعقد وبنوده.

- **بعد التراضي:** يكشف هذا البعد في علاقات العمل عن ضرورة وجود التراضي في عقد العمل، الذي يتضمن التفاني في العمل وسعي في إتقان أداءه، ومن ثمة في إنشاء علاقة العمل، عن أهمية أو ضرورة قناعة العامل بالعمل المكلف به والأجر المتقاضى في المقابل، بغرض خلق حقل عريض من الثقة عند طرفي العلاقة حيال بعضهم البعض، بالتالي سد فرص تسرب استئجار احد طرفي العلاقة، من تحقيق درجة عالية من الالتزام لبنود العقد الصارمة وبالتالي تجسيد التراضي بين العامل وصاحب العمل⁽¹⁾.

4- عناصر علاقات العمل داخل المؤسسة: إن عناصر علاقات العمل لا يمكن فصلها

عن بعضها البعض إذ أن عنصر العمل يعتبر موضوع التزام العامل، والأجر يعتبر محل التزام صاحب العمل، مدة العقد عمر علاقة العمل، أما عن العنصر الأخير فيمثل التبعية أو الإشراف على مسار علاقة العمل ولأن هذه العناصر لها دورها الكبير في كينونة علاقة العمل سوف يتم التعرض لها بدرجة من التحليل السوسولوجي المفصل، موضحا ذلك الدور في نشأة علاقة العمل واستمراره.

4-1- عنصر العمل: يعبر العمل عن موضوع عقد العمل بين العامل وصاحب العمل

والسبب الذي يدعوا ويدفع الطرفين إلى المواظبة على الاستمرار، حيث عرف العمل في أوساط المختصين بأنه « مجموع الأنشطة ذات أهداف محددة يؤديها الفرد بواسطة عقله وجسده في وجود مجموعة من الأدوات والآلات، وينفذه على المادة، ويقضي الأمر خلق علاقات اجتماعية بين العامل وصاحب العمل»، وعليه فإن التجسيد الفعلي للعمل يستدعي ضرورة توافر شروط أولها الأداء الشخصي للعمل، الذي يعني به قيام الشخص المتعاقد ذاته

(1) ملكة عرعور: سوسولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2015/2014، ص 22-

بالعمل المكلف به دون أن ينوب عنه احد مقرب أو غير ذلك في أي ظرف كان، أما الثاني فيتمثل في الأداء الفعلي للعمل، والذي يشرف قيام الشخص المتعاقد ذاته بالعمل ممارسة حقيقية لا يشوبها وهم أو تخيل، أما آخر شرط هو أداء العمل وفق التعليمات المتعاقد عليها مع صاحب العمل وأوامره، والذي يشير إلى قيام الفرد المتعاقد دون تعديل عفوي أو مقصود من العامل حتى وان كان الموقف التنظيمي والمهني يستدعي ذلك⁽¹⁾.

ويعرف العمل أيضا على انه كل نشاط أو مجهود أو نتيجة أو غاية معينة يلتزم العامل بتحقيقها أو انجازها لصالح أو لحساب صاحب العمل.

أو أنه كل نشاط بدني أو فكري أو حتى فني يقوم به العامل بصفة شخصية وفق توجيهات وأوامر صاحب العمل⁽²⁾، أو انه العنصر الأساسي للإنتاج، وهو المصدر الرئيس لكل القنوات التي ينتفع بها الإنسان⁽³⁾.

ويمكن القول أن العامل بالمؤسسة المستخدمة له، ليس حرا في العمل اداء ووجودا من النواحي الثلاث أولهما القانونية، الثانية تنظيمية، والمعطي الثالث هو تقني.

ومع ذلك فالعامل مسؤول عن كل الأخطاء الممكن حدوثها في مسار الأداء الفعلي للعمل سواء كان الخطأ عن قصد أو دونه، وفي المقابل يكون صاحب العمل مسؤولا على توفير وسائل أداء العمل، وتقديم الأجر في الموعد المحدد دون تأجيل.

4-2- عنصر الأجر (الراتب): يعتبر مفهوم الأجر احد المعطيات الاقتصادية، لذا فقد اعتبره المختصين في مجال العمل، معيار يتحكم بدرجة كبيرة في كفاءة أداء العمل من منطلق أنه تلك القيمة المالية التي يلتزم صاحب العمل بدفعها مقابل جهد أو العمل الذي

(1) مليكة عرعور: سوسيولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2015/2014، ص 24.

(2) أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري لعلاقة العمل الفردية، الجزء الثاني، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص19-20.

(3) أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري لعلاقة العمل الفردية، الجزء الأول، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص25.

يقدمه تبعا لشروط التعاقد، وعليه عادة ما يعتبر الأجر المبلغ المتفق عليه في العقد المبرم مع صاحب العمل، لكن دلالة الأجر التأثيرية على العامل وكل سلوكاته تعتبر مؤشرا له دلالاته النفسية والاجتماعية، الذي اقر بها علماء الاجتماع والنفوس وعلماء النفس الاجتماعي، لما له من اثر في دافعية العامل ورضاه وعليه اعتبر العلماء الأجر (الراتب) معيار دافعي قوي بالدرجة الأولى في تحريك العامل للبحث عن العمل، كما اعتبر الأجر سببا يدفع صاحب العمل للالتزام ويجمعه مع العامل في مواقف تفاعلية قد تتصف بالحدة خاصة عندما يطالب الأول برفعه ويعمل الثاني على تدنيه، وهنا ينشأ التدافع بين الطبقتين العاملة وأرباب العمل مما يستدعي الوضع إلى تدخل الدول كطرف حيادي وصي على تطبيق قانون تشريع العمل⁽¹⁾.

كما يعرف الأجر أيضا أنه ذلك المقابل المالي للعمل، وهو القيمة المالية التي يلتزم صاحب العمل بدفعها للعامل مقابل الجهد والعمل الذي يقدمه له هذا الأخير، ومن هنا تظهر لنا أهمية هذا العنصر كركن جوهري في عقد العمل، إذ كما يرى بعض الفقهاء أن الأجر مقوما من مقومات عقد العمل⁽²⁾.

إن المتعارف عليه بين أوساط العمال هو أن الأجر يأخذ أشكالا عديدة أولها: المبلغ المالي ويكون في اغلب الأحوال الاعتيادية التي يتقاضاها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لكن هناك حالات قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية في السكن، الغذاء، الملابس، والأكل، وفي القديم عندما كان الأجير يسعي وراء لقمة العيش كان يأخذ الأجر شكل ملحقات وما يلحق به من مزايا مادية مرتبطة به كالممنح أو الهبات التي تتبع الأجر الشهري في كل شهر، او سنة، أو مناسبة دينية، وطنية أو عالمية في السنة، وبالتالي فان

(1) مليكة عرعور: سوسيولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2015/2014، ص 24-

25.

(2) أحمية سليمان: الوجيز في قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري ، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص65.

الأجر المتقاضى من طرف العامل يتكون من شرطين أساسيين: الشرط الأول: الصفة الثابتة يعرف هذا الشرط بالأجر القاعدي للعمل الذي يتقاضاه العامل وفقا للتوظيف الوظيفي المعمول به بالمؤسسات الاقتصادية الموجودة في مختلف دول العالم الحديث تختلف عن بعضها البعض، وتأثيرها الاقتصادي للبلد من حيث تبنيتها لفاعليها تبعا لشروط الانتماء التي تضعها تلك المؤسسات، بمعنى أنها تختلف في بنائها وطبيعتها نشاطها.

أما الشرط الثاني: يعرف بالتعويضات وهو الجزء الخاضع للتغيير الذي يطرأ على الإنتاج، الأرباح، كذلك اقدمية العامل وكذا تغير الظروف الاجتماعية للعامل وعادة ما يعتبر هذا الجزء بمثابة حوافز مالية وتعويضات.

4-3- عنصر الزمن (مدة العمل): عموما يشير عنصر الزمن في عقد العمل إلى تلك المدة الزمنية التي يضع فيها العامل نشاطه، جهده وخبرته في خدمة ومصلحة صاحب العمل. من خلال العمل المؤدي والمحدد في عقد العمل، ووفقا لما يملكه العامل من خبرات ومعارف التي كونها في مراحل عمرية سابقة، عديدة طويلة ومختلفة، المهم توظيفها دون تردد أو اختزال أو توفير أثناء قيامه بالعمل، إذ يقوم صاحب العمل بتوجيهها إلى منصب عمل معين من المفروض أنها تتناسب ومتطلبات ذلك المنصب، لان القضية هنا متعلقة بمصلحة العامل بالدرجة الأولى ومن ثمة بمصلحة صاحب العمل، ذلك أن الأجر المتقاضى قابل للزيادة والنقصان تبعا للجهد المبذول، الذي ينعكس على درجة الأداء، إضافة إلى المهارات والمعارف المكتسبة قبل العمل وبعده، أما فيما يتعلق بمصلحة صاحب العمل، فإنها تكمن في تقليل الخطأ وتحسين العمل... الخ. ومن هنا فان لصاحب العمل الحق القانوني في بلورة الكيفية والأساليب التي يجب أن يؤدي بها العمل، والتي قد تحقق الربح الممكن للمؤسسة التي في العادة تكون غير محددة كقاعدة عامة، غير أنه يمكن بصفة استثنائية تعيين مستخدمين مؤقتين للعمل خلال مدة محددة عند الحاجة الاقتصادية كالحاجة لرفع

الدخل القومي أو مضاعفة معدل الإنتاج لفترة محددة أو عند الحاجة التسييرية والتنظيمية كقلة اليد العاملة في المؤسسة⁽¹⁾.

4-4- عنصر التبعية والإشراف: ويقصد بها سلطة الإشراف والإدارة والرقابة التي يخضع لها العامل، باعتبارها إحدى الحقوق الأساسية التي يمنحها عقد العمل لصاحب العمل، ويلزم العامل بالامتثال لها في الحدود المسموح بها قانونا، ذلك أن العامل كما سبق وذكرنا أنه لا يقوم أثناء قيامه بتنفيذ التزاماته الوظيفية، بأداء أعماله وفق ما يقرره هو، وإنما وفق ما يقرره صاحب العمل، وما يضعه في برامج ومواصفات، وما يتخذه من أوامر وتعليمات، وما يحدده من إجراءات ومراحل وتوجيهات⁽²⁾.

5- مميزات علاقات العمل: يمكن اعتبار علاقة العمل مركب اجتماعي فريد ناتج عن تفاعل عنصر العمل، الأجر، الزمن، وأخيرا عنصر التبعية أو الإشراف يمنحها تميزا واضحا عن بقية أنماط العلاقات الاجتماعية الأخرى كالعلاقة التنظيمية، العلاقة السرية، علاقة المصاهرة... الخ، إذ يرجع ذلك التميز إلى ميزتين أساسيتين ومرتبطين في الوجود والتأثير كذلك هما:

5-1- التنظيم القانوني للعلاقة: تنبثق هذه الميزة لعلاقات العمل عادة من وجود قواعد وتشريعات للعمل تتضمن تحديدا تفصيليا وشاملا لجملة النشاطات يرضى عنها العامل بموجب تعاقدته معه على بنود العقد، وفي المقابل يتقاضى العامل أجرا مقابل أداءه لتلك الممارسات ويكون محدد كذلك في ذلك العقد، أما صاحب العمل فهو ملزما إلزاما قانونيا صارما يدفع ذلك الأجر في الوقت المحدد، حيث لا يسمح القانون في الالتزام من طرف العامل أو صاحب العمل على حد السواء، وفي حالة قيام احد طرفي علاقة العمل بعدم

(1) مليكة عرعور: سوسيولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2014/2015، ص25-27.

(2) احمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري لعلاقة العمل الفردية، الجزء الثاني، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص33.

الالتزام حتما سوف يلاحقه القانون بالعقاب، فمثلا لا يمكن للعامل أن ينتقل من المستوى التنظيمي المحدد له في العقد بمحض إرادته أو القيام بمهام تتدرج في غير مستواه التنظيمي وان كان الموقف التنظيمي أو المهني يستدعي ذلك الانتقال لصالح العمل والمؤسسة معا أو القيام بتلك المهام هذا من ناحية العامل.

أما من ناحية صاحب العمل فلا يجوز له أن يطلب من العامل الزيادة في عدد ساعات العمل... الخ مع بقاء الأجر على حاله دون زيادة، كما هو محدد في العقد، ومن هنا تضيي ميزة التنظيم القانوني لعلاقة العمل بين العامل وصاحب العمل الشرعية القانونية على كل حقوقه وتكسيبها صفة الرسمية التنظيمية، مما يجعل ممارسة العلاقة من طرفيها المتعاقدين يطغى عليها الإلزام ووجوب الانضباط بدرجة عالية أكثر من أي نموذج علائقي آخر وجد في أي مؤسسة اجتماعية⁽¹⁾.

وترجع قوة الالتزام في القانون لوجود نصوص قانونية تعاقب من يقلل من نسبة الالتزام بما يجب عليه في علاقة العمل سواء بالنسبة للعامل أو رب العمل لأنهم وفق القانون هم طرفين في العلاقة متساويين.

5-2- الشمولية التنظيمية: ترتبط هذه الميزة إلى حد كبير جدا بطبيعة البيئة التنظيمية للمؤسسة ذاتها المتمثل في الهيكل التنظيمي، الذي اعتبره العالم الفرنسي "ألن Alan" بأنه المعطى التنظيمي الأساسي الذي يوضح سيرورة العمل، ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات في شكل بناء يترتب على نحو معين يضمن سير العمل والقيام بالنشاطات الموكلة لمختلف الفعاليات، حيث تترتب تلك المجموعات ترتيبا تصاعديا هرميا حسب تلك المسؤوليات والسلطات مخولة في العادة إلى طاقم الأفراد القائمين بتلك النشاطات، وبناء عليه فان جملة العاملين بأي مؤسسة أو منظمة يتفاوتون في مستوى مسؤولياتهم حسب الحاجة التسييرية والتنظيمية. بناء على ذلك التفاوت في الهرمية السلطوية

(1) مليكة عرعور: سوسيولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2015/2014، ص29.

والمسؤولية المرتبطة بالمهام، فإن العقد المبرم بين العمال وأصحاب العمل يجب أن يعكس ذلك التفاوت بشكل واضح وصريح لا يدعوا إلى الإيحاء أو تعدد القراءات الاحتمالية أو الالتباس من طرف العامل أثناء أداء العمل، والمهم في القضية أن الميزات التي كسبتها علاقات العمل في هذا الحيز كانت بغرض تحقيق جملة من الأهداف الأساسية⁽¹⁾.

- علاقة العمل علاقات إنسانية اجتماعية، لأن لها قواعد معينة من قبل الدولة بصفتها الاجتماعية، ولأنها تربط بين العمال وأرباب العمل في مجال النشاط المهني والاقتصادي.

- علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها لأنها تتكون بإرادة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية، وتهدف إلى تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والاتفاقية الجماعية، كما يتفق فقهاء قانون العمل، على أن علاقات العمل تتخذ صورة جماعية مؤداها أن العلاقة القائمة بين رب العمل والعمال لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب، بل تخضع أيضا لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العمالية (خاصة النقابات من جهة)، ومنظمات أرباب العمل من جهة أخرى⁽²⁾.

6- أنواع علاقات العمل: تعد علاقات العمل رابطا تعاقديا اتفاقيا يتم من خلالها تبادل المنافع بين مستويين اجتماعيين في إطار المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية، لذا فهي نتاج سيوسيو-تنظيمي تفرز عن تواصل وتفاعل بين أصحاب العمل ومجموعة عماله كقطبين اجتماعيين لكل قطب خصائصه الاجتماعية، مكانته التنظيمية والتسييرية بالمؤسسة مصالحة وأهدافه، ومن أنواع علاقات العمل نجد:

- **علاقة العمل الدائمة:** وهي النوع الذي يؤسس على إبرام عقد عمل بين العامل وصاحب العمل دون تحديد مسبق لتاريخ بطلانه أو نهاية ممارسته للنشاط المهني للعامل

(1) مليكة عرعور: سوسيولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2015/2014، ص29-30.

(2) احمد حسن البرعي: علاقات العمل الجماعية في القانون المصري النقابات، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976،

بالمؤسسة، بموجب عقد عمل غير محدد مدة العمل بين العامل وصاحب العمل أو الهيئة المستخدمة حيث يتم اللجوء لهذا النموذج من علاقات العمل في غالب الأحيان أي تتوافر أسباب تتلخص في مجملها في رصد الهيئة المستخدمة بالمؤسسة للاحتياج الكمي والنوعي من طرف المؤسسة للموارد البشرية لتغطية المهام الإدارية والفنية بها ويصنف هذا الرصد في الإطار التنظيمي للمنظمة، ويتبعه إقرار صاحب العمل وجوب التزامه المالي حيال العامل لان هذا الأخير يصبح أجيرا دائما، حيث يتم لجوء المنظمة إلى العديد من إجراءات التوظيف بدءا بانتداب القوة العاملة وتدبير الاحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع، فيهم عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والمهارة ووضعهم في مناصب شغل تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي الذي يعتبر الجزء الحي في قيام العامل بموجبات العمل.

- **علاقات العمل المؤقتة:** هي العلاقة التي تكون مدة العمل محددة كبند من بنود العقد المبرم تحديدا مسبقا ملزم العامل بترك العمل عند انقضاء تلك المدة إذ يترتب عنه انقطاع في العلاقة التي تربط بين العامل وصاحب العمل بمجرد انقضاء تلك المدة فلا يكون أي تفاعل بينهما، وعليه فهي تختلف في مضمونها الوجودي عن سابقتها في العناصر الأساسية لعلاقة العمل الدائمة أولها أن عمرها محدود وقصير منذ النشأة الأولى لها وياتفاق مسبق بين العامل وصاحب العمل أو الهيئة المستخدمة، حيث تنشأ علاقة العمل المؤقتة في الغالب عند حالات استثنائية ظرفية ومحدودة يستدعيها وضع تنظيمي للمؤسسة كما هو حال علاقات العمل في الجزائر في السنوات العشر الأخيرة، قد تتجسد في عقود تشغيل الشباب، عقود ما قبل التشغيل، عقود الإدماج، وفي هذه النماذج تم تشكيل عقود عمل مؤقتة وتتمثل هذه الوضعيات فيما يلي:
- عندما يستدعي وضع طارئ مما يتطلب القيام بذلك العمل الطارئ مثل حالات الاستنفار أين توجد كوارث طبيعية، انتخابات الرئاسة، أو مؤتمرات... الخ.

- عندما يستدعي الموقف المهني أو التنظيمي وجوب إدراج عمال جدد لفترة محددة متعلقة بموسم الإنتاج، عند دخول جني محصول زراعي ما مرتبط جنيته بعامل الزمن، تكاثف المادة الخام بمصنع ويخشى عليها التلف هنا يضطر المصنع إلى إضافة موارد جديدة لتكثيف التصنيع ، أو حالة استخلاف عامل دائم لفترة محددة قانونياً كالعطل المرضية أو الأمومة... الخ، وهنا يتم الاستعانة بعدد من العمال وفق الحاجة بعقود عمل مؤقتة ولفترة تتناسب هذه العملية فقط⁽¹⁾.

7- أهداف علاقات العمل داخل المؤسسة: هناك هدفين:

- **الهدف الأول:** تعمل علاقات العمل على تخفيف من حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، إضافة إلى التقليل من تعقد العلاقات الصناعية التي عادة ما تنشأ في وسط المؤسسات الصناعية خاصة بين العمال وهيئة التسيير والتنظيم⁽²⁾، ومن هنا تم الحصول على ما يعرف بالتوازن الاجتماعي والتنظيمي داخل المنظمة، الذي لا علاقة له باحتياجات اجتماعية خاصة بأحد العمال أو بمكوناته الوجدانية الانفعالية العاطفية، صحيح أن الرؤى الحديثة لعلاقات العمل وحقوق الإنسان بلغت إلى حد ما في تجسيد درجة عالية من السيطرة على ميكانزمات الصراع الطبقي بين العمالة وأرباب العمل، وترتب عن ذلك أعضاء العامل قيمة أكثر من وسائل الإنتاج الأخرى التي وصفت بالجامدة، لكن يبقى تحقيق الهدف الموالي رهن النمو الاجتماعي والتنظيمي في المجتمع بكل المجالات.

- **أما الهدف الثاني:** يعمل على تحقيق بيئة عمل تتميز بالسلام المهني بالمؤسسات والتنظيمات الصناعية خاصة ومن ثم في المجتمع برمته، من خلال تحقيق قدر من

(1) ملكة عرعور: سوسيولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2015/2014، ص31-33.

(2) احمد صقر عاشور: إدارة القوة العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دط، الدار الجامعية، بدون بلد، 1986، ص198.

الإشباع المادي على المستوى والارتقاء بالعمالة إلى مستوى تحقيق اشباعات على مستوى الصحة النفسية والاجتماعية بين سائر شرائح العمالة وذلك بتوفير الظروف المهنية الاجتماعية والفيزيائية المناسبة تساعد العامل على وضع مرجعية مهنية، بالعمل والتنظيم المؤسسي، إضافة إلى تحقق الاستقرار النفسي الذي يقلل من دوران العمل ويمكن العامل من التكيف في الوسط المهني الرسمي وبالتالي رفع مستوى الرضا عنه والروح المعنوية مما يترتب عنه التقليل من الغياب والتغيب وكثرة الإحباط والشكاوي لسيرورة العمل وضغوطات العمل المختلفة المصدر والقوة.

يعتبر هذا الهدف لعلاقات العمل هدف مستقبلي يرمي إلى تحقيقه قانون علاقات العمل في العالم الموضوعي من خلال التعديلات المتوالية للقواعد القانونية بين الحين والآخر التي تجريها الدول ومنظمات العمل العربية والعالمية لسد الثغرات والفجوات القانونية التي تقلل إمكانية الوصول إليه في أوقات قريبة، مع ما تقدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية من فائدة تنمي بها الوعي العمالي وثقافة الاستثمار عند أرباب العمل⁽¹⁾.

8- آثار علاقات العمل داخل المؤسسة: تعتبر علاقة العمل من العلاقات التي تنشأ آثار مباشرة بمجرد استكمال إجراءات إبرامها وفق الشروط والأحكام المنصوص عليها في القوانين والنظم المعمول بها، بحكم طبيعتها وغايتها المتمثلة في ضبط وتحديد ما يترتب عنها من حقوق والتزامات على أطرافها، أي العامل وصاحب العمل. حيث تتشكل التزامات كلا منهما لحقوق للطرف الثاني والعكس صحيح، سواء كان مصدر الالتزام القانون أو العقد⁽²⁾.

(1) مليكة عرعور: سوسيولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2015/2014، ص30-31.

(2) أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية)، الجزء الثاني، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص141.

حقوق العامل:

- **ممارسة الحق النقابي:** وذلك في إطار الأحكام والكيفيات المحددة في القانون المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي، سواء ما تعلق منها بالحقوق النقابية الفردية، أو الجماعية، لاسيما ما تتضمنه أحكام المواد الأولى والثانية والثالثة.
- **التفاوض الجماعي:** وذلك وفق أحكام لحق التفاوض الجماعي المنصوص عليها في المواد 114 وما بعدها من قانون علاقات العمل.
- **المشاركة في تسيير الهيئة المستخدمة:** وذلك عن طريق ممثليهم في أجهزة المشاركة وفق الشكليات والآليات المحددة في المواد 90 وما بعدها من قانون علاقات العمل.
- **الوقاية الصحية والأمن وطب العمل:** وهي الحماية المقررة والمنظمة بمقتضى قوانين ونصوص تنظيمية عديدة، الأمر الذي جعل من هذا الحق التزاما أساسيا على أصحاب العمل يستوجب ضمانه باعتباره من التزامات النظام العام.
- **الراحة:** وهو حق دستوري تكفل القانون بتنظيمه حيث يأخذ هذا الحق عدة أشكال، منها الإجازات المرضية ومنها ما هو مدفوع الأجر، كالعطلة السنوية، والراحة الأسبوعية، والعطل والإجراءات المرضية، ومنها ما هو غير مدفوع الأجر كالغيابات التي يرخص بها صاحب العمل، وفق التنظيم المعمول به في النظام الداخلي للمؤسسة المستخدمة، المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها، وذلك وفق الآليات المنصوص عليها في القوانين المتعلقة بتسوية النزاعات الفردية والجماعية في العمل إلى جانب الآليات الاتفاقية التي تقرها الاتفاقيات الجماعية والتي يساهم فيها العمال وأصحاب العمل بصفة فعالة حفاظا على العلاقات المهنية الودية القائمة بينهما.
- **اللجوء إلى الإضراب:** وذلك حماية ودفاعا على حقوقهم ومصالحهم المادية والمعنوية، المهنية والاجتماعية، في إطار الأحكام التنظيمية القانونية، والاتفاقية التي تتضمنها الاتفاقيات الجماعية المنظمة للعلاقة المهنية والاجتماعية بين الطرفين.

بالإضافة إلى الحقوق الجماعية الأساسية السابقة تضمنت المادة (06) من نفس القانون مجموعة أخرى من الحقوق ذات طابع فردي ترتبط أساسا بعلاقة العمل، تتمثل في حق التشغيل الفعلي، واحترام السلامة البدنية والمعنوية وصيانة كرامة العمال، وحمايتهم من أي تمييز غير قائم على الأهلية المهنية، والتكوين والترقية المهنية في العمل، والدفع المنظم لأجر المستحق، وتمكينهم من الخدمات الاجتماعية، وكل المنافع المرتبطة بعقود العمل⁽¹⁾. كذلك نجد الحق في الضمان الاجتماعي: بمعنى الحق في التأمين عن العجز والتكفل بالعمال الذي يصاب وذلك بمنعه بشكل نهائي على الاستمرار في العمل، وهذا بتخصيص معاش مناسب له.

التزامات العامل: يجب على العمال المطالبة بحقوقهم وواجباتهم المرتبطة بمنصب عملهم، وان يعملوا بعناية ومواظبة، كذلك الالتزام والامتثال بأوامر وتوجيهات صاحب العمل على أن لا تتعدى تعليمات الحدود المهنية وهو التزام مسلم به في كل تشريعات العمل بما فيه تشريع العامل للعمال الجزائرية، الالتزام بالسر المهني وذلك بتأسيس علاقة العمل على الثقة المتبادلة بين العامل وصاحب العمل ويجب أن تكون النية الحسنة، وبالتالي الإخلاص في العمل مما يدعوا العامل إلى كتمان أسرار العمل، كذلك الالتزام بعدم ممارسة نشاط منافس: بمعنى أن العامل الجزائري ملتزم قانونيا بعدم ممارسة أي نشاط مهني كان بأي مؤسسة أخرى تعارض أهدافها، ولها ذات النشاط تقاديا لنقل المعارف والخبرات والمعلومات والمؤهلات للمؤسسة المنافسة⁽²⁾.

(1) أحمية سليمان: الوجيز في قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 107-108.

(2) مليكة عرعور: سوسيولوجيا علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2015/2014، ص 84-

حقوق والتزامات صاحب العمل:

1- حقوق صاحب العمل: يتمتع صاحب العمل بجملة من الحقوق والامتيازات مثل الحق في الإشراف والتوجيه للعامل في العمل والتزام العامل بتنفيذ العمل المتفق عليه، كذلك الحق في الإدارة والتنظيم شؤون العمل بما يحقق النظام والأمن داخل المؤسسة، ويمكن العمال بتأدية مهامهم بكل سهولة وإتقان، لتحقيق المصالح المشتركة لأطراف علاقة العمل⁽¹⁾.

2- التزامات صاحب العمل: إذا كان صاحب العمل يتمتع بعدة سلطات وصلاحيات في مواجهة العامل على النحو الذي قدمناه، فإنه مقابل ذلك يخضع لعدة التزامات من بينها نجد: الالتزام بالتنفيذ الحسن لعقد العمل، وكذلك التزام العامل بذلك، احترام العامل وصيانة كرامته، وهذا ما تفرضه طبيعة علاقة العمل نفسها ومختلف القوانين والنظم المعمول بها في هذا الشأن، سواء كان مصدرها القانون أو النصوص الاتفاقية، مثل توفير وسائل وأدوات العمل وما تتطلبه المهنة الموكلة للعامل، وتمكينه من القيام بهذه المهنة أو العمل، بما يسمح له بتحقيق النتائج المرجوة منه، في الظروف الحسنة والملائمة، وذلك بتسهيل وتحسين ظروف العمل، حتى في الحالات الغير عادية التي تحدثها العوامل الخارجية. كذلك من واجب صاحب العمل توفير الأمن والحماية للعمال من مختلف الأخطار المهنية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعالم الشغل، والعمل على تمكين العمال من التمتع بحقوقهم المادية والمهنية، مثل انتظام دفع الأجور للعمال عند حلول الأجل المتفق عليه، تمكين العامل من الترقية المستمرة في السلم الوظيفي، ومنحهم الوسائل والوقت اللازمين لممارسة حقوقهم ونشاطاتهم.

(1) بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية والجماعية)، ط2، دار الريحانة للكتاب جسور للنشر والتوزيع، القبة (الجزائر)، 2006، ص95.

ونشير في الأخير إلى أن الكثير من الالتزامات صاحب العمل، لاسيما المادية منها كالأجر والتعويضات والاجتماعية كالاشتراك في الضمان الاجتماعي.. الخ، قد أصبحت بمقتضى تشريعات ونظم العمل الحديثة التزامات قانونية، من ضمن مسائل النظام العام الذي لا يمكن مخالفته، وبالتالي فإن تجاوز هذه الالتزامات يشكل مسؤولية على أصحاب العمل في المؤسسات⁽¹⁾.

(1) أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية)، الجزء الثاني، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 206-208.

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن علاقات العمل داخل المؤسسة ذات أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة على حد سواء، واستمراريتها بأداء نشاطها وذلك من خلال التفاعلات التي تتم بين العمال داخل المنظمة، وبين صاحب العمل والعمال، وما ينتج عنها من ثقة متبادلة، وبالتالي تحقيق التعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

الباب الثاني

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الميدان وعينة البحث

أولاً: مجالات الدراسة:

I - المجال المكاني.

II - المجال الزمني.

III - المجال البشري.

ثانياً : عينة البحث وخصائصها:

I - عينة الدراسة.

II - خصائص أفراد العينة.

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة الذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم النظريات التي تناولت الاتصال التنظيمي وكذلك علاقات العمل، سنتطرق في الجانب التطبيقي (الميداني) من الدراسة، إلى الإجراءات المنهجية المساعدة في إتمام البحث. وهذا من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، وعينة الدراسة وخصائص أفرادها.

أولاً: مجالات الدراسة:

I- المجال المكاني:

1- **التعريف بالوكالة العقارية:** هي مؤسسة عمومية تهتم بالتنظيم والتسيير العقاري، وهي بذلك مؤسسة ذات طابع اقتصادي وتجاري حيث تحصلت على سجلها التجاري في عام 2005 ويبلغ عدد عمالها 200 عامل وتترجع على مساحة 26000م²، ولها 5 فروع حيث تقع الوكالة بفروعها في ولاية البويرة، ومن بين أهداف الوكالة نجد:

أ- تستكلف بتسيير جميع تراب الولاية.

ب- تنظيم وتسيير التراب العقاري للجماعة المحلية قصد تحقيق الربح وإضافة رصيد عقاري مهم للجماعة المحلية.

ج- ترقية برامج التعمير والتهيئة داخل القطاع الحضاري التابعة له.

د- القضاء على البناءات الفوضوية والسكنات القصديرية من اجل الوصول إلى نسيج عمراني متناسق.

هـ - حماية وترسيم التراث العقاري للجماعة المحلية من الأخطار التي يمكن التعرض لها.

و- حماية المحيط والبيئة وذلك باحترام أدوات التهيئة والتعمير.

2- مراحل نشأة الوكالة العقارية:

أنشأت الوكالة الولائية العقارية بموجب قانون 405-90 المؤرخ في 22/12/1990

الذي يحدد قواعد إحداث وكالات محلية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين وتنظيم ذلك.

أنشأت الوكالات المحلية للتسيير والتنظيم العقارات حسب المادة الثانية من نفس

المرسوم المذكور أعلاه وتتمثل مهمتها العامة في حيازة جميع العقارات أو الحقوق العقارية

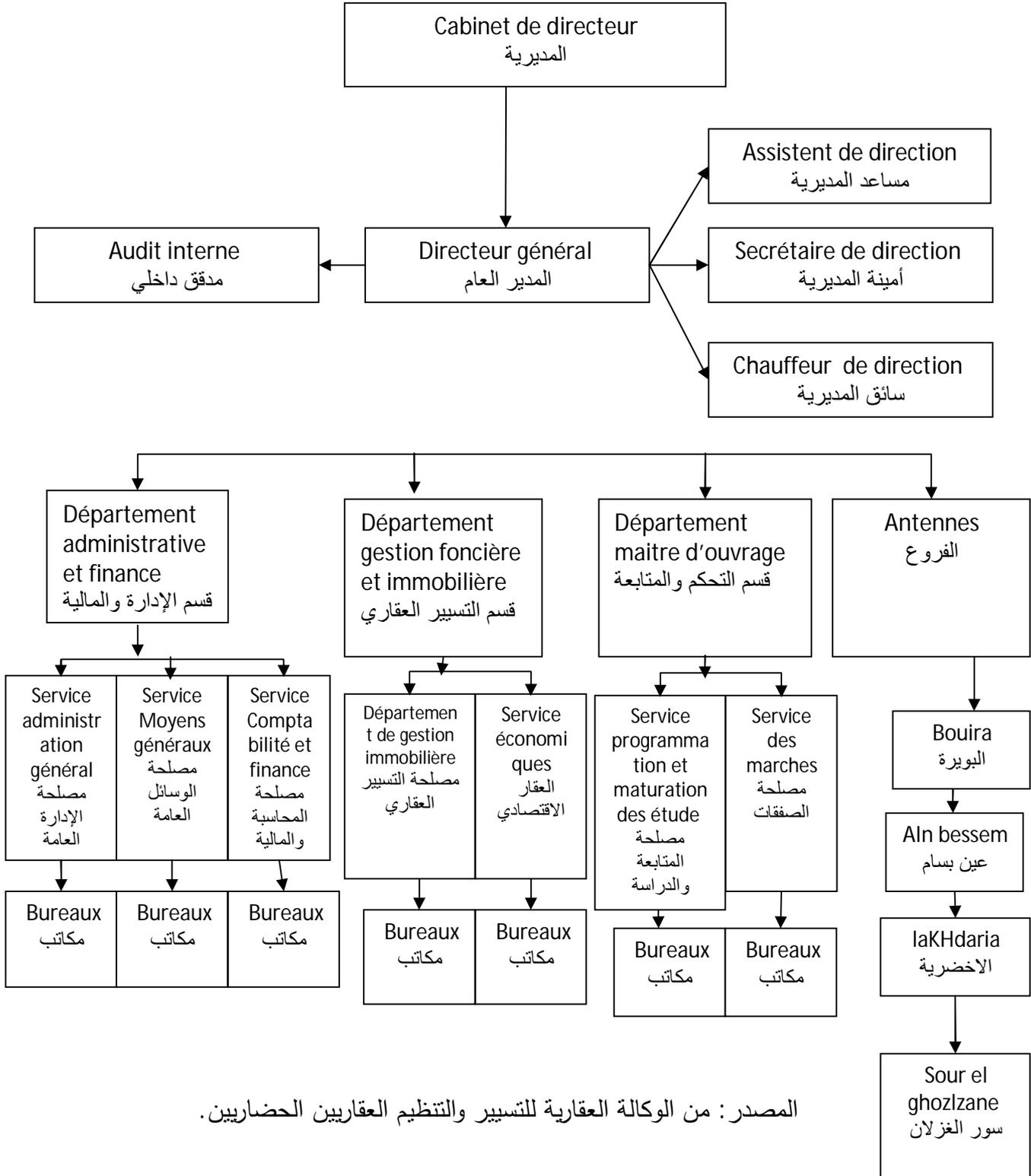
المخصصة للتعمير لحساب الجماعة المحلية وتقوم بنقل ملكية هذه الأخيرة، حيث عدل

المرسوم بمرسوم تنفيذي رقم 408-03 المؤرخ في 15/01/2003 الذي يحدد قواعد إحداث

وكالات للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين وتنظيم ذلك.

بعد ذلك صدر قرار الوالي رقم 1470 المؤرخ في 2005/07/26، حيث اتجهت الوكالات المحلية لتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين للبلديات وما بين البلديات لولاية البويرة، وحلت محلها الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين لولاية البويرة.

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي:



المصدر: من الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين.

أولاً: المديرية: تنقسم إلى ثلاثة أقسام: قسم الإدارة والمالية، قسم التسيير العقاري، قسم التحكم في المشاريع.

1- قسم الإدارة والمالية: وينقسم هذا القسم إلى أربع (04) مصالح وهي:

أ- مصلحة الإدارة العامة (المستخدمين): تقوم هذه المصلحة بمراقبة الموظفين في

السيرورة اليومية من ساعة الدخول إلى ساعة الخروج.

- تحرير السندات الإدارية مثل سندات ومقررات التصيب.

- تكوين العمال المترصين.

- تسيير الموارد البشرية.

- السهر على التطبيق الهيكل التنظيمي للوكالة.

- السهر على تطبيق قانون العمل داخل الوكالة.

ب- مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم هذه المصلحة بـ:

- تأدية مهمة مسك الدفاتر المحاسبية للوكالة.

- السهر على الاستخدام العقلاني للموارد المالية المتاحة.

- وضع مخطط التمويل خاص بالوكالة والسهر على تنفيذه.

- السهر على تحقيق التوازن بين كل المصالح والدوائر فيما يخص الوضع المالي.

- وضع مخطط محاسبي خاص بالوكالة.

- تطبيق طرق محاسبية ومالية تخدم الوكالة.

ج- مصلحة المنازعات: تقوم هذه المصلحة بـ:

- تمثيل الوكالة في القضاء بأنواعه فيما يخص النزاعات التي ترفع ضدها والتي ترفعها

ضد الآخرين.

- يشارك في إعداد الهيكل والنظام لعمل الوكالة.

- يعلم باقي مصالح الوكالة بمختلف القوانين والمراسيم وكذا الأوامر.

- د- مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - تسيير وإدارة الوسائل المتاحة من عقارات ومنقولات.
 - الحفاظ على الأرشيف الخاص بكل الوثائق المتعلقة بالدائرة.
 - الحفاظ على النظافة على مستوى الوكالة.
- 2- قسم التسيير العقاري: ينقسم هذا القسم إلى ثلاث (03) مراحل وهي:
 - أ- مصلحة التسيير العقاري: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - حيازة العقارات أو الحقوق العقارية المخصصة للتعمير.
 - بيع الأراضي بعد تجزئتها.
 - توفير الوثائق اللازمة للتسيير العقاري مثل رخصة البناء، الشهادة المطابقة.. الخ.
 - إعداد العقود الخاصة بالعقارات بصفة عامة المنتقاة من طرف المستفيدين.
 - إعداد البيان الوصفية للتقسيم الخاص بالمشاريع السكنية.
 - ب- مصلحة التحصيل ومصلحة التجارية والعملياتية: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - تحضير الوثائق اللازمة.
 - القيام بعمليات البيع من محلات وسكنات ترقية.
 - تحصيل أموال الوكالة المودعة لدى الزبائن.
 - إعداد أوامر التسديد للزبائن من تحصيل مستحققاتها.
 - ج- مصلحة الترقية العقارية: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - إعداد وإيداع ملفات المشاريع لدى الصندوق الوطني للسكن للحصول على اتفاقية التمويل.
 - الاتصال بالمستفيدين من السكنات من أجل تسوية وضعيتهم.
- 3- قسم التحكم في المشاريع: ينقسم هذا القسم إلى ثلاثة (03) مصالح وهي:
 - أ- مصلحة الصفقات: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - إعداد عقود الصفقات بعد اختيار المقاول والتفاوض معه حول الصفقة.

- إعداد محاضر فتح الاظرفة ومحاضر للعروض لاختيار المقاول أو المهندس المعماري.
 - ب- مصلحة متابعة المشاريع: تقوم هذه المصلحة ب:
 - التنقل إلى ورشات البناء لمختلف المشاريع.
 - متابعة المشاريع من كل الجوانب.
 - ج- مصلحة البرمجة: تقوم هذه المصلحة ب:
 - دراسة الأرضية من اجل تجسيد المشاريع على ارض الواقع سواء كان متجرا أو بناء سكني..الخ.
 - متابعة مكاتب الدراسات من اجل إحضار مخططات المشاريع ومراجعتها.
- أما بالنسبة لفروعها فنجد 05 فروع: فرع عين بسام، فرع مشدالة، فرع سور الغزلان، فرع الاخضرية.

كما أن المصالح تنفرع إلى 30 مكتب ونذكر البعض منها وذلك نظرا ،لان الهيئة المستخدمة (الإدارة)، لا تعطي لنا أسماء المكاتب وحتى الدور الذي يقوم به كل مكتب باعتبارها من الأمور الخاصة بها، وتم التحصل على هذا العدد من المكاتب، وذلك بطريقتنا الخاصة أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية.

مكتب السكن: يهتم بتوزيع السكنات على عمال المؤسسة، مكتب الزبائن: يهتم ببيع الأراضي و المحلات للمشتري، مكتب النزاعات و الشؤون القانونية : يهتم بمختلف المشاكل التي تكون بين العمال و الإدارة، وحتى العمال مع بعضهم البعض ،مكتب العمليات الإدارية: يهتم بالتخطيط و الاتصال والتنظيم ، والرقابة داخل المؤسسة، مكتب المحاسبة و المالية ، مكتب السكن: يهتم بتوزيع السكنات على الزبائن، مكتب القياسات، مكتب الأجور، مكتب المستخدمين، مكتب الموارد البشرية، مكتب الحافظة العقارية، مكتب الإدارة العامة، مكتب التسيير العقاري: يهتم بتسيير مختلف الأنشطة مثل بيع وشراء الأراضي أو بنايات

غير مكتملة وتهيئتها وبيعها من اجل تحقيق الربح، مكتب عمليات التجارية ،مكتب التسويق ،مكتب الهندسة المدنية.

II-المجال الزمني للدراسة:

دامت الدراسة الميدانية مدة شهرين تقريبا من 30 ماي 2019 إلى غاية 28 جويلية 2019، بدأت الدراسة من تلك الفترة ذلك نظرا لتقلبات والتحويلات التي شهدتها البلاد من حراك اجتماعي أدى إلى غلق المؤسسات العمومية.

الفترة الأولى: دامت حوالي 15 يوما خصصت لجمع البيانات تتعلق بموضوع الدراسة مثل معرفة العدد الإجمالي لعمال المؤسسة... الخ.

الفترة الثانية:

دامت شهر ونصف، حيث خصصت ل طرح بعض الأسئلة على العمال التنفيذيين، وقمنا بتوزيع بعض الاستثمارات عليهم، وذلك من اجل مساعدتنا على إتمام الاستمارة بشكلها النهائي، وفي الأخير تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة حيث تم اختيارنا لعينة الطبقة لأنها تتلائم وموضوع دراستنا المكون من طبقات وتم التركيز على العمال التنفيذيين فقط كعينة لدراسة حيث دامت مدة الإجابة على الاستمارة ثلاثة أيام من 24 - 25 - 26 جويلية، بالإضافة إلى توزيعنا للاستمارات المتبقية على عمال الفروع التابعة للمؤسسة فرع عين بسام والاخضرية باستثناء فرع سور الغزلان وفرع مشد وذلك راجع لبعده المسافة.

المجال البشري: المتمثل في مجتمع البحث الذي ضم 116 عامل منفذ باستثناء عمال النظافة والسائقين، مقسمين حسب المؤسسة إلى عمال ذوي شهادات وتكوين (تقني سامي، جامعيين) يبلغ عددهم 72 عامل، في حين نجد عمال بدون مستوى عالي من حاملي شهادة المتوسط والثالثة ثانوي، بلغ عددهم 44 عامل، حيث لم يتم الوصول إليهم جميعهم تقلص عدد أفراد العينة وأصبح يضم 102 عامل منذ.

ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها يلجأ الباحث في علم الاجتماع إلى انتهاج أسلوب العينة، وذلك في إطار جمعه للمعلومات حول الظاهرة المدروسة، وحتى تتجح الدراسة الميدانية لا بد أن يختار العينة الأنسب والتي تكون ممثلة لمجتمع البحث وتحمل صفاته المشتركة.

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على تطبيق العينة الطبقية حيث يتم اختيارهم مجتمع البحث 116 عامل منفذ حيث لم يتم اختياركم كلهم بسبب العطل المرضية وكذلك بعد المسافة لذلك بلغ عدد أفراد العينة 102 مفردة.

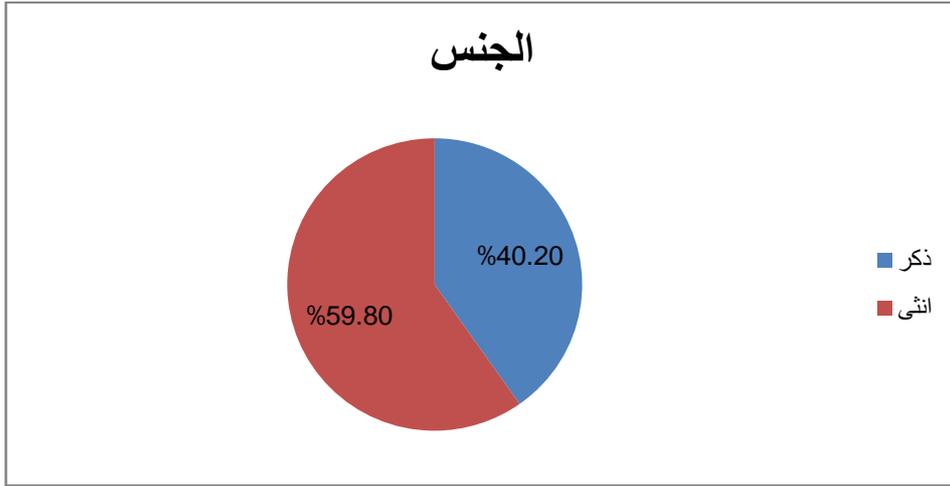
عرض وتحليل البيانات:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث:

الجدول رقم (01): يمثل طبيعة الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	41	40.20%
انثى	61	59.80%
المجموع	102	100%

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب نسبة موظفة في المجتمع هي من جنس إناث وذلك بنسبة 59.80% وفي المقابل تليها نسبة 40.20% عند جنس الذكور، ويرجع تفسير ذلك إلى أن ارتفاع نسبة الإناث داخل المؤسسة يعود إلى طبيعة ونوعية العمل داخل المؤسسة.



الشكل رقم (08): يوضح عدد الموظفين على ضوء متغير الجنس.

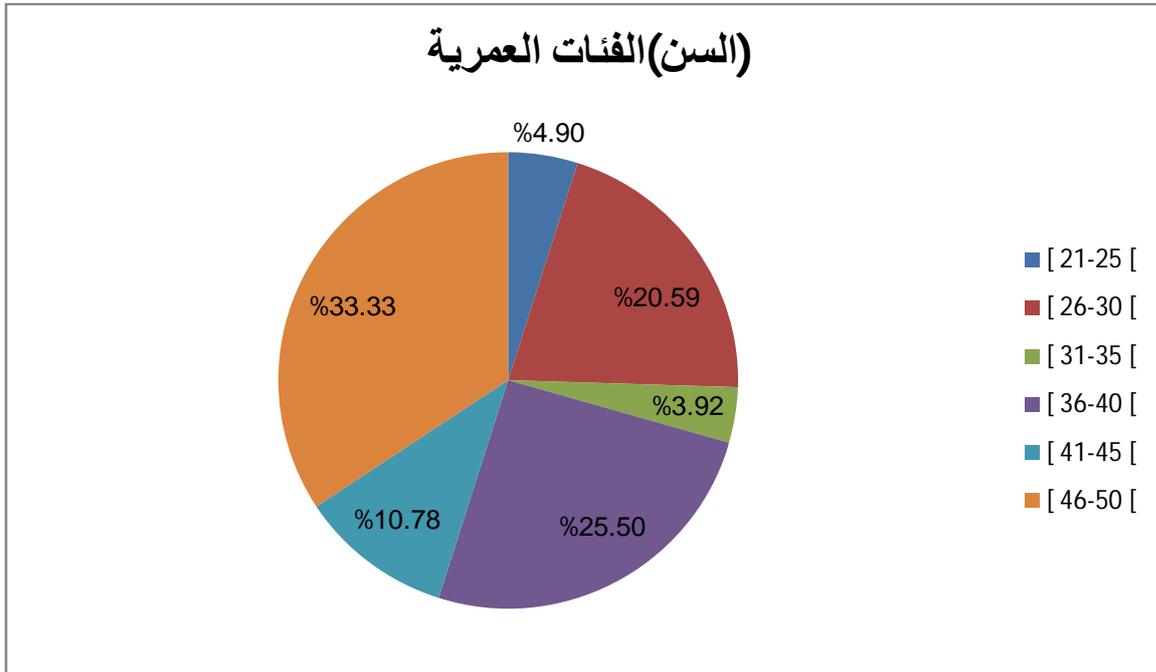
الجدول رقم (02): يمثل الفئات العمرية (السن).

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
%4.90	5] 25-21]
%20.59	21] 30-26]
%3.92	4] 35-31]
%25.50	26] 40-36]
%10.78	11] 45-41]
%33.33	35] 50-46]
%100	102	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه تبين أن أعلى نسبة في الفئات العمرية

هي ما بين] 50-46] حيث تقدر النسبة بـ 33.33%، بالمقابل نجد نسبة 25.50% من

العمال الذين يتراوح سنهم ما بين [36-40] ثم تليها نسبة 20.59 % من العمال الذين يتراوح أعمارهم [26-30]، كذلك نجد نسبة 10.78% من العمال يتراوح سنهم [41-45]، ونجد نسبة 4.90% من العمال الذين يبلغ سنهم ما بين [21-25]، وفي الأخير نجد 3.92 من العمال الذين يبلغ سنهم ما بين [31-35]. ويرجع تفسير ذلك إلى أن ارتفاع النسبة في الفئة العمرية [46-50] إلى أن نسبة العاملين هم ذوي خبرة وذلك راجع إلى الأقدمية في العمل.



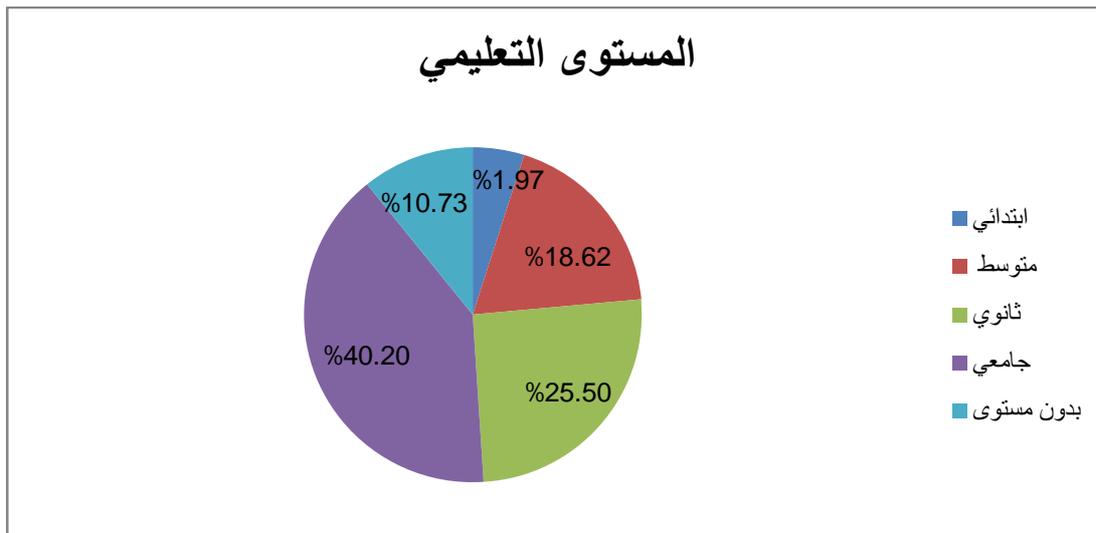
الشكل رقم (09): يمثل عدد الموظفين على ضوء متغير السن.

الجدول رقم (03): يمثل المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1.97%	5	ابتدائي
18.62%	19	متوسط
25.50%	26	ثانوي

جامعي	41	%40.20
بدون مستوى	11	%10.73
المجموع	102	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند الفئة التي لها مستوى تعليمي جامعي وذلك بنسبة %40.20 وبالمقابل تليها نسبة %25.50 عند الذين لديهم مستوى تعليمي طور ثانوي، وتقدر النسبة بـ %18.62 عند الفئة الذين لديهم مستوى تعليمي طور المتوسط، بينما نجد الفئة الذين لا يملكون مستوى نجد نسبتهم تقدر بـ %10.73، وفي الأخير نجد نسبة %1.97 عند الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي. ومن هنا نستنتج أن اغلب العاملين لديهم مستوى تعليمي جيد، لأن أغلبيتهم ذو مستوى جامعي، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التفاعل والتفاهم الذي يؤدي بدوره إلى تعاون العمال في مختلف المستويات الإدارية وبث روح الجماعة وبالتالي تحقيق الفعالية الاتصالية وبناء علاقات إنسانية مهنية جيدة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

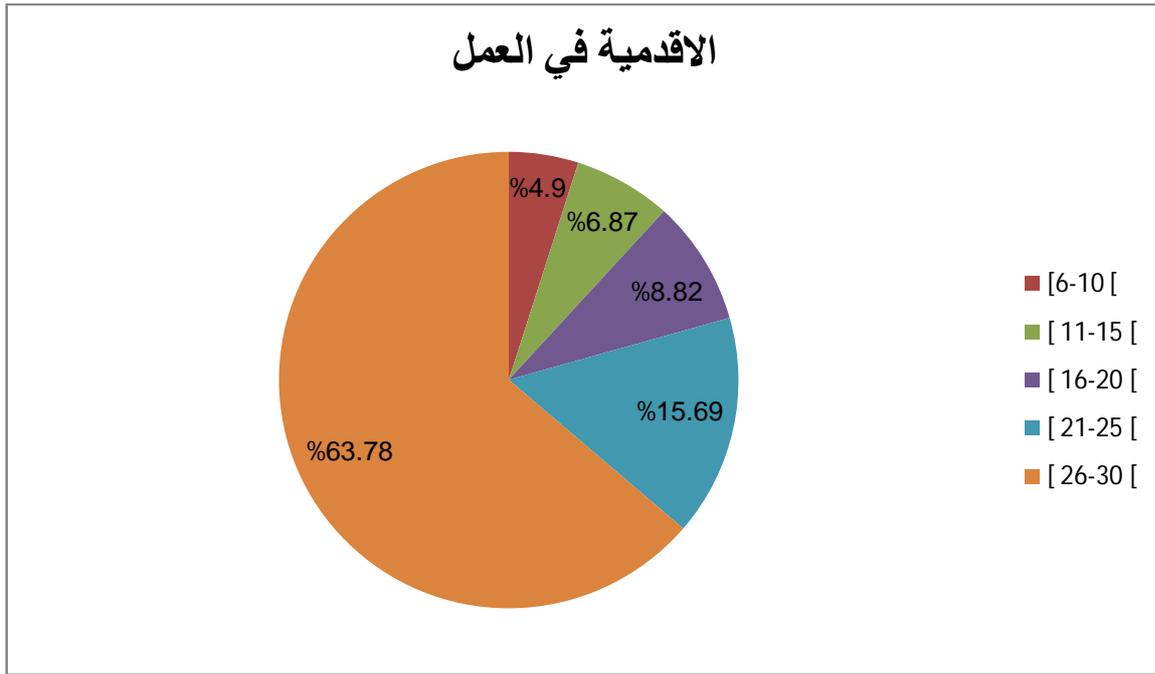


الشكل رقم (10): يمثل عدد الموظفين على ضوء متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (04): يمثل الاقدمية في العمل.

النسبة	التكرار	الاقدمية في العمل.
%4.9	5] 10-6]
%6.87	7] 15-11]
%8.82	9] 20-16]
%15.69	16] 25-21]
%63.72	65] 30-26]
%100	102	المجموع

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة عند الفئة] 26- -30]، ويقدر ذلك بنسبة %63.78 ويرجع تفسير ذلك إلى قدم المؤسسة، وفي المقابل تليها الفئة الثانية] 25-21] ويقدر ذلك بنسبة %15.69، أما الفئة الثالثة] 20-16] تقدر بنسبة %8.82، أما الفئة الرابعة] 15-11] تمثل نسبة %6.87، أما الفئة الأخيرة من] 10-6] تقدر نسبتها %4.9، ومنه نستنتج انه نظرا لقدم المؤسسة ودخولها في عالم الإنتاج هذا ما أدى إلى وجود أعلى نسبة عند الذين يتعدى مدة خبرتهم] 30-26] سنة.



الشكل رقم (11): يمثل عدد الموظفين في ضوء متغير الأقدمية في العمل

خلاصة:

لقد تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا التي تعد من الإجراءات المهمة التي توجب الباحث لإجراء دراسة ميدانية ،وذلك بخطوات وقواعد منهجية صحيحة، حيث تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزماني ،البشري)، كذلك العينة المختارة وخصائص أفرادها، وهذا من اجل رسم صورة كاملة لمختلف الظروف التي جرى فيها العمل الميداني.

الفصل الخامس

تمهيد

- يؤثر الاتصال التنظيمي ايجابيا على طبيعة ونوعية علاقات العمل داخل مؤسسة التنظيم والتسيير العقاريين و الحضاريين.

1- بناء الجداول الإحصائية وتحليل البيانات.

2- الاستنتاج.

تمهيد:

إن لعملية الاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل المؤسسة ،ذلك لأن مختلف العمليات الإدارية تعتمد عليه، فهو يساعد على ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين، وحل النزاعات، وبالتالي جعل العلاقات بينهم طيبة، حيث أخذناه بعين الاعتبار كمتغير من اجل معرفة مدى تأثيره الايجابي على طبيعة ونوعية علاقات العمل.

1- بناء الجداول الإحصائية وتحليل البيانات:

الجدول رقم (05): يمثل العلاقة بين علاقة العمال المباشرة مع الإدارة والأقدمية في العمل.

مجموع		30-26		25-21		20-16		15-11		10-6		الأقدمية في العمل علاقة العمال المباشرة مع الإدارة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
79	42	34	31	5	89	10	79	25	49	2	94	نعم
20	58	7	84	3	92	4	90	0	98	1	94	لا
100	102	42	15	9	81	15	69	26	47	5	88	المجموع

تشير الاتجاه العام للجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 42,15% من الباحثين الذين أكدوا على أن العمل لهم علاقة مباشرة مع إدارتهم ذلك راجع للأقدمية لهم في العمل، مداعمة بنسبة 34,31% ممن أكدوا على العلاقة المباشرة مع إدارتهم لأنهم قدامى في العمل وتليها نسبة 7,84% ممن أفادوا بأنه لا يوجد لديهم علاقة مباشرة مع إدارتهم.

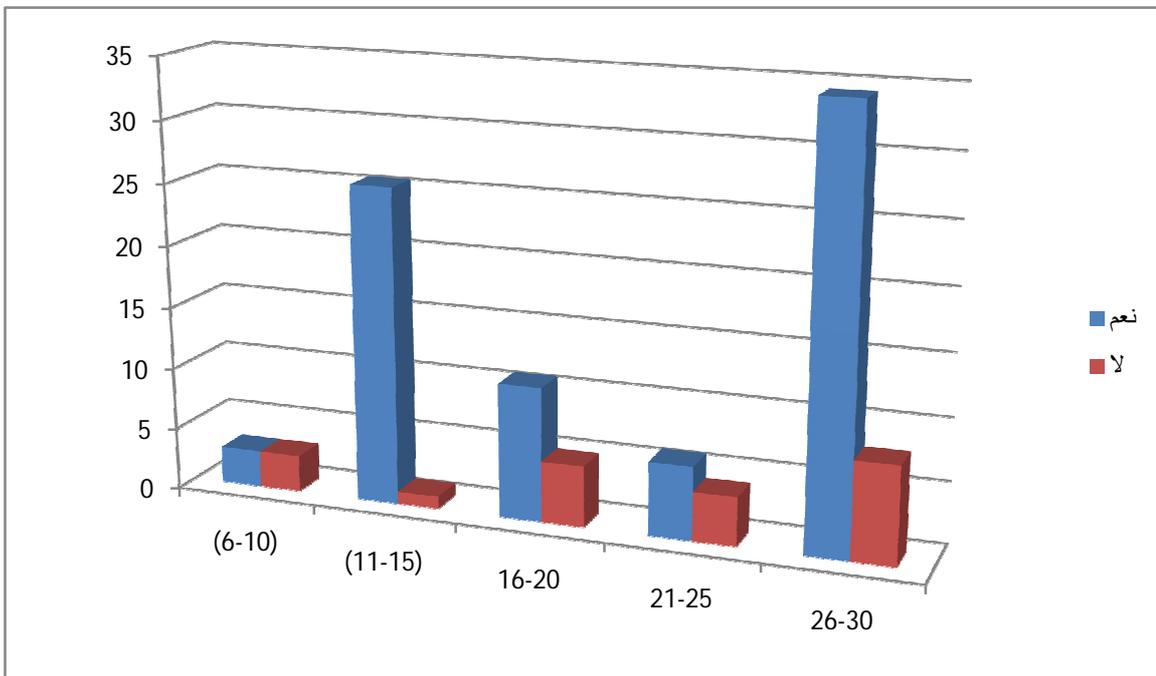
أما بالنسبة للفئة الثانية فنجد نسبة 26,47% ممن أكدوا على علاقتهم المباشرة مع الإدارة والأقدمية تكون من 11 إلى 15 نسبة مداعمة بنسبة 25,49% ممن صرحوا بعلاقتهم المباشرة مع الإدارة بنسبة 0,98% ممن صرحوا بأنه لا توجد لديهم علاقة مباشرة مع إدارتهم.

أما الفئة الثالثة فنجد نسبة 15,69% ممن أكدوا على علاقتهم المباشرة مع الإدارة وأقدمية في العمل من 16 إلى 20 سنة مداعمة بنسبة 10,79% ممن صرحوا بعلاقتهم المباشرة مع إدارتهم وتليها نسبة 4,90% ممن أفادوا بأنه لا يوجد لديهم علاقة مباشرة مع إدارتهم أما بالنسبة للفئة بأنه لا يوجد لديهم علاقة مباشرة مع إدارتهم أما بالنسبة للفئة الرابعة فنجد نسبة 9,81% ممن أفادوا على علاقتهم المباشرة مع الإدارة مداعمة بنسبة والأقدمية في العمل من 21 إلى 25 مداعمة بنسبة 5,89% ممن أكدوا على علاقتهم المباشرة مع الإدارة وبنسبة 3,92% من لا يوجد لديهم علاقة مباشرة مع إدارتهم، أما بنسبة للفئة الخامسة وبنسبة 5,88% ممن صرحوا بعلاقتهم المباشرة مع إدارتهم وأقدميتهم في العمل من 6

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

إلى 10 سنة مداعمة بنسبة 2،94% ممن لهم علاقة مباشرة مع إدارة وبنفس النسبة من لا يوجد لهم علاقة مباشرة مع إدارتهم.

ويمكن تفسير أعلى نسبة من المبحوثين الذين لهم علاقة مباشرة مع إدارتهم وذلك راجع للاقدمية في عملهم ذلك كون إدارتهم تعمل على بناء علاقات طيبة وتنميتها وتطويرها ونستنتج أنه كلما كانت هناك اقدمية أكثر في العمل، كلما كان العمال على علاقة مباشرة مع الإدارة.

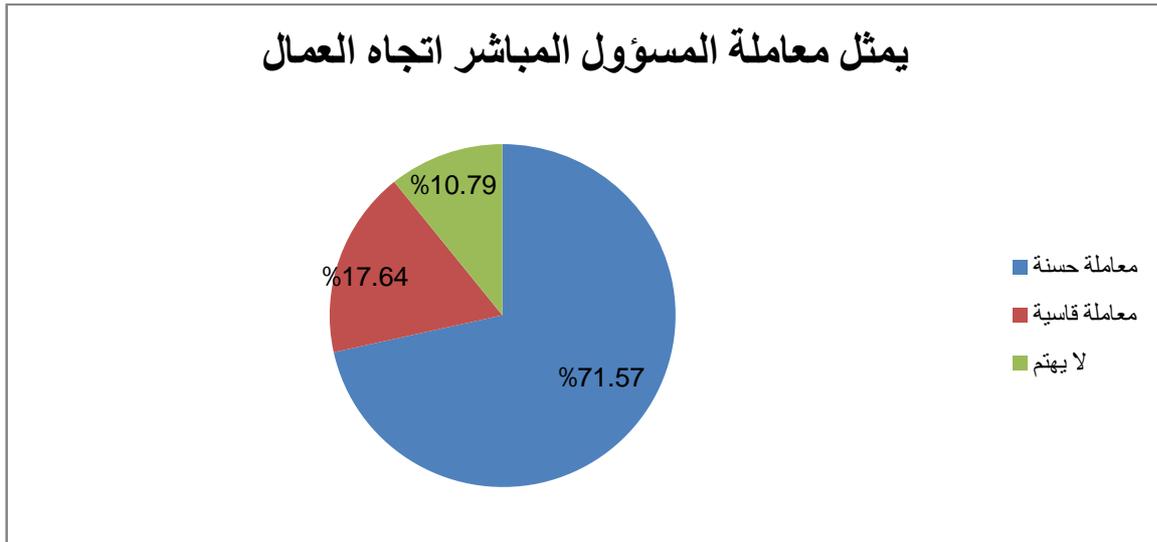


الشكل رقم (12): يمثل العلاقة بين علاقة العمال المباشرة مع الإدارة و الاقدمية في العمل

الجدول رقم (06): يمثل تقييم معاملة المسؤول المباشر اتجاه العمال:

النسبة	التكرار	التكرار النسبة
		معاملة المسؤول المباشر للعمال
71.57%	73	معاملة حسنة
17.64%	18	معاملة قاسية
10.79%	11	لا يهتم
100%	102	المجموع

من خلال المعطيات المبينة أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 71.57% من العمال الذين يصرحون بأن معاملة المسؤول المباشر لهم هي معاملة حسنة، وتليها نسبة 17.64% من العمال الذين يرون أن معاملة المسؤول المباشر هي معاملة قاسية، وأخيراً نسبة 10.79% من العمال الذين صرحوا بأن المسؤول المباشر لا يهتم لمعاملتهم. ويرجع تفسير ارتفاع نسبة العمال المصرحين بمعاملة المسؤول المباشر لهم معاملة حسنة، وذلك راجع إلى التوجيه والإرشاد الذي يقدمه لهم، كذلك التفاعل والتفاهم والتعاون كذلك العمل على بناء علاقات عمل طيبة بين جميع الأطراف داخل المؤسسة فاتصال العمال مع الإدارة كذلك اتصال العمال مع بعضهم البعض له تأثير إيجابي على طبيعة ونوعية علاقات العمل بينهم داخل المؤسسة.



الشكل رقم (13): يمثل معاملة المسؤول المباشر اتجاه العمال

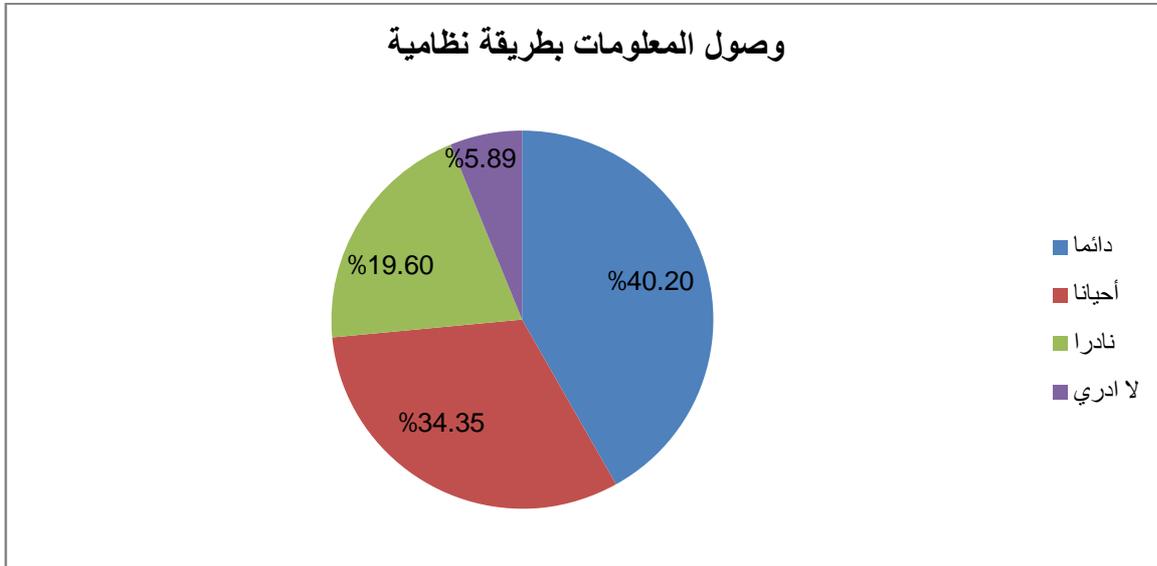
الجدول رقم (07): يمثل وصول المعلومات بطريقة نظامية وفي الوقت المناسب

النسبة	التكرار	التكرار النسبة	وصول المعلومات بطريقة نظامية وفي الوقت المناسب
%40.20	41		دائما
%34.35	31		أحيانا
%19.60	20		نادرا
%5.89	6		لا ادري
%100	102		المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة تقدر بـ 40.20% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المعلومات تصلهم بطريقة نظامية وذلك بصفة دائمة، في حين نجد نسبة 34.35% أكدوا أنها تصلهم أحيانا، بينما نجد نسبة 19.60% نادرا، وأخيرا نسبة 5.89%

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا يدرون، ويمكن تفسير النسبة المرتفعة التي تصرح بأن المعلومات تصلهم بصفة دائمة وذلك راجع لاعتماد المؤسسة على الاتصال التنظيمي، الذي له تأثير ايجابي على طبيعة ونوعية علاقات العمل.



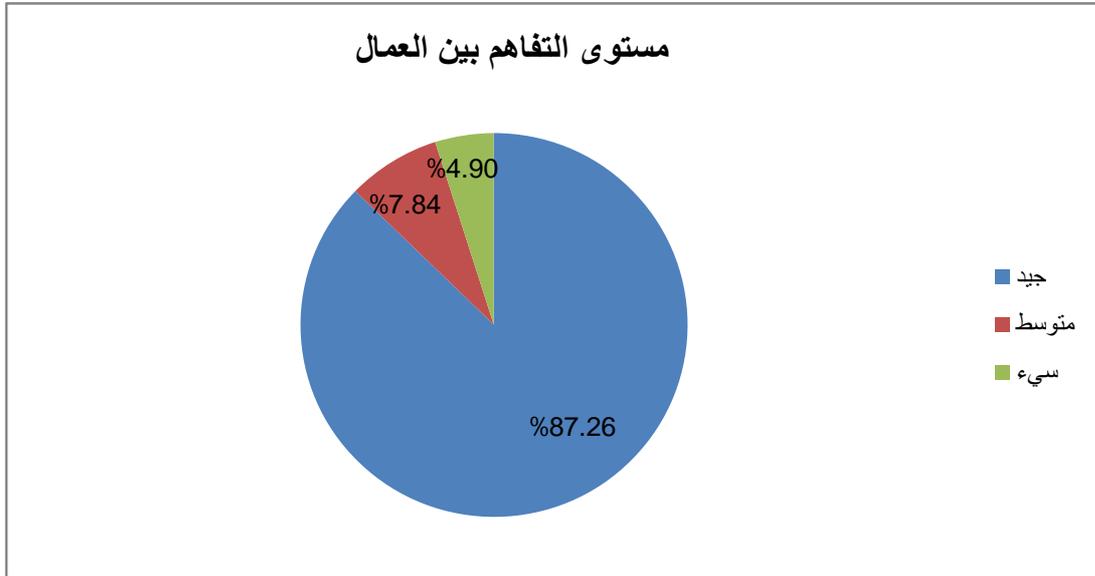
الشكل رقم (14): يمثل نسبة وصول المعلومات بطريقة نظامية وفي الوقت المناسب.

الجدول رقم (08): يمثل تقييم مستوى التفاهم بين العمال.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة	تقييم مستوى التفاهم بين العمال.
87.26%	89		جيد
7.84%	8		متوسط
4.90%	5		سيء
100%	102		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 87.26% من أفراد العينة يقيمون مستوى التفاهم بينهم كعمال جيد، وتليها نسبة 7.84% بأنه متوسط، وأخرا نسبة 4.90% بأنه

سيء. ويمكن تفسير النسبة المرتفعة التي ترى بان التفاهم بينهم كعمال جيد، وذلك يعود إلى كون المؤسسة تعمل على تنمية وتطوير علاقات العمل.



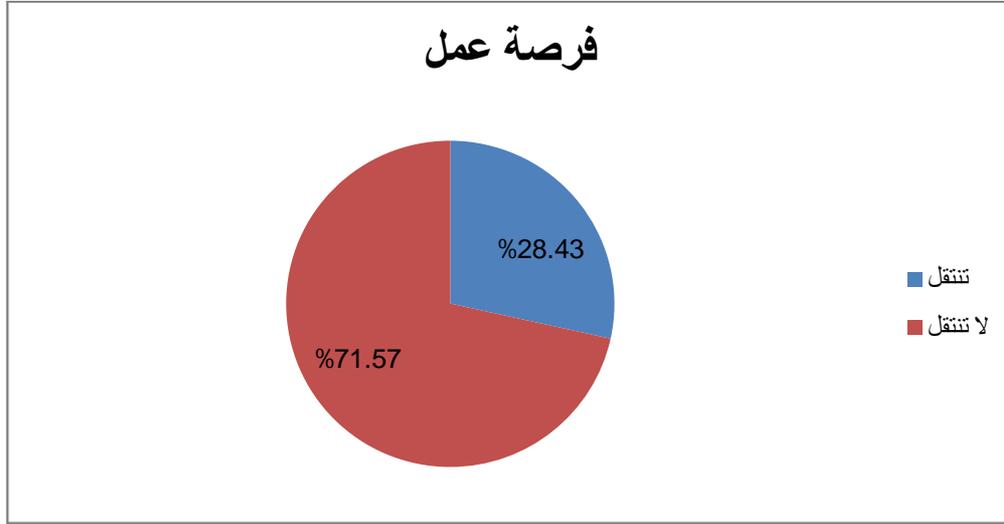
الشكل رقم (15): يمثل نسبة مستوى التفاهم بين العمال.

الجدول رقم (09): يمثل إتاحة الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة	إتاحة فرصة عمل
28.43%	29		تنتقل
71.57%	73		لا تنتقل
100%	102		المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 71.57% أكدوا على عدم انتقالهم لممارسة العمل في مؤسسة أخرى، في حين البعض منهم وذلك بنسبة 28.43% صرحوا بقبولهم للانتقال للعمل في مؤسسة أخرى، وذلك إذا كان العمل أفضل من الذي يمارسونه في مؤسستهم، ويمكن تفسير النسبة المرتفعة إلى أن المؤسسة تشجع العمال وتقدم لهم حوافز مادية ومعنوية وتعمل بمبادئ بالاتصال التنظيمي، وذلك بتوزيع

مهام كل عامل مما يجعله مرتاح ومطمئن، كذلك تعمل على نشر التفاهم والتعاون وتشجيع العمل الجماعي وبناء علاقات عمل متينة وطيبة، وبالتالي القضاء على النزاع داخل المؤسسة.



الشكل رقم (16): يمثل إتاحة فرصة عمل في مؤسسة اخرى.

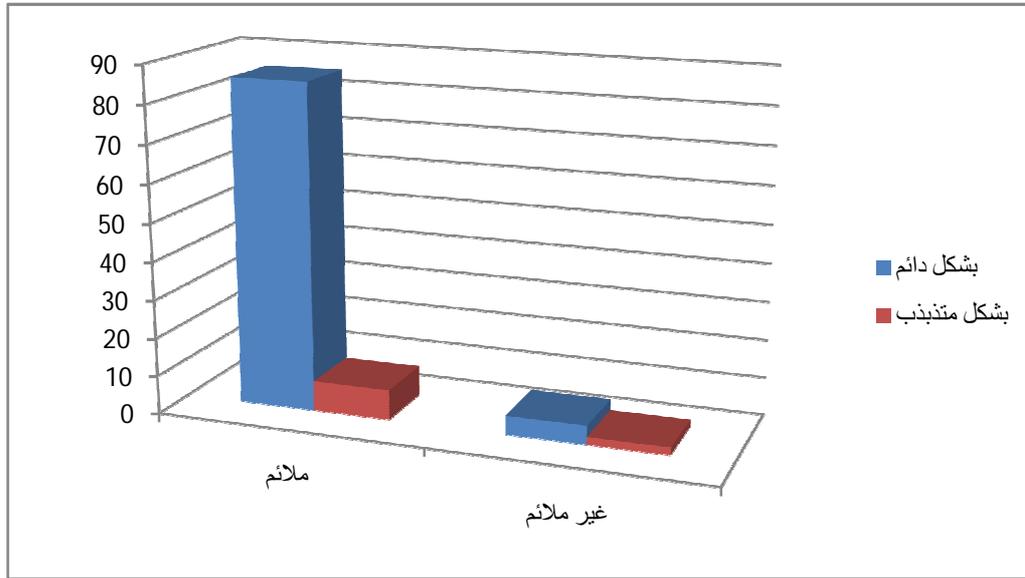
الجدول رقم (10): يمثل العلاقة بين تواصل العمال مع بعضهم البعض ومناخ العمل داخل المؤسسة

المجموع		غير ملائم		ملائم		مناخ العمل داخل المؤسسة
ت	ت	ن	ت	ن	ت	
90,2%	92	4,90%	5	85,30%	87	بشكل دائم
9,8%	10	2%	2	84,7%	8	بشكل متذبذب
/	/	/	/	/	/	بشكل نادر
100%	102	6,87%	7	93,13%	95	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 93,13% ممن أكدوا بأنهم يتواصلون مع بعضهم البعض هذا راجع لمناخ العمل داخل المؤسسة، مدعمة بنسبة

85,30% من المبحوثين الذين صرحوا بتواصلهم مع زملائهم وذلك بشكل دائم وان مناخ العمل ملائم ونسبة 7,84% ممن أكدوا على تواصلهم مع بعضهم بشكل متذبذب مع ملائمة مناخ العمل داخل مؤسستهم.

أما بالنسبة للفئة الثانية فنجد نسبة 6,87% ممن أفادوا على عدم تواصلهم مع بعضهم البعض ذلك بسبب مناخ العمل غير ملائم، مداعمة بنسبة 4,90% ممن أكدوا بأنهم يتواصلون مع بعضهم البعض وذلك بشكل دائم وان مناخ العمل غير ملائم مداعمة بنسبة 1,96% من المبحوثين أقروا بتواصلهم مع بعضهم البعض، وذلك بشكل متذبذب وأن مناخ العمل غير ملائم، ويمكن تقسيم النسبة المرتفعة مع المبحوثين الذين يرون بأنهم يتواصلون مع بعضهم البعض بشكل دائم وأن مناخ العمل داخل مؤسستهم ملائم، ذلك لأن المؤسسة تعمل على خلق جو عمل مناسب ليجد العامل راحته لاتصال مع زملائه وأداء العمل بشكل منتظم ، هذا له تأثير على علاقات العمل بتالي خلق علاقات طيبة مبنية على أسس متينة.

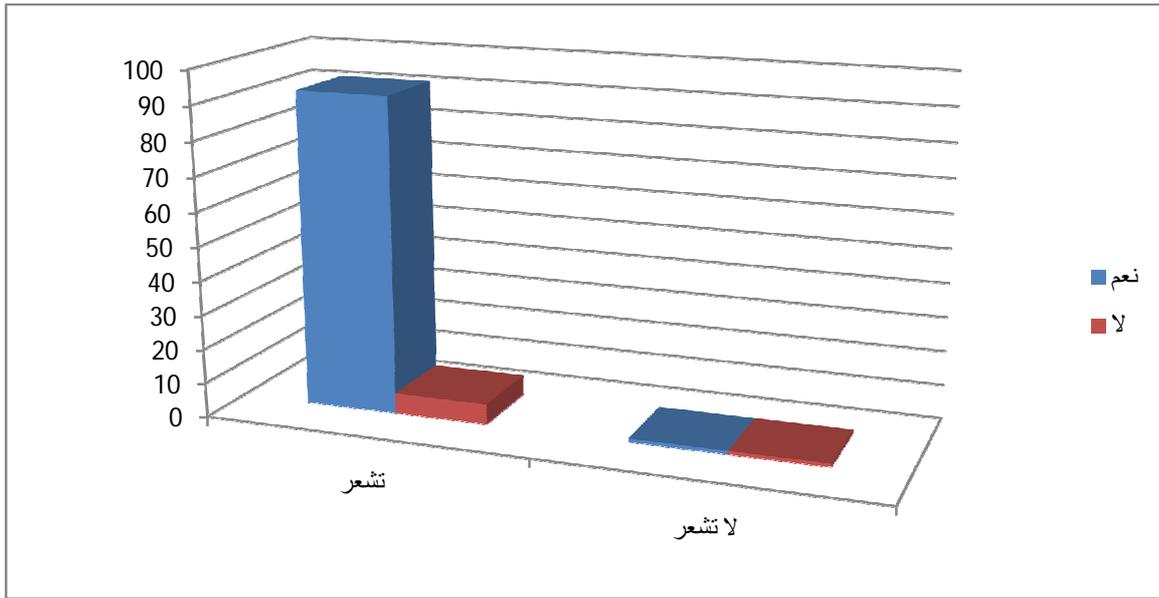


الشكل رقم (17): يمثل نسبة تواصل العمال ومناخ العمل داخل المؤسسة

الجدول رقم (11): يمثل العلاقة بين الثقة بالمسؤول المباشر والشعور بالطمأنينة والارتياح.

المجموع		لا تشعر		تشعر		الشعور بالطمأنينة والارتياح
ت	ت	ن	ت	ن	ت	الثقة بالمسؤول المباشر
93,13%	95	0,98%	1	92,15%	94	نعم
6,87%	7	0,98%	1	5,88%	6	لا
100%	102	1,96%	2	98,03%	100	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 98,03% من المبحوثين الذين أكدوا بأنهم يتقون بمسؤولهم المباشر وأنهم يشعرون بالطمأنينة والارتياح، مداعمة بنسبة 92,15% ممن أكدوا أنهم يتقون في بمسؤولهم المباشر، وأنهم يشعرون بالطمأنينة، وبنسبة 5,88% لا يتقون بمسؤول في حين نجد الفئة الثانية وبنسبة 1,96% لا يتقون بالمسؤول المباشر ولا يشعرون بالطمأنينة مداعمة بنسبة 0,98% ممن يرون بأنهم يتقون بمسؤولهم لكن لا يشعرون بالطمأنينة والارتياح، وأخيرا وبنفس النسبة ممن لا يتقون بمسؤولهم ولا يشعرون بالطمأنينة ويمكن تفسير أعلى نسبة ممن أكدوا بأنهم يتقون بمسؤولهم المباشر وأنهم يشعرون بالطمأنينة والارتياح، وذلك راجع كون المسؤول المباشر يعمل على احترام العمل، هذا ما يجعلهم يتقون فيه أكثر ويجعل العلاقة بينهم متينة وطيبة.



الشكل رقم (18): يمثل العلاقة بين ثقة المسؤول وشعور العمال بالطمأنينة والارتياح

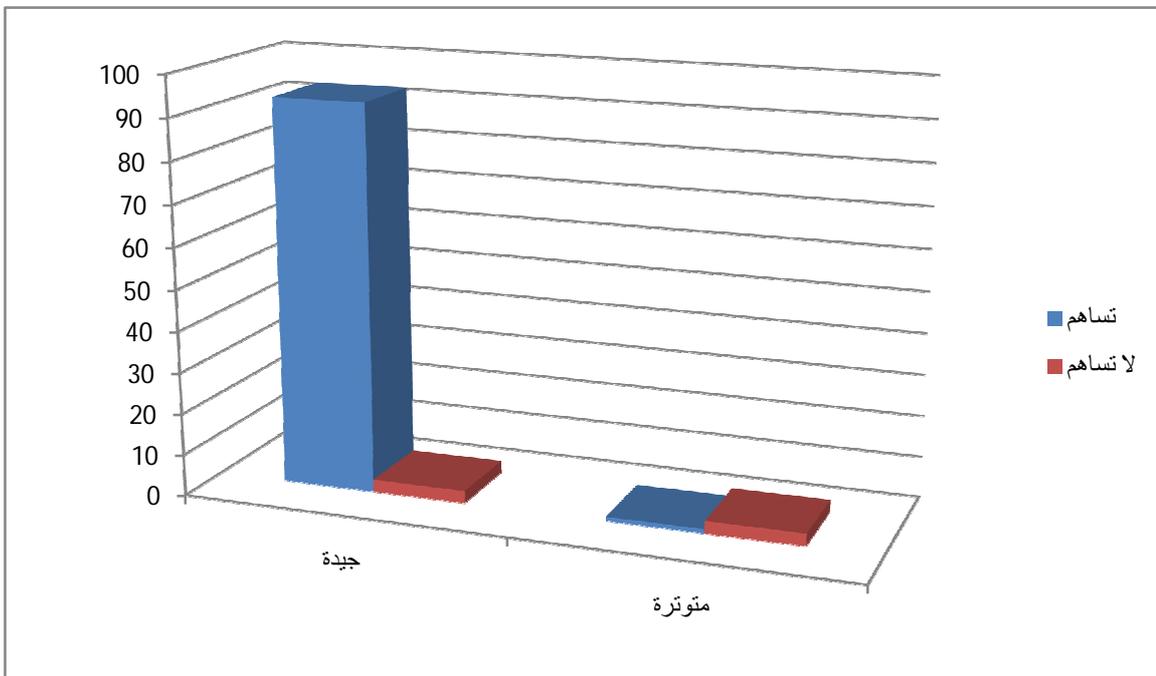
الجدول رقم (12): يمثل العلاقة بين الاتصال الأفقي وحدود العلاقة مع الزملاء.

المجموع		متوترة		جيدة		حدود العلاقة بين الزملاء
ت	ت	ن	ت	ن	ت	مساعدة الاتصال الأفقي في تماسك الهيكل التنظيمي
94,11%	96	%0,99	1	%93,13	95	تساهم
%5,89	6	%2,94	3	%2,94	3	لا تساهم
%100	102	%3,92	4	%96,07	98	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 96,07 من المبحوثين الذين صرحوا بأن الاتصال الأفقي يساهم في تماسك الهيكل التنظيمي وحدود العلاقة مع زملائهم هي جيدة، مداعمة بنسبة 93,13 ممن أكدوا بأن الاتصال الأفقي بمساعدة على تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأن العلاقة هي جيدة، وبنسبة 2,94 من يرون بأن الاتصال الأفقي لا يساعد في تماسك الهيكل التنظيمي لكن العلاقة جيدة مع الزملاء، في حين الفئة الثانية وبنسبة 3,92 ممن أقروا بعدم مساهمة الاتصال الأفقي في تماسك الهيكل وان حدود العلاقة مع الزملاء متوترة، مداعمة بنسبة 2,94% ممن صرحوا بأن الاتصال الأفقي لا يساهم في تماسك

الهيكل التنظيمي والعلاقة متوترة وبنسبة 0,99 من أفادوا بمساهمة الاتصال الأفقي في تماسك الهيكل التنظيمي، في حين نجد أن العلاقة متوترة.

ويمكن تفسير النسبة المرتفعة التي ترى بان الاتصال الأفقي يساهم في تماسك الهيكل التنظيمي والعلاقة هي جيدة بين الزملاء، ذلك كون الإدارة تعمل بهذا النوع من الاتصال كونه يعمل على جعل العمال متصلين مع بعضهم البعض، كذلك تماسك جميع المستويات الإدارية هذا من اجل جعل العلاقات سليمة وممتينة.



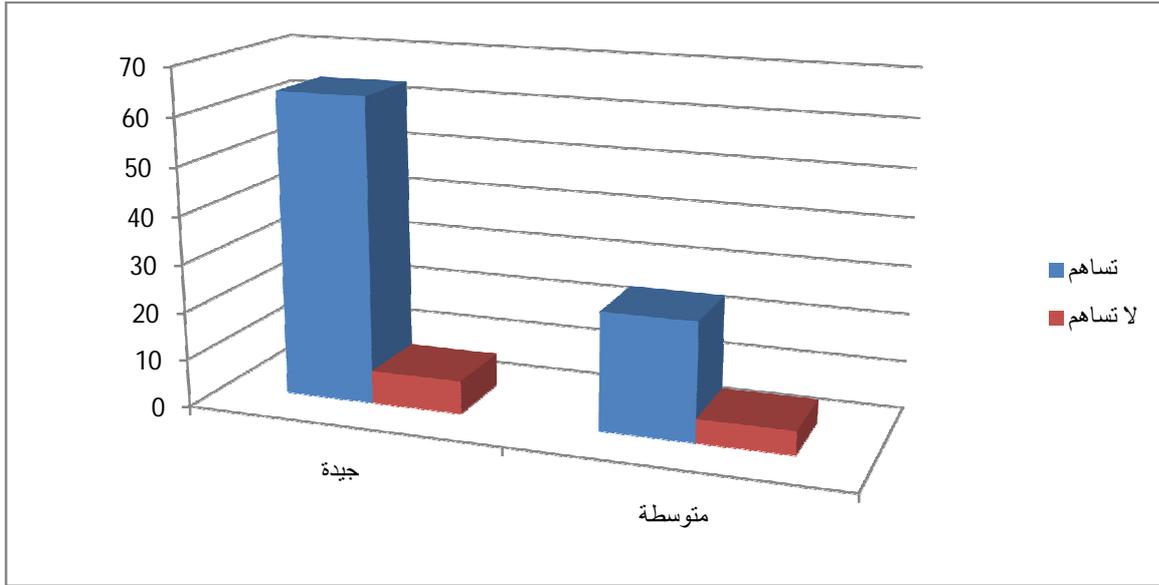
الشكل رقم (19): يمثل العلاقة بين الاتصال الأفقي وحدود العلاقة مع الزملاء.

الجدول رقم (13): يمثل العلاقة بين تحقيق أهداف المؤسسة ونوع العلاقة التي تربط الإدارة والعمال.

المجموع		متوسطة		جيدة		نوع العلاقة بين الإدارة والعمال
						تحقيق أهداف المؤسسة
ت	ت	ن	ت	ن	ت	
88,23	90	24,50	25	63,72	65	تساهم
11,77	12	4,90	5	6,67	7	لا تساهم
100	102	4,29	30	70,60	72	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 70,60% من المبحوثين الذين أكدوا بمساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك كون العلاقة بين الإدارة والعمال جيدة مداعمة بنسبة 63,72% ممن أكدوا بأنهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة وعلاقة مع الإدارة جيدة، وبنسبة 6,67% ممن افادوا بأنهم لا يساهمون في تحقيق أهداف مؤسستهم، في حين نجد الفئة الثانية من المبحوثين بنسبة 29,4% الذين أكدوا بعدم تحقيق أهداف المؤسسة كون العلاقة التي تجمعهم مع إدارتهم (متوسطة)، مداعمة بنسبة 24,50% ممن يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، وان نوع العلاقة بينهم وبين الإدارة متوسطة.

وأخيرا نجد نسبة 4,90% ممن أقروا بأنهم لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة ونوع العلاقة متوسطة، ويمكن تفسير أعلى نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بتحقيق أهداف المؤسسة والعلاقة جيدة بينهم وبين الإدارة ذلك كون مؤسستهم تعمل على تشجيعهم وتعتبرهم جزء منها.



الشكل رقم (20): يمثل العلاقة بين تحقيق أهداف المؤسسة ونوع العلاقة التي تربط الإدارة والعمال.

الجدول رقم (14): يمثل العلاقة بين تلقي العمال المعلومات من المسؤول المباشر ووصف العلاقة بينهم.

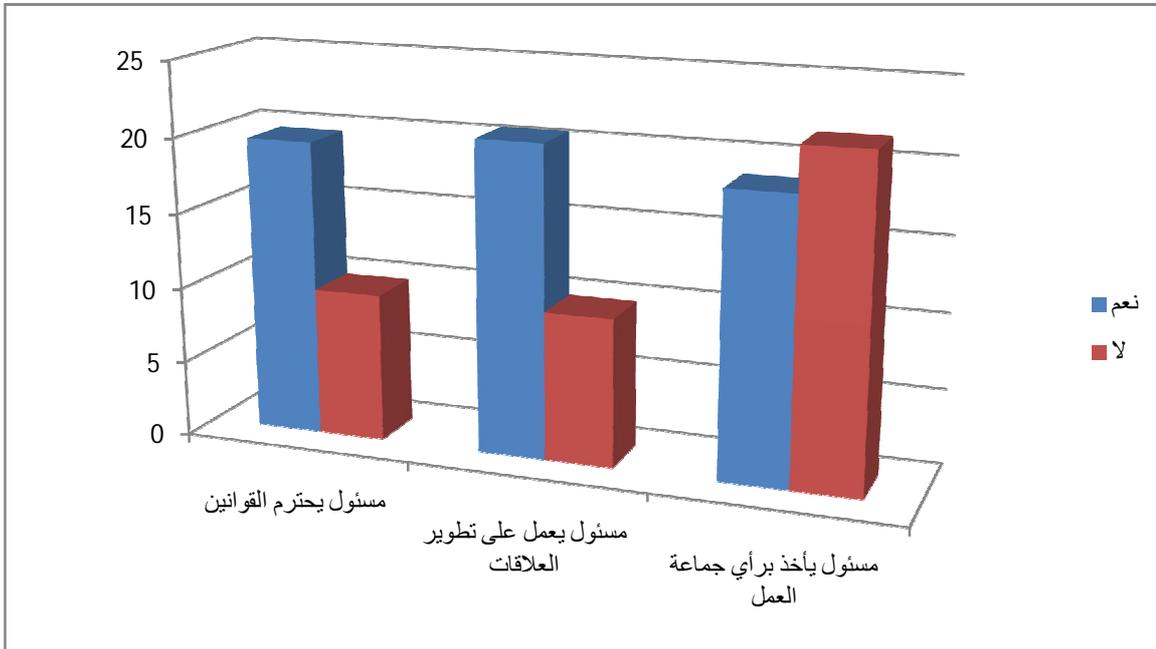
المجموع		مسؤول يأخذ برأي جماعة العمل		مسؤول يعمل على تطوير العلاقات		مسؤول يحترم القوانين		وصف العلاقة مع المسؤول المباشر تلقي المعلومات من المسؤول المباشر
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
60	77,61%	22	21,57%	21	20,59%	20	19,60%	نعم
42	18,41%	19	18,62%	10	9,80%	10	9,80%	لا
102	100%	41	40,20%	31	30,40%	30	29,4%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول ان نسبة 40,20% من العمل الذين أكدوا بأنهم يتلقون المعلومات من المسؤول المباشر، وان المسؤول المباشر يأخذ برأي الجماعة في العمل، مداعمة بنسبة 21,57% ممن أكدوا بأنهم لا يتلقون المعلومات من المسؤول المباشر وبنسبة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

18,62% ممن أكدوا بعدم تقييهم للمعلومات من مسؤولهم، أما بنسبة للفئة الثانية فنجد نسبة 30,40% مسؤولهم يعمل على تطوير علاقات العمل، مداعمة بنسبة 20,59% ممن أكدوا بتلقي المعلومات مع المسؤول المباشر وأن مسؤولهم يعمل على تطوير علاقات العمل، وبنسبة 9,80% ممن صرحوا بعدم تلقي المعلومات من مسؤولهم المباشر، لكن نجده يعمل على تطوير علاقات العمل، اما بالنسبة للفئة الثانية فنجد نسبة 29,4% ممن يرون بأن مسؤولهم يحترم القوانين، مداعمة بنسبة 19,60% ممن أكدوا بأنهم يتلقوا المعلومات من مسؤولهم المباشر وانه يحتم القوانين، ونسبة 9,80% ممن لا يتلقون المعلومات من المسؤول، وأن مسؤولهم يحترم القوانين.

ويمكن تفسير أعلى نسبة من المبحوثين الذين يتلقون المعلومات من المسؤول المباشر وانه يأخذ برأي جماعة العمل ذلك كونه يسهر على توجيه العمال وإرشادهم، والعمل بمبادئ الاتصال التنظيمي الذي له تأثير إيجابي على العلاقات العمل.



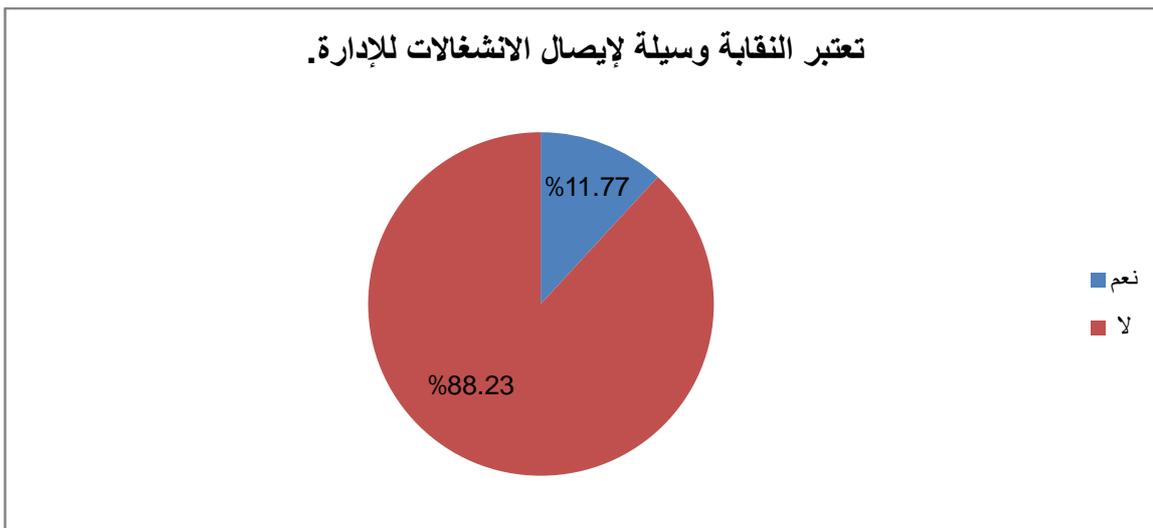
الشكل رقم (21): يمثل العلاقة بين تلقي العمال المعلومات من المسؤول المباشر ووصف العلاقة بينهم.

الجدول رقم (15): يمثل هل تعتبر النقابة وسيلة فعالة لإيصال الانشغالات للإدارة.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة النقابة وسيلة لايصال الانشغالات للإدارة
11.77%	12	نعم
88.23%	90	لا
100%	102	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تقدر بـ 88.23% من المبحوثين الذين صرحوا بأن النقابة لا تعتبر الوسيلة الفعالة لإيصال الانشغالات للإدارة، في حين نجد نسبة 11.77% من اقروا بأن النقابة تعتبر وسيلة فعالة لإيصال الانشغالات للإدارة.

ويمكن تفسير النسبة المرتفعة ممن صرحوا بأن النقابة ليست الوسيلة الفعالة لإيصال الانشغالات للإدارة، ذلك راجع بأن الإدارة تعتمد على وسائل أخرى منها الاتصال المباشر (المقابلة الشخصية)، وذلك من أجل تعزيز العلاقة بين الإدارة والعمال.



الشكل رقم (22): يمثل نسبة اعتبار النقابة وسيلة فعالة لإيصال الانشغالات للإدارة.

2-الاستنتاج: فالبنسبة للفرضية الأولى التي تقول "يؤثر الاتصال التنظيمي على طبيعة نوعية علاقات العمل داخل مؤسسة التنظيم والتسيير العقاريين و الحضاريين" هذه الفرضية تأكدت وتحققت وذلك من خلال تحليلنا للجداول المتعلقة بهذه الفرضية حيث تبين لنا:

أن معظم أفراد العينة صرحوا بأنهم يتواصلون مع بعضهم البعض وذلك بشكل دائم وذلك راجع للتركيبية السوسيو مهنية للمؤسسة، التي تتكون من جامعيين وهي اكبر نسبة وهو مؤشر يوحي إلى سهولة عملية الاتصال بين العمال، كذلك تبين لنا أن الاقدمية ما بين [30-26] سنة بنسبة 42،15% تعتبر أعلى نسبة ذلك لأهميتها الكبيرة فهي تجعل العمال لهم علاقة مباشرة مع إدارتهم، لان الإدارة تعتمد عليهم في سير مختلف المهام، وذلك نظرا للخبرة التي اكتسبوها من عملهم، ويظهر ذلك من خلال تحليلنا للجدول رقم (05). فالالاتصال المباشر مع الإدارة ذا أهمية كبيرة فهو ينعكس إيجابا على طبيعة ونوعية علاقات العمل (علاقات زمالة و صداقة)، كذلك نستنتج بأن معظم أفراد العينة اقرروا بأن المسؤول المباشر يعاملهم معاملة حسنة، وذلك من اجل تنمية علاقات العمل وجعلها مبنية على أسس الاتصال التنظيمي الذي يوحي إلى التعاون الجماعي، الذي بدوره يعمل على تحقيق الانسجام والتآلف بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، مما يحسن من العلاقة المتبادلة، ويحقق التماسك، مما يجعل أداء العمال يسير بطريقة نظامية وبالتالي تحقيق إنتاجية مرتفعة.

في حين نستنتج نسبة 10.79% من العمال الذين صرحوا بأن المسؤول لا يهتم بهم، وهذا راجع إلى أنهم لا يملكون مستوى (أميين)، ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (06). وتبين لنا أيضا من خلال تحليلنا للجدول رقم (07) بأن المعلومات تصل للعمال بطريقة نظامية وفي الوقت المناسب، وذلك بشكل دائم، ذلك لاعتماد الإدارة على قنوات اتصال فعالة، هذا يؤدي إلى التأثير الايجابي للاتصال التنظيمي على طبيعة ونوعية علاقات العمل

ما بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ويساهم في تنميتها وتطويرها من خلال نشر التعاون والتآلف بينهم.

كذلك نستنتج بأن مستوى التفاهم بين العمال جيد، وذلك راجع إلى كون المؤسسة تعمل بمبادئ الاتصال التنظيمي الذي له تأثير ايجابي على طبيعة ونوعية علاقات العمل، حيث يعمل الاتصال التنظيمي على تنمية وتطوير هذه العلاقات وذلك من خلال تحقيق التعاون والتآلف بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وذلك يظهر من خلال تحليلنا للجدول رقم (08)، كذلك نستنتج أن معظم أفراد العينة صرحوا بعدم تغيير أماكن عملهم، وهذا دليل على رضاهم على كل ما تقدمه الإدارة لهم، كذلك على تحقيقهم لأهدافهم من خلال اعتماد المؤسسة على العمل بالاتصال التنظيمي الذي بدوره يؤثر على علاقات العمل وجعلها طيبة ومتينة، وعمل المؤسسة على تنميتها وتطويرها، من خلال استفادة العمال من فرص الترقية. لكن نستنتج بأن الإدارة تعطي الترقية للعمال الذين لهم الاقدمية فقط، بينما العمال الذين لديهم اقدمية في العمل ما بين [6-10] سنة لا تقدم لهم فرص الترقية، هذا دليل على أن المؤسسة غير عادلة ومنصفة في ذلك، ويظهر ذلك من خلال تحليلنا للجدول رقم (09).

كذلك نستنتج بأن مناخ العمل داخل المؤسسة جيد، وذلك لتوفر ظروف العمل المريحة تجعل العمال يغمرهم الاطمئنان والسكينة وهذا له اثر كبير في دافعيتهم للعمل وهذا من خلال تحليلنا للجدولين رقم (10 و11). فالمناخ التنظيمي يمكن تدعيمه من خلال الاتصال الأفقي، لكي يعمل على حل المشاكل، وان تكون حدود العلاقة مع الزملاء، وحتى الإدارة جيدة وخالية من التوتر، وهذا ما تم استنتاجه من خلال تحليلنا للجدول رقم (12)، ونستنتج كذلك بأن معظم أفراد العينة يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة وذلك راجع لعلاقتهم الجيدة مع إدارتهم، وكونها تعمل بمبادئ الاتصال التنظيمي الذي له تأثير وانعكاسات ايجابية على طبيعة ونوعية علاقات العمل الرسمية السائدة في المؤسسة، وذلك من خلال تحليلنا للجدول رقم (13).

ونستنتج بأن المسؤول المباشر، تم وصفه من قبل أفراد العينة بأنه مسؤول يأخذ برأي الجماعة في العمل ويعمل على تطوير علاقات العمل، كذلك أنهم يتلقون المعلومات من قبله، وهذا دليل على أن هناك اتصال فعال بينهم، الذي يوحي بدوره إلى الانسجام والتآلف ما بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحليلنا للجدول رقم (14). وأخيرا نستنتج أن معظم أفراد العينة صرحوا بان النقابة ليست الوسيلة الفعالة لإيصال انشغالاتهم للإدارة وذلك بنسبة 88.23%، وذلك لأنهم يبلغون انشغالاتهم للمسؤول المباشر عن طريق الاتصال المباشر (المقابلة الشخصية)، مثل الاجتماعات... الخ.

الفصل السادس

تمهيد

- يعتبر وضوح وانفتاح قنوات الاتصال ما بين الفاعلين إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التعاون وبت روح الجماعة

1- بناء الجداول الإحصائية وتحليل البيانات.

2- الاستنتاج.

تمهيد:

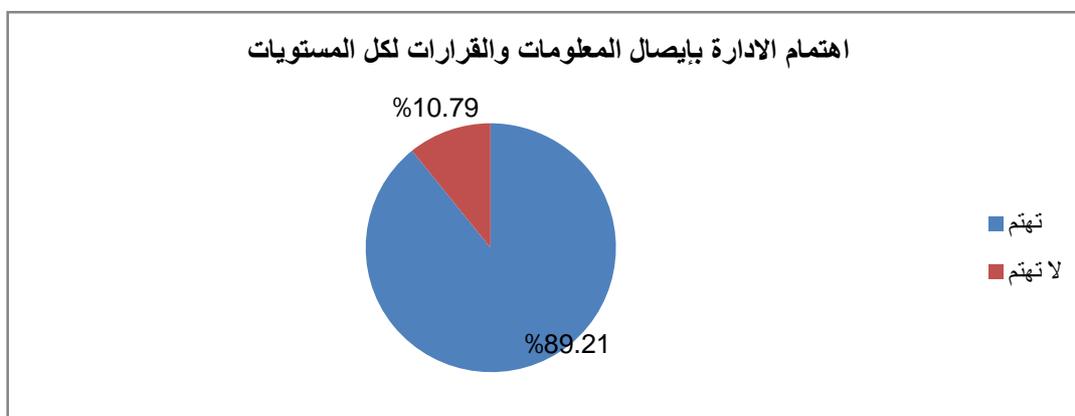
يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمه المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين فيها يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة، من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن فعالية الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاعل والتفاهم والتعاون الجماعي وتحقيق الانسجام والتآلف بينهم أثناء أداء مهامهم بالتالي بناء علاقات مهنية إنسانية متينة، ويتحقق ذلك من خلال وضوح وانفتاح قنوات الاتصال. لذا قمنا بدراسة ميدانية من أجل كشف تحقق هذا المتغير.

1- بناء الجداول الإحصائية وتحليل البيانات.

الجدول رقم (16): يمثل اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة اهتمام الادارة بايصال المعلومات والقرارات
89.21%	91	تهتم
10.79%	11	لا تهتم
100%	102	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 89.21% ترى بأن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات، في حين تليها نسبة 10.79% التي ترى العكس، ويمكن تفسير رأي العمال حول اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات وذلك لاعتمادها على الاتصال الأفقي، واستعمال وسائل الاتصال مثل الهاتف وكذلك الاتصال المباشر مع الإدارة من خلال الاجتماعات والمقابلة في المكتب، هذا التواصل يزيد من الانسجام والتآلف بين الإدارة والعمال وحتى العمال فيما بينهم ويجعلهم راضيين عن عملهم ويبدلون جهد كبير في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

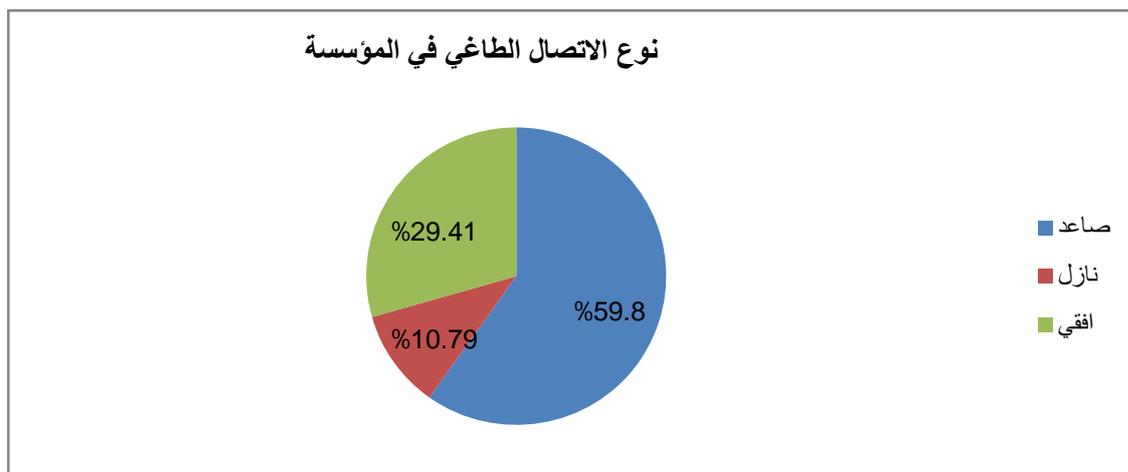


الشكل رقم (23): يمثل اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات.

الجدول رقم (17): يمثل نوع الاتصال الذي يطغى في المؤسسة.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة نوع الاتصال الطاغي في المؤسسة
59.8%	61	صاعد
10.79%	11	نازل
29.41	30	أفقي
100%	102	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 59.80% من العمال الذين يرون بأن الاتصال صاعد، وتليها نسبة 29.41% يرون بأنه أفقي، وأخيراً نسبة 10.79% ترى بأنه نازل. ويمكن تفسير أعلى نسبة التي ترى أنه صاعد وذلك، من خلال فتح الإدارة المجال في تعبير العمال عن انشغالاتهم، أما فيما يخص الاتصال الأفقي ذلك لأن الإدارة تعمل به كونه يعمل على التنسيق والتعاون العمال، مع بعضهم البعض وتحقيق الانسجام والتآلف فيما بين الأفراد والجماعات، بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

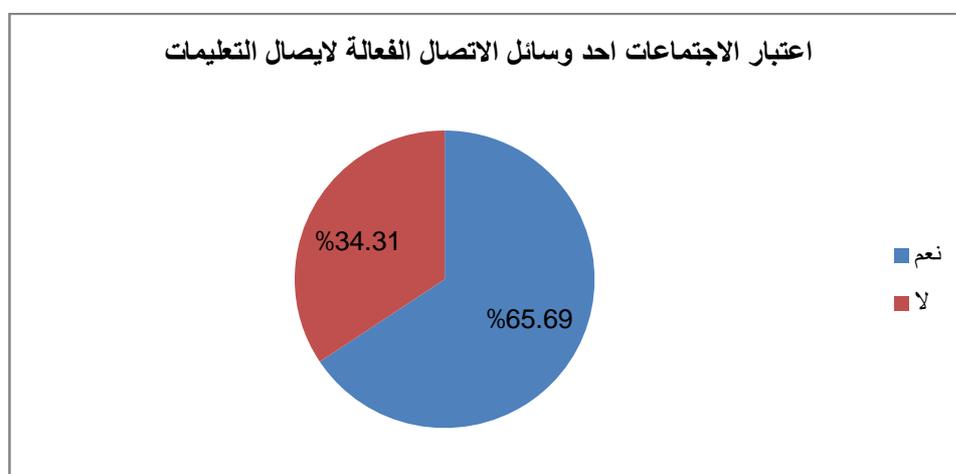


الشكل رقم (24): يمثل نوع الاتصال الطاغي في المؤسسة.

الجدول رقم (18): يمثل اعتبار الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات

النسبة	التكرار	التكرار النسبة	اعتبار الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعالة
65.69%	67		نعم
34.31%	35		لا
100%	102		المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 65.69% من المبحوثين الذين يرون أن الاجتماعات هي من أفضل وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لهم، في حين تليها نسبة 34.31% من أفراد العينة الذي يرون عكس ذلك.

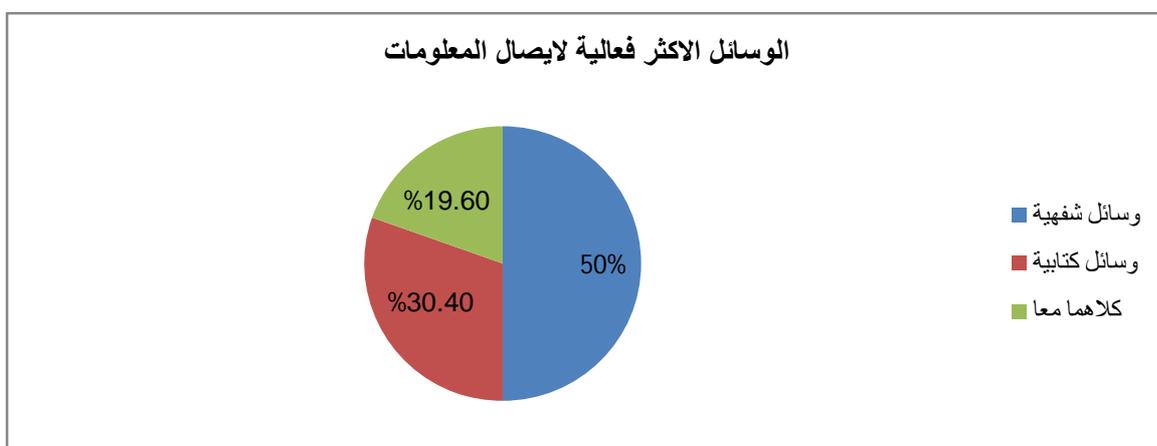


الشكل رقم (25): يمثل اعتبار الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات.

الجدول رقم (19): يمثل الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات
50%	51	وسائل شفوية
30.40%	31	وسائل كتابية
19.60%	20	كلاهما معا
100%	102	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والمعطيات يتبين لنا أن الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات هي الوسائل الشفهية وذلك بنسبة 50%، وتليها نسبة 30.40% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الوسائل الفعالة هي وسائل كتابية، وأخيرا نسبة 19.60% من المبحوثين الذين صرحوا بأن إدارتهم تستخدم كلا الوسيلتين معا. ويمكن تفسير النسبة الأعلى التي تقدر بـ 50% هي وسائل شفوية، وذلك يعود لان المؤسسة تعمل بوسائل مثل الاجتماعات والهاتف والمقابلة الشخصية من اجل تعزيز العلاقات وتنميتها، وتحقيق الانسجام والتآلف ما بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

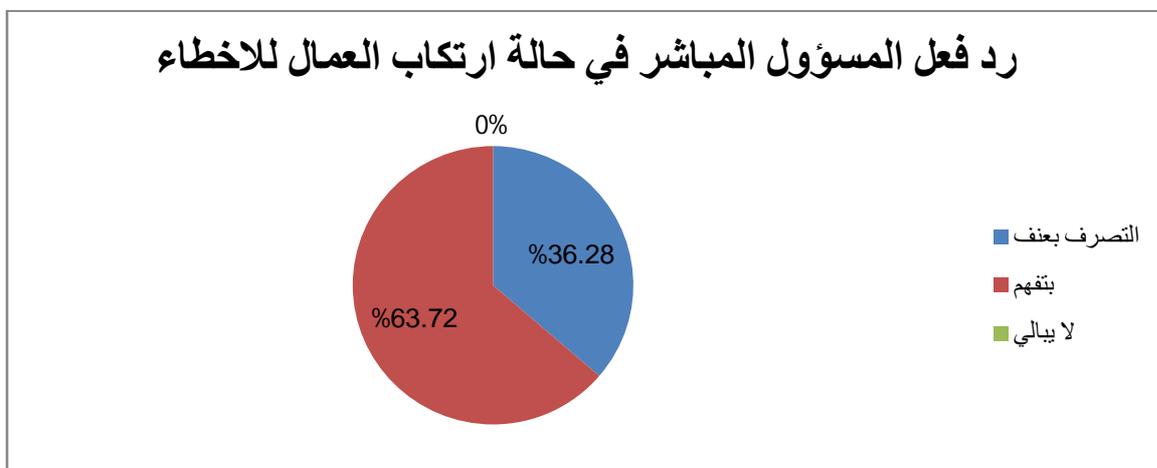


الشكل رقم (26): يمثل الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات.

الجدول رقم (20): يمثل رد فعل المسؤول المباشر في حالة ارتكاب العمال للأخطاء.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة رد فعل المسؤول المباشر
36.28%	37	التصرف بعنف
63.72%	65	بتفهم
/	/	لا يبالي
100%	102	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن أعلى نسبة تقدر بـ 63.72% من المبحوثين الذين أكدوا بأن المسؤول المباشر متفهم معهم، وذلك في حالة ارتكابهم لأخطاء مهنية، في حين تليها نسبة 36.28% صرحوا بأنه يتصرف معهم بعنف، ويمكن تفسير النسبة المرتفعة من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول المباشر متفهم معهم، وذلك يعود إلى كونه يعمل دائما على جعل علاقات العمل متينة والقضاء على المشاكل والنزاع داخل المؤسسة وتحقيق التآلف والانسجام بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال الاتصال الفعال، كذلك يعمل هذا المسؤول على تنمية العلاقات وتطويرها من أجل الوصول إلى الغاية المبتغى وتحقيقها بكل كفاءة.

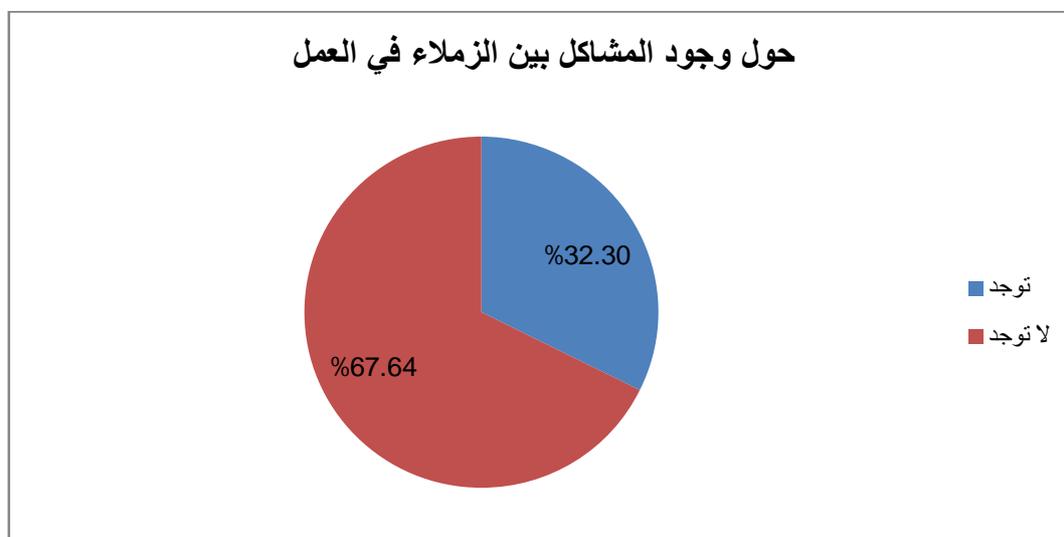


الشكل رقم (27): يمثل رد فعل المسؤول المباشر في حالة ارتكاب العمال للأخطاء.

الجدول رقم (21): يمثل حول وجود المشاكل بين الزملاء في العمل.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة وجود المشاكل بين الزملاء
32.30%	33	توجد
67.64%	69	لا توجد
100%	102	المجموع

من خلال الشواهد الكمية نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 67.64% من المبحوثين الذين أكدوا على عدم وجود مشاكل بينهم، وتليها نسبة 32.30% من أفراد العينة أكدوا على وجود مشاكل بينهم. ويمكن تفسير أعلى نسبة من العمال الذين صرحوا بعدم وجود مشاكل بينهم، ذلك كون الإدارة تعمل بالاتصال الفعال الذي يعمل على خلق الانسجام والتآلف والتعاون بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

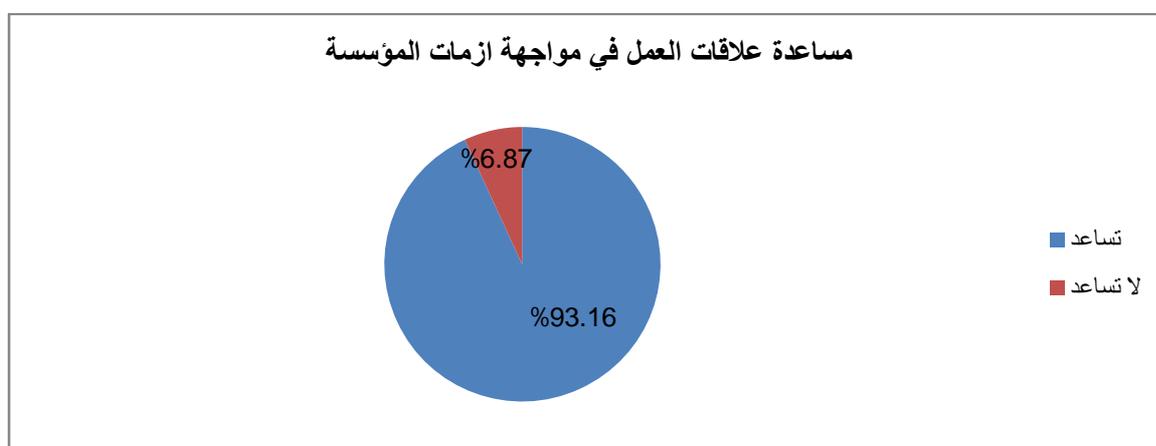


الشكل رقم (28): يمثل نسبة وجود المشاكل بين الزملاء في العمل.

الجدول رقم (22): يمثل مساعدة علاقات العمل في مواجهة الأزمات في المؤسسة.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة
		مساعدة علاقات العمل في مواجهة الأزمات
93.13%	95	تساعد
6.87%	7	لا تساعد
100%	102	المجموع

من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 93.13% من الباحثين الذين يرون بأن علاقات العمل تساعدهم على مواجهة الأزمات في المؤسسة، وتليها نسبة 6.87% يرون أن علاقات العمل لا تساعدهم في مواجهة الأزمات، ومنه يمكن تفسير أعلى نسبة من الباحثين الذين صرحوا بأن علاقات العمل تساعدهم في حل ومواجهة الأزمات، ذلك كون الإدارة تعمل على جعل العلاقات المهنية (العمل) طيبة وذلك من خلال اتصال الأفراد وجعلهم متعاونون في أعمالهم وفق جماعة متضامنة، مما يحقق الانسجام والتآلف بينهم، هذا ما يدفعهم إلى العمل في سبيل تحقيق الأهداف. كذلك تعمل المؤسسة بمبادئ الاتصال التنظيمي الذي يساهم في تنمية وتطوير هذه العلاقات.

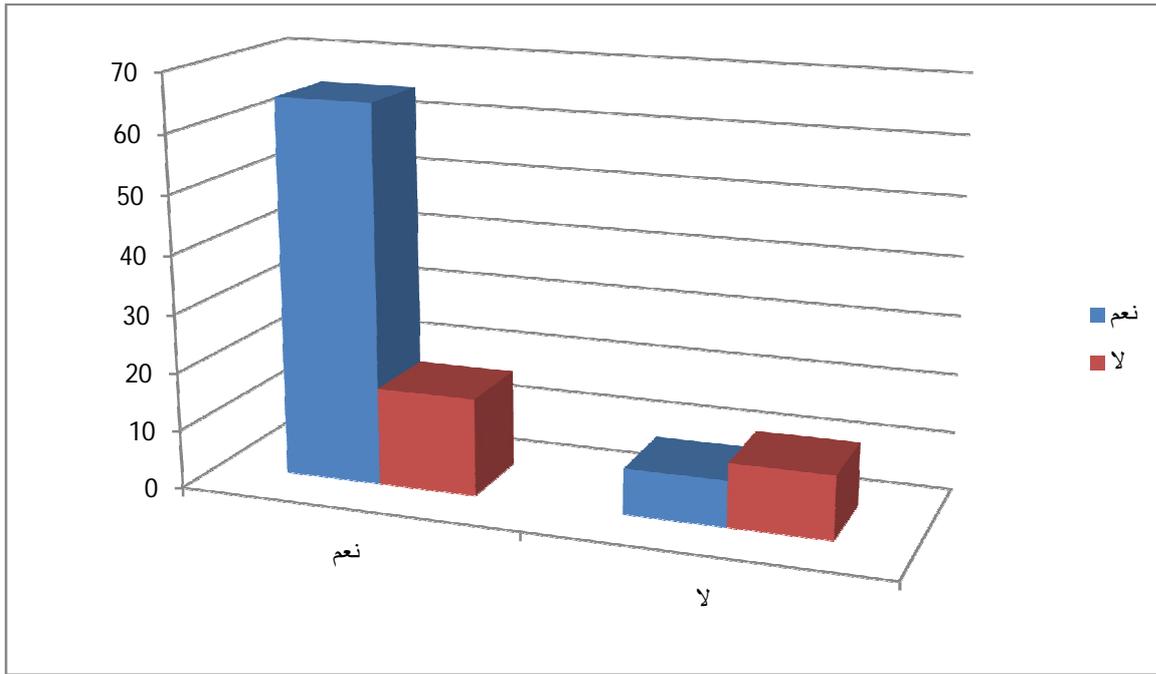


الشكل رقم (29): يمثل نسبة مساعدة علاقات العمل في مواجهة الأزمات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (23): يمثل العلاقة بين تقوية الفعالية الاتصالية وتبادل المعلومات مع الزملاء.

المجموع		لا		نعم		تبادل المعلومات مع الزملاء	تقوية الفعالية الاتصالية
74	72,54%	8	7,84%	66	64,70%	نعم	
28	27,46%	11	10,79%	17	16,67%	لا	
102	100%	19	18,62%	83	81,38%	المجموع	

يشير الاتجاه العام للجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 81,38% ممن صرحوا بأن الفعالية الاتصالية قوية ويتحقق ذلك من خلال تبادل المعلومات مع زملائهم مداعمة بنسبة 64,70% ممن أكدوا على الفعالية الاتصالية وبنسبة 16,67% ممن أقرروا على أن الاتصال على فعال، أما بنسبة للفئة الثانية، فإن أعلى نسبة تقدر بـ 18,62% ممن صرحوا على أن الفعالية الاتصالية غير قوية مداعمة بنسبة 10,79% ممن أكدوا كذلك على أن الاتصال غير فعال، في حين تجد 7,84% ممن أفادوا على فعالية الاتصال غير فعال، في حين نجد 7,84% ممن أفادوا على فعالية الاتصال، ويمكن تفسير أعلى نسبة من المبحوثين الذين يرون بأن الاتصال الفعال وهذا راجع لتبادلهم المعلومات مع زملائهم هذا كون الإدارة تعمل على إيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات المهنية بشكل منتظم هذا ما يحقق ذلك من خلال الاتصال الفعال.



الشكل رقم (30): يمثل نسبة العلاقة بين تبادل المعلومات وتقوية الفعالية الاتصالية.

الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين انفتاح قنوات الاتصال وتشجيع التعاون بين الوظائف.

المجموع		لا		نعم		تشجيع التعاون بين الوظائف
ن	ت	ن	ت	ن	ت	انفتاح قنوات الاتصال
%71,57	73	%7,84	8	%63,72	65	بشكل مفتوح
%13,73	14	%2,94	3	%10,79	11	بشكل مغلق
%14,7	15	%4,90	5	%9,80	10	بشكل متذبذب
%100	102	%15,96	16	%84,31	86	المجموع

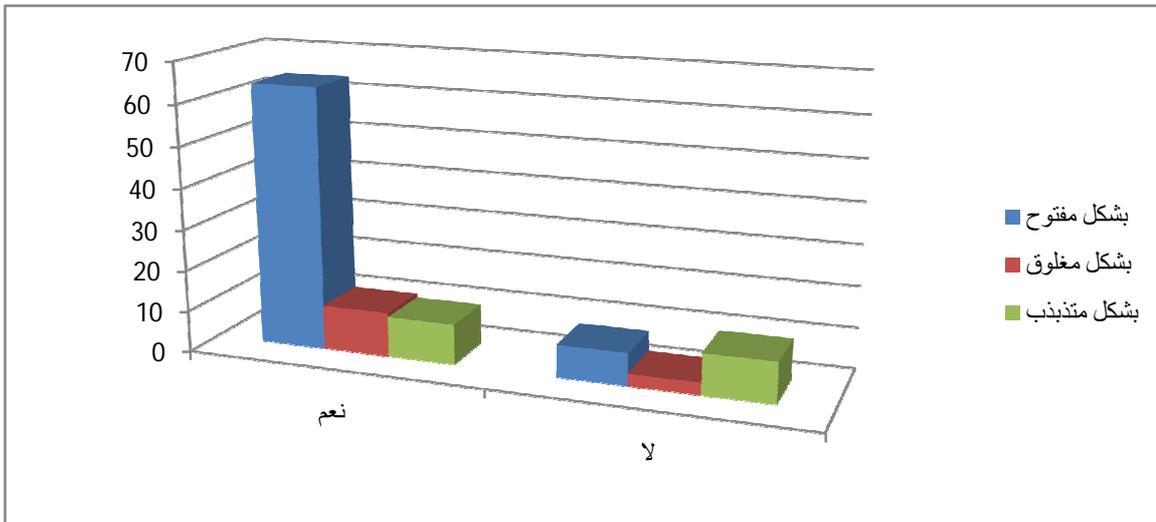
يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 84,31% من المبحوثين الذين صرحوا بانفتاح قنوات الاتصال هذا يشجعهم على التعاون في وظائفهم، مداعمة بنسبة 63,72% ممن صرحوا بانفتاح قنوات الاتصال هذا يساعدهم على التعاون في وظائفهم وبنسبة 10,79%

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

ممن أقروا بان قنوات الاتصال مخلوقة، وبنسبة 9,80% ممن أكدوا بان قنوات الاتصال متذبذبة هذا لا يمنع من تعاونهم.

في حين نجد نسبة 15,96% من العمال الذين أقروا بعد انفتاح قنوات الاتصال هذا لا يساعد على تعاون فيها بينهم، مداعمة بنسبة 7,84% من أكدوا بانفتاح قنوات الاتصال ولهم يتعاونون في الوظائف، حيث نجد نسبة 4,90% من المبحوثين الذين صرحوا بأن قنوات الاتصال متذبذبة وأخيرا نجد نسبة 2,94% ممن أفادوا بانغلاق قنوات الاتصال هذا لا يشجعهم على التعاون في وظائفهم.

ويمكن تفسير اعلى نسبة من المبحوثين الذين أفادوا بانفتاح قنوات الاتصال هذا ما يشجع من التعاون بين الوظائف ودليل قاطع على أن الإدارة تعمل بالاتصالات الفعالة وتسعى إلى تنمية علاقات العمل داخل المؤسسة وتطويرها.



الشكل رقم (31): يمثل نسبة العلاقة بين انفتاح قنوات الاتصال وتشجيع التعاون بين الوظائف.

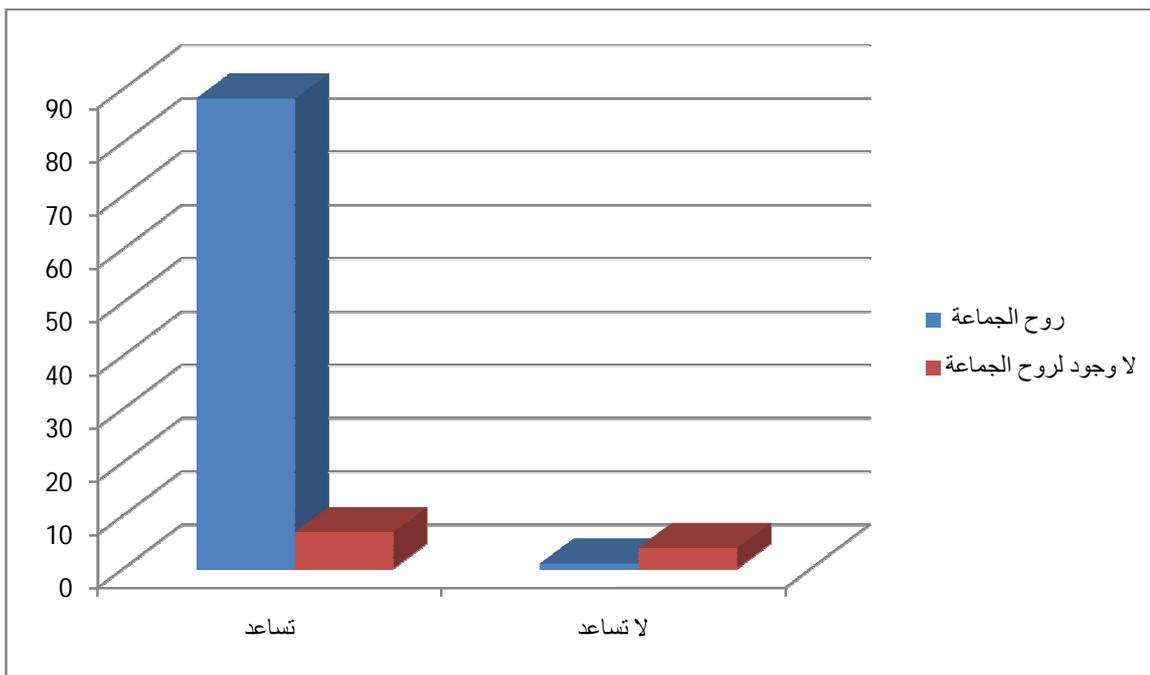
الجدول رقم (25): يمثل العلاقة بين روح الجماعة وتعاون العمال فيما بينهم في العمل.

المجموع		لا تساعد		تساعد		تعاون العمال روح الجماعة في العمل
		ن	ت	ن	ت	
91	89,21%	1	0,98%	90	88,23%	روح الجماعة
11	10,79%	4	3,92%	7	6,87%	لا وجود لروح الجماعة
102	100%	5	4,90%	97	95,09%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بوجود روح الجماعة هذا يساعدهم على التعاون فيما بينهم أثناء أدائهم للعمل وتقدر بنسبة 95,09%، مداعمة بنسبة 88,23% ممن أفادوا بوجود روح الجماعة، وكذلك نجد نسبة 6,67% ممن أكدوا بعدم وجود روح الجماعة بينهم.

في حين نجد نسبة 4,90% من المبحوثين الذين أكدوا بعدم وجود روح الجماعة وعدم تعاونهم في العمل، مداعمة بنسبة 3,92% ممن صرحوا بعدم وجود روح الجماعة هذا يجعلهم لا يتعاونون في العمل، وبنسبة 0,98% أكدوا بوجود روح الجماعة، لكن هذا لا يساعد على تعاونهم.

ويمكن تفسير أعلى نسبة من العمال الذين يصرحون بوجود روح الجماعة وأنهم متعاونون فيما بينهم، ذلك كون المؤسسة تشجع الاتصال ما بين الفاعلين داخلها، وتعمل على بناء علاقات عمل متينة وبث روح الجماعة المتعاونة ومنه نستنتج بان لروح الجماعة دور كبير في جعل العمال متضامنين أثناء أداء مهامهم.



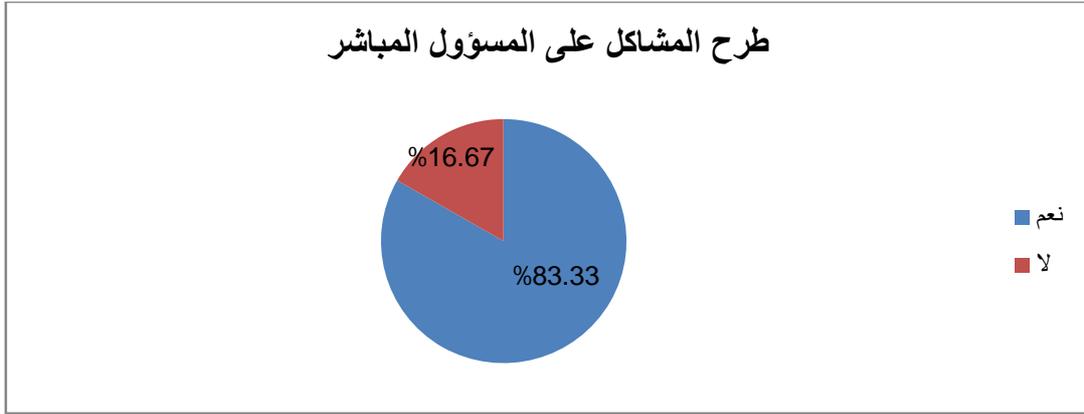
الشكل رقم (32): يمثل نسبة العلاقة بين روح الجماعة وتعاون العمال فيما بينهم في العمل.

الجدول رقم (26): يمثل طرح المشاكل على المسؤول المباشر.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة	طرح المشاكل على المسؤول المباشر
83.33%	85	85	نعم
16.67%	17	17	لا
100%	102	102	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تقدر بـ 83.33% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يطرحوا مشاكلهم على المسؤول المباشر، بينما نجد نسبة 16.67% ممن صرحوا بأنهم لم يطرحوا مشاكلهم على المسؤول المباشر. ويمكن تفسير أعلى نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يطرحوا انشغالاتهم على المسؤول المباشر، ذلك راجع لان هذا

المسؤول يعمل على فتح المجال أمام العمال للنقاش معهم فيما يخص العمل، وكذلك حل مشاكلهم، هذا دليل على انفتاح قنوات الاتصال ووضوحها الذي يعتبر إحدى الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التعاون بينهم، وبث روح الجماعة وتحقيق الانسجام والتآلف وبالتالي بناء علاقات مهنية إنسانية متينة.



الشكل رقم (33): يمثل نسبة طرح المشاكل على المسؤول المباشر.

2- الاستنتاج:

فالنسبة للفرضية الثانية التي تقول " يعتبر وضوح وانفتاح قنوات الاتصال ما بين الفاعلين إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التعاون وبث روح الجماعة" و بالتالي بناء علاقات عمل متينة.

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول رقم بأن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات، بنسبة 89.21% وذلك باعتمادها على الاتصال الأفقي أو الجانبي الذي يعمل على إحداث التنسيق و الانسجام داخل المؤسسة كذلك هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات لكل المستويات، هذا يعطي للمدربين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد لمعلومات كافية لكن نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد عليه بشكل كبير وذلك بنسبة 29.41% لذا من الضروري لفت انتباه مسؤولي المؤسسة على الاعتماد على هذا النوع بشكل متساوي مع الأنواع الأخرى من أجل بناء علاقات طيبة

ومتينة بين العمال وحتى مع الإدارة، ونستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال الذي يطغى في مؤسستهم هو صاعد بنسبة 59.80% بينما نجد انفتاح الاتصال النازل لكن بشكل قليل، مما يجعل المعلومات لا تصل بطريقة صحيحة وإدراكها من طرف المستقبل بطريقة خاطئة، لذا يجب على المديرين العمل بجميع أنواع الاتصال وذلك من أجل خلق الانسجام والتآلف ما بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، هذا يجعلهم راضيين عن العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ونستنتج أيضا بأن الاجتماعات تعتبر احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات وذلك بنسبة 65.69% وذلك من خلال تحليلنا للجدول رقم (18)، ونستنتج أن الوسائل أكثر فعالية لإيصال المعلومات هي الوسائل الشفهية وذلك بنسبة 50% ويظهر ذلك من خلال الاجتماعات، المقابلة الشخصية .. الخ، الذي يؤدي بدوره إلى السرعة في إيصال المعلومات للمرسل إليه، لكن قد يتعرض الاتصال الشفهي إلى تحريف، وربما عدم فهم المستقبل للرسالة وتشويهه وتعريضه للإشاعات والمخاطر التي تعود سلبا على المؤسسة، لذا يجب على المسؤولين الاهتمام بالاتصال الكتابي بنسبة متساوية مع الاتصال الشفهي ، لان الاتصال الكتابي يعمل على التخلص من التشوهات التي تتعرض لها الرسالة و التقليل من انتشار الشائعات التي تؤدي إلى بروز الاتصال غير الرسمي، كذلك فهو يسهل الحصول على التغذية الراجعة ،وكذلك استعمال المقابلة الشخصية التي تعد من وسائل الاتصال المباشر في نقل المعلومات دون تشويه ،وذلك من خلال تحليلنا للجدول رقم (19).

كذلك نستنتج من خلال تحليلنا للجدول رقم (20)، بأن المسؤول المباشر يعامل العمال بتفهم وذلك في حالة ارتكابهم للأخطاء، فهو يعمل على بناء علاقات عمل طيبة ومتينة والقضاء على النزاع بينه وبين العمال والزملاء فيما بينهم، وخلق الانسجام والتآلف وذلك من خلال العمل بمبادئ الاتصال التنظيمي من أجل تنمية علاقات العمل الرسمية وتطويرها، ونستنتج من خلال تحليلنا للجدول رقم (21)، بأنه لا توجد مشاكل بينهم وذلك بنسبة

67.64% وذلك راجع كون الإدارة تستخدم وسائل الاتصال الفعالة من اجل جعل العمال متضامنين ومتعاونين وخلق الانسجام والتآلف وبث روح الجماعة بينهم، كذلك تعمل الإدارة على العمل بمبادئ الاتصال التنظيمي الذي يساهم في تنمية وتطوير علاقات العمل الرسمية داخل المؤسسة.

كذلك نستنتج من خلال الجدول (22) بأن علاقات العمل تساعد العمال على مواجهة وحل أزمات المؤسسة وذلك بنسبة 93.13%، كذلك نجد بأن العمال يثقون بمسؤولهم المباشر، وذلك راجع للاحترام المتبادل واستعماله وسيلة الاتصال الفعال الذي يعمل على تحقيق الانسجام والتآلف والتعاون بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال تبادل المعلومات بينهم هذا من شأنه أن يزيد من تقوية الفعالية الاتصالية بينهم، وبالتالي زيادة الثقة المتبادلة وبناء علاقات عمل متينة، وذلك من خلال تحليلنا للجدول رقم (23).

ونستنتج من خلال تحليلنا للجدول (24،25) بأن معظم أفراد العينة صرحوا بانفتاح قنوات الاتصال وذلك من خلال مشاركة العمال باتخاذ القرارات، فكلما كانت قنوات الاتصال فعالة وواضحة ومفتوحة بين العمال والإدارة كانت هناك علاقات عمل (مهنية) قوية (متينة)، كذلك يشجع الانفتاح لقنوات الاتصال على التعاون وبث روح الجماعة والانسجام والتآلف ما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كذلك الانسجام بين الوظائف، مما يؤدي إلى تحقيق فعالية لقنوات الاتصال ويجعل العمال يساعدون بعضهم البعض في أداء مهامهم، ويجعل المديرين قادرين على بناء علاقات عمل رسمية متينة، ويعملون على تدميتها وتطويرها ويتحقق ذلك من خلال العمل بمبادئ الاتصال التنظيمي الذي له تأثير ايجابي على علاقات العمل. وأخيرا نستنتج من خلال تحليلنا للجدول رقم (26) بأن غالبية العمال صرحوا بأنهم يطرحون مشاكلهم على المسؤول المباشر، هذا دليل على انفتاح قنوات الاتصال وان الإدارة تعمل على بناء علاقات عمل رسمية متينة.

ومن هنا يمكن أن نستنتج بأن انفتاح ووضوح قنوات الاتصال يعمل على جعل العمال متعاونون فيما بينهم لأداء مهامهم على أكمل وجه، هذا الأخير يجعل علاقات العمل بينهم حسنة، وذلك نتيجة المصالح المشتركة. فالتعاون له أهمية كبيرة فهو ضروري في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، من أجل خلق الانسجام والتآلف بين الأفراد والجماعات، وبالتالي تحقيق فعالية الاتصال وبناء علاقات مهنية متينة وطيبة.

النتائج العامة:

يمكن القول بأن معظم أفراد العينة أقروا بمساهمة الاتصال التنظيمي في تنمية وتطوير علاقات العمل وتحقيق التآلف ما بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال تحليلنا للمعطيات وتفسيرنا للنتائج المتعلقة بمؤشرات كلا من المتغيرين، وتم التوصل إلى نتائج الفرضيتين المدروستين، ومن بين النتائج نجد:

- الاتصال التنظيمي له تأثير ايجابي على طبيعة ونوعية علاقات العمل داخل مؤسسة التنظيم والتسيير العقاريين و الحضاريين.
- اتصال العمال مع بعضهم البعض أثناء أداء عملهم ،هذا يؤدي إلى الانسجام والتآلف بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، هذا مما يؤدي إلى تنمية وتطوير علاقات العمل.
- أهمية الاتصال المباشر (المقابلة الشخصية) في التأثير الايجابي على نوعية وطبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة.
- معاملة المسؤول المباشر للعمال معاملة حسنة ، وذلك من اجل تعزيز العلاقة بينهم وتمييتها وتطويرها.
- عدم اهتمام المسؤول المباشر بالعمال (الأميين).
- وصول المعلومات بطريقة نظامية للعمال، هذا دليل على أن المؤسسة تعمل بمبادئ الاتصال التنظيمي.
- تفاهم العمال وتعاونهم وذلك لتوفير ظروف عمل مريحة تجعل العمال مطمئنين هذا ما يدفعهم إلى العمل بكل جدية.
- مساهمة معظم أفراد العينة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية وتطوير علاقات العمل من طرف المسؤول المباشر.
- عدم عدالة الإدارة في توزيع فرص الترقية للعمال.
- وضوح و انفتاح قنوات الاتصال في حين نجد الاتصال الرسمي النازل قليل الانفتاح.

- الاعتماد على الاتصال الأفقي من اجل إيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات.
- فعالية وسائل الاتصال الشفهي (الاجتماعات، الهاتف، المقابلة الشخصية).
- مساهمة علاقات العمل في حل الأزمات ومشاكل المؤسسة، مما يجعل الأفراد والجماعات الفاعلين داخلها متعاونون ومتفاهمون ومتآلفون، هذا يؤدي إلى تنمية وتطوير علاقات العمل الرسمية بينهم.
- تبادل المعلومات بين الزملاء لأنهم يعملون وفق جماعة متضامنة ومتعاونة ومنسجمة ومتآلفة، هذا من شأنه أن يجعل الاتصال فعال، وبالتالي بناء علاقات عمل متينة وودية وتتميتها وتطويرها.

التوصيات والاقتراحات:

- من خلال هذه الدراسة لمؤسسة "التنظيم والتسيير العقاريين و الحضاريين" يمكن تقديم بعض من الاقتراحات والتوصيات للهيئة المستخدمة (الإدارة):
- الاهتمام بمعاملة جميع العمال معاملة حسنة، رغم اختلافهم في المستوى التعليمي، بالخصوص العمال الذين ليس لديهم مستوى تعليمي.
 - تشجيع جميع العمال في مختلف المستويات التنظيمية، بتقديم فرص الترقية، ليس فقط للعمال الذين يملكون اقدمية في عملهم لمدة طويلة، بل حتى الذين بلغت مدة عملهم من 6 إلى 10 سنوات، ويجب على الإدارة أن تكون عادلة ومنصفة، لان العمال جميعهم يكتسبون خبرة مهنية، هذا من اجل القضاء على النزاع والتوتر وخلق علاقات عمل ودية، ودفع العمال للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتحقق ذلك في حالة عدم إقصاء أي طرف كان.
 - تفعيل الاتصال المباشر مع الإدارة، وذلك من خلال المقابلة الشخصية من اجل إيصال انشغالات العمال للمسؤولين.

- على الإدارة أن تهتم أكثر ليس فقط بالاتصال الصاعد بل ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي والاهتمام به كوسيلة لتحقيق الاتصال التنظيمي الفعال، وتحقيق اتصالات إنسانية سليمة بالتالي تحقيق فعالية المؤسسة.
- العمل على جعل الاتصال الرسمي النازل مفتوح بشكل متساوي مع باقي الاتصالات الأخرى، وذلك من أجل نقل المعلومات والأوامر للعمال بطريقة صحيحة، بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة الاعتماد أيضا على الاتصال الكتابي الذي بدوره يجنب الإدارة الوقوع في المخاطر والتحريفات والإشاعات، الذي ينتج عن استعمال الأسلوب الشفهي لان كل ما سبق ذكره يجعل علاقات العمل متوترة ، لذلك يجب على الإدارة العمل بهذا الاقتراح من أجل تحقيق فعالية الاتصال التنظيمي وتنمية علاقات العمل وتطويرها.
- كل هذه الاقتراحات تجعل علاقات العمل تنمو وتتطور داخل المؤسسة .
- على الباحثين والطلاب الانطلاق من دراستنا "الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل داخل المؤسسة" وهذا لمحاولة التعمق أكثر فيها ودراستها من جانب آخر، من أجل إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع، خصوصا متغير علاقات العمل الذي يعاني من نقص الدراسات العلمية.

خاتمة

وختاما لما سبق يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل دور كبير في تحقيق النجاح للمؤسسة. فالاتصال لا بد أن يوجد مادام أن المؤسسة تتشكل من مجموعة أفراد، الذين من الضروري الاحتكاك فيما بينهم، يمثلون زملاء العمل يشتركون في الأفكار والآراء والأهداف... الخ، فعلاقات العمل داخل المؤسسة تحاول من خلال الاتصالات دراسة ميول واتجاهات الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، فالاتصال هو عملية أساسية في بناء علاقات عمل قوية ومتينة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فانفتاح قنوات الاتصال ووضوحها بين الفاعلين يجعل الاتصال فعال الذي يعتبر عماد علاقات العمل الرسمية التي تنشأ بين أعضاء التنظيم سواء بين العمال والإدارة أو العمال أنفسهم، هذه العلاقات التي تجعل من جو العمل مقبول من قبلهم، وذلك راجع لعدالة الإدارة معهم وعمل بمبادئ الاتصال التنظيمي الذي يعمل على توزيع المهام والمسؤوليات، هذا ما يدخل السرور والراحة والطمأنينة في نفوسهم، فتجدهم راضيين عن عملهم ويعملون بكل جدية وبروح عالية في سبيل تحقيق الأهداف، وتلعب الإدارة الدور الرئيسي في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتها وتعمل على بث روح الجماعة المتضامنة والمتعاونة بينهم، ويتحقق ذلك من خلال الاجتماعات، كل هذا يعمل على توطيد علاقات العمل الرسمية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ويزيد من الانسجام والتآلف والتآزر بينهم، مما يجعل العلاقات قوية ومتينة، وهكذا تكون إدارة المؤسسة قادرة على تنمية وتطوير هذه العلاقات من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

إننا نكاد لا نجد عبارات وجمل للتعبير عن قناعتنا كباحثين بأهمية الاتصال التنظيمي وتأثيره الإيجابي في تنمية وتطوير علاقات العمل ودوره في رقي المؤسسة ونجاحها.

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا هذه قد ساهمت ولو بالقسط القليل بإثراء تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل. ونترك دراستنا هذه بين أيدي مسؤولي مؤسسة "التسيير والتنظيم العقاريين و الحضاريين"، أو أي مؤسسة جزائرية أخرى للعمل ولو بجزء مما خرجنا به من

توصيات واقتراحات، كما نأمل أن تكون هذه الدراسة بوابة لمواصلة هذا البحث والقيام بدراسة لاحقة (أطروحة دكتوراه) أو دراستها من طرف الباحثين وطلاب العلم من جانب آخر.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، دط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 2- احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دط، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- 3- احمد صقر عاشور: إدارة القوة العامة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1986.
- 4- اونيس عبد المجيد اونيس: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
- 5- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية)، ج2، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 6- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (مبادئ قانون العمل)، ج1، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 7- أحمية سليمان: الوجيز في قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 8- بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 9- احمد حسن البرعي: علاقات العمل الجماعية في القانون المصري (النقابات)، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986.
- 10- إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005.

- 11- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005.
- 12- بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية والجماعية)، ط2، دار الريحانة للنشر والتوزيع، القبة (الجزائر)، 2006.
- 13- جلال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دط، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 14- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006.
- 15- حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع التنظيمي، دط، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 16- خيرى مصطفى كتاني: مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات العمليات الإدارية، المنهج التحليلي)، ط1، جرير للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) (2007/2006).
- 17- خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2002.
- 18- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دط، بدون دارالنشر، الجزائر، بدون سنة.
- 19- رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دط، دار هومة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2002.
- 20- صلاح الفوال مصطفى: منهجية العلوم الاجتماعية، دط، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

- 22- الطاهر خلف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، ج2، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 23- عبد المنعم عبد الحي: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي والإدارة، دط، دار المصطفى للنشر والتوزيع، بدون بلد، 2006.
- 24- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2007.
- 25- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1999.
- 26- غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 27- فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه وسائله نظرياته، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003.
- 28- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، دط، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 29- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، دط، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002/2001.
- 30- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، دط، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1985.
- 31- مليكة عرعور: سوسيولوجية علاقات العمل، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 2015/2014.
- 32- محمود عساف: أصول الإدارة، دط، مكتب لطفي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1979.
- 33- معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008/2007.

- 34- محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دط، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005.
- 35- منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد 1، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 36- ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2013/2012.
- 37- نادر احمد ابوشيحة: التنظيم وأساليب العمل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع (الأردن)، 2011/2010.
- 38- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2011.
- 39- نور لدين بشيري تاوريت: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 40- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، دط، المكتب الجامعي للنشر، الازابيطة (الإسكندرية)، 2000.
- ب- أطروحات والرسائل الجامعية:
- 41- أنور مقراني: العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، أطروحة دكتوراه في قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2011/2010.
- 42- بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة (الجزائر)، 2009/2008.
- 43- بن أوصيف مريم: علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2015/2014.

44- بلقاضي الأمين: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، بوزريعة، 2011.

45- بوغراب حدة: الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة مسيلة، 2014/2013.

46- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.

47- غريب مونية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب اسمدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، عنابة، 2007/2006.

48- محمد علي محمد: الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية، الإسكندرية (مصر)، 1978.

ج- المحاضرات:

49- بدر الدين بلمولاي: محاضرات الاتصال التنظيمي، مقياس الاتصال التنظيمي لطلبة العلاقات العامة لسنة الثالثة ل م د، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013.

د- المعاجم:

50- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط، مكتب لبنان، بيروت، 1982.

51- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة المعلومات

أ. المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي بدون مستوى

4-الأقدمية في العمل:

II. المحور الثاني: خاص بالاتصال التنظيمي.

5- هل تتواصلون مع بعضكم البعض في مكان العمل؟

بشكل دائم بشكل متذبذب نادرا

6- هل تثق بمسؤولك؟

نعم لا

7- هل لحركة المعلومات دور في تقوية الفعالية الاتصالية؟

نعم لا

8- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

تهتم لا تهتم

9- ما نوع الاتصال الذي يطغى على مؤسستك؟

صاعد نازل أفقي

10- هل تساهم الاتصالات الأفقية في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

تساهم لا تساهم

11- هل تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات؟

نعم لا

12- هل لك علاقة مباشرة مع الإدارة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم هل ذلك يعود إلى:

- كونك المسؤول المباشر - خبرتك المهنية
- شبكة العلاقات الاجتماعية - قرابتك بأحد المسؤولين
- الأقدمية في العمل

13- كيف تقيم معاملة المسؤول المباشر اتجاهك؟

معاملة حسنة معاملة قاسية لا يهتم

14- هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر؟

نعم لا

15- كيف ترى قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة؟

مفتوحة مغلقة متذبذبة

16- أي الوسائل أكثر فعالية لإيصال المعلومات داخل المؤسسة؟

الوسائل الشفهية الوسائل الكتابية كلاهما معا

17- هل تصلك المعلومات بطريقة نظامية وفي الوقت المناسب؟

دائما أحيانا نادرا لا أدري

18- هل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

تساهم لا تساهم

19- في مكان العمل، هل هناك روح الجماعة أم أن العمال منعزلون عن بعضهم البعض؟

روح جماعة قوية لا وجود لروح الجماعة

20- هل تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال الانشغالات للإدارة؟

نعم لا

III. المحور الثالث: خاص بعلاقات العمل.

21- كيف تقيم مناخ العمل داخل مؤسستك؟

ملائم غير ملائم

22- كيف تجد نوع العلاقة بين الإدارة والعمال؟

جيدة متوسطة لا توجد

23- هل سبق لك وأن طرحت مشكلة تعاني منها على مسؤولك؟

نعم لا

24- ما هو رد فعل مسؤولك المباشر في حالة ارتكابك لخطأ مهني ما؟

التصرف بعنف بتفهم لا يبالي

25- هل توجد مشاكل بينك وبين زملائك في العمل؟

توجد لا توجد

26- هل تساعدك علاقتك مع زملائك في مواجهة أزمات المؤسسة؟

تساعد لا تساعد

27- هل تتوفر في مؤسستك اتصالات بين الزملاء تساعد وتشجع التعاون بين

الوظائف؟

نعم لا

28- هل تشعر بالطمأنينة والارتياح مع المحيط الداخلي للمؤسسة؟

تشعر لا تشعر

29- إذا حدث وأن عامل في مجموعتك يتلقى صعوبات في إنجاز مهامه، هل

تساعده؟

تساعده لا تساعده

30- هل عندك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائك؟

نعم لا

31- كيف تقيم مستوى التفاهم بينكم كعمال؟

جيد متوسط سيء

32- كيف تصف علاقتك بمسؤولك المباشر؟

- مسؤول يحترم القوانين - مسؤول سيء

- مسؤول يعمل على تطوير علاقات العمل مع مختلف الأطراف

- مسؤول يأخذ بآراء أطراف العمل أثناء اتخاذ القرار

33- كيف تبدو حدود علاقتك مع زملائك داخل العمل؟

جيدة متوترة

34- إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى، هل تنتقل العمل فيها؟

تنتقل لا تنتقل