

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الموضوع :

دور الاتصال التنظيمي في تهيئة مناخ
تنظيمي ملائم

دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى بلدية مداوروش
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
- ولاية سوق أهراس -
التخصص: تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور :
جاهمي عبد العزيز

من إعداد الطالب :
-مهجور العيد

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء والشكر

إلى كل من علمني علما نافعا ولو حرفا, إلى كل من أنار لي الطريق إلى النجاح إلى من ارشدني وعلمني أتقدم بالشكر والعرفان الجزيل, لي الدكتور/ جاهمي عبد لعزیز الذي افادنا من علمه مما ساعدنا في اعداد هذا المشروع واخراجه بهذه الصورة التي اجتهدنا ان تكون بافضل صورة قدر المستطاع.....

كما اوجه الشكر للذين افادونا من علمهم وساعدونا على تخطي بالمشروع لإظهاره بالصورة الجيدة.

والشكر ايضا الى كل من يقرأ هذا البحث بغرض الإطلاع والاستفادة منه ومن ثم المقدره على التحديث والتطوير والوصول الى الافضل بإذن الله والشكر الجزيل والإمتنان الكبير الى الاب الغالي والام الغالية فهما اعز النعم التي انعم الله بها علينا فما كان لنا سندا وعونا لإعداد هذا البحث من خلال توفير الجو الملائم للدراسة والإستذكار.

ولابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفه نعود إلى الأعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذالك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث ألامه من جديد....

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

وإلى جميع أساتذتنا الأفاضل.. الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

إهداء.....

شكر و عرفان.....

المقدمة..... أ

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة:

أولا :الإشكالية و تحديد المفاهيم.....03

I. الإشكالية.....05

II. تحديد المفاهيم.....06

ثانيا : مبررات وأهمية وأهداف الدراسة.....13

I. أهداف الدراسة.....13

II. أهمية الدراسة.....14

III. مبررات اختيار الموضوع.....15

ثالثا : مجالات الدراسة.....15

I. المجال الزمني.....15

II. المجال المكاني للدراسة:.....15

III. المجال البشري:.....19

رابعا : الإطار المنهجي للدراسة.....20

I. منهج الدراسة.....20

II. أدوات البحث.....20

البيانات.....20

خامسا: بعض المقاربات النظرية و الدراسات السابقة.....22

اولا :بعض المقاربات النظرية.....22

I. المدرسة العلمية الكلاسيكية.....22

II. التنظيم العلمي للعمل: هنري فايول.....

23

III. المدرسة السلوكية:.....

26.....

IV. نظرية التدرج الهرمي للحاجات.....

28.....

| | | |
|----------|----------------------|---------------|
| 30..... | النظام | V. نظرية |
| في | | VI. نظرية (Z) |
| 32..... | الإدارة | I. بعض |
| الدراسات | | السابقة |
| 34..... | 1- الدراسات | المحلية |
| 34..... | 2- الدراسات | العربية |
| 36..... | | |
| 37..... | 3- الدراسات الأجنبية | |

الفصل الثاني: مضامين الاتصال التنظيمي

| | |
|----------|--|
| 42..... | أولاً: عناصر الاتصال التنظيمي و أنواعه |
| 42..... | I. عناصر الاتصال التنظيمي |
| 43 | II. أنواع الاتصالات التنظيمية |
| 49..... | ثانياً : وظائف الاتصال التنظيمي |
| 50..... | I. وظيفة الإنتاج |
| 50..... | II. وظيفة الإبداع |
| 52..... | III. وظيفة الصيانة |
| 52..... | ثالثاً: طرق و اساليب الاتصال التنظيمي |
| 57..... | رابعاً : متطلبات الاتصال الفعال |
| 59..... | خامساً معيقات الاتصال التنظيمي |

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وبالاتصال التنظيمي

| | |
|---------|-------------------------------|
| 65..... | أولاً : خصائص المناخ التنظيمي |
|---------|-------------------------------|

- ثانيا : أنواع المناخ التنظيمي.....66
- ثالثا: أبعاد وعناصر المناخ الطبي.....68
- رابعا : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....73
- خامسا : علاقة الاتصال بالمناخ التنظيمي76

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.

- أولا : عرض و تحليل البيانات81
- I. المحور الأول: البيانات الخاصة بالمبحوثين.....81
- II. المحور الثاني:البيانات الخاصة بمدى كفاءة القادة في ضبط عملية الاتصال.....84
- III. المحور الثالث: ما هي الأساليب الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.....86
- IV. المحور الرابع: الخاص بمدى مساهمة عملية الاتصال في تهيئة مناخ تنظيمي.....89
- V. المحور الخامس: المتعلق بالبيانات الختامية.....92
- ثانيا : نتائج الدراسة94
- خاتمة.....98

ثالثا: الاقتراحات و التوصيات

قائمة المصادر و المراجع .

الملاحق.

دليل المقابلة .

يحتل موضوع الاتصال حيزا واسعا في حياة الانسان بوجه خاص. وعلى أساس هذه العملية يتحقق الوجود الاجتماعي للمجتمعات على اختلاف تركيباتها. والعملية الاتصالية على اختلاف أشكالها وأنواعها واتجاهاتها تلعب دورا كبيرا في أداء المنظمات أو التنظيمات للأدوار المنوطة بها اجتماعيا. لذا تسعى هذه التنظيمات الى اتخاذ كل التدابير والإجراءات التنظيمية التي من شأنها التحكم في هذه العملية حتى تؤدي وظيفتها على الوجه الأكمل . وتستعين في ذلك بنتائج البحوث والدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث على اختلاف تخصصاتها(إدارة، قانون، علم الاجتماع، علم النفس،...). كما أصبح الاتصال يحتل موقعا متميزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ووظائفها، سواء في شكل إدارة، مصلحة، قسم، مكتب...توكل له مهام التكوين والإشراف والمراقبة والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية المشكلة لها. وذلك من أجل خلق بيئة تنظيمية فعالة تؤمن الأداء الجيد، والاستقرار للمؤسسة والراحة للعمال. ونظرا للاختلالات الوظيفية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية في هذا المجال والعراقيل التي حالت دون أدائها للدور المنوط بها، والتي كشفت عنها الكثير من الدراسات ، وتناولتها وسائل الإعلام بإسهاب. لهذا حاولنا دراسة هذا الموضوع، محاولين إبراز واقع هذه العملية التنظيمية في علاقتها بالمناخ التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية؛ باعتماد خطة منهجية موزعة على قسمين:

أحدهما: نظري يتكون من ثلاث فصول والآخر ميداني (الفصل الأخير)؛ حيث خصصنا الفصل الأول للإطار المنهجي للدراسة ضمنناه الإشكالية وما يرتبط بها من تساؤلات ومفاهيم، ومجالات الدراسة ومناهجها وادواتها مع بعض المقاربات النظرية والدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية وتحديد المفاهيم

I. الإشكالية:

إن عملية الاتصال والتواصل هي الصورة الأولى التي شكلت الحياة الإنسانية بمختلف أوجهها. فهي بمثابة الشريانات والأوردة في جسم الكائن الحي، حيث تنقل الغذاء والأكسجين لمختلف أجزاء الجسم.

من أجل إنتاج الطاقة اللازمة التي تسمح لها بأداء وظائفها، وتخليصها من الرواسب والشوائب التي تنتج عنها.

والاتصال التنظيمي بأشكاله وعناصره واتجاهاته المختلفة، هو إحدى المقومات الأساسية في سير المنظمات الحديثة، في أي من المستويات التنظيمية للمجتمعات، وأنشطتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة.

لهذا تحرص المنظمات على إيلاء هذا الجانب من الجوانب التنظيمية الأهمية المستحقة، خاصة مع التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي طرأت عليها.

صحيح إن المنظمات الحديثة أصبحت تعتمد في تنظيمها على هياكل تنظيمية مصممة وفق توصيف وظيفي دقيق تتحدد فيه المهام و الوظائف بشكل واضح وجلي، ومع ذلك لا يمكن لها تحقيق الأدوار والأهداف بالشكل المطلوب ما لم تتوفر على منظومة أو نسق اتصالي شفاف ومرن يسمح بتدفق المعلومات وانسيابها بسهولة ويسر، اللذين من شأنهما إيصال واسترجاع المعلومات بالكيفية الملائمة، وأي قصور أو ضعف في هذا النظام الاتصالي من شأنه عرقلة تنقل المعلومات وبالتالي تعطيل أو تأخير سيرورة العمل ومنظومة الأداء. والمنظمات الناجحة التي تمرر فيها التعليمات والتوجيهات والإرشادات، القرارات، وتستقبل الاقتراحات والشكاوي والردود المختلفة بطريقة علمية، تجزم فيها القاعدة الاتصالية في أي من مراحلها، سواء تعلق الأمر بالمرسل ومواصفاته أو طبيعة المادة المرسلة، أو القناة المعتمدة أو الموقف الاتصالي وما يرتبط بها من تغذية راجعة.

والاتصال التنظيمي بشقيه الرسمي و غير الرسمي باعتباره دعامة أساسية في استقرار المنظمات الحديثة وتطورها، لم يعد يخضع إلى تلك الأنماط التقليدية وما يرتبط بها من ممارسات بيروقراطية جافة لا تأخذ بعين الاعتبار ديناميكية التفاعل بين الأفراد موضوع الاتصال في المستويات التنظيمية المختلفة؛ بل أصبحت عملية مبنية مخططة ووظيفية من وظائفها الأساسية، يدرّب ويمرّن عليها الإداريون والمشرفون ممن تتوفر فيهم الكفاءة القيادية، كما يستعان في ذلك الخبراء والمستشارين والمؤهلين وضمان حسن سيرها لما ذلك من دور في

خلق مناخ تنظيمي فعال يتحقق بمقتضاه التحفيز المناسب للأفراد وإشباع مادي ونفسي يؤمن لهم الاستقرار في المنظمة، والأداء والمردود الإيجابيين اللذان يعودان على المؤسسة بالفائدة. وتأسيسا على ما سبق سنحاول استجلاء واقع هذا الميدان بالاعتماد التساؤل الرئيسي التالي: -ماهو واقع الاتصال و علاقته بالبيئة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية؟.

و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما مدى كفاءة القادة في ضبط عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

2-ما هي الأساليب الاتصالية المعتمدة في المؤسسة؟

3-كيف يساهم الاتصال في خلق بيئة تنظيمية مناسبة؟

أولاً: الإشكالية وتحديد المفاهيم

I. الإشكالية:

إن عملية الاتصال والتواصل هي الصورة الأولى التي شكلت الحياة الإنسانية بمختلف أوجهها. فهي بمثابة الشريانات والأوردة في جسم الكائن الحي، حيث تنقل الغذاء والأكسجين لمختلف أجزاء الجسم. من أجل إنتاج الطاقة اللازمة التي تسمح لها بأداء وظائفها، وتخليصها من الرواسب والشوائب التي تنتج عنها.

والإتصال التنظيمي بأشكاله وعناصره واتجاهاته المختلفة، هو إحدى المقومات الأساسية في سير المنظمات الحديثة، في أي من المستويات التنظيمية للمجتمعات، وأنشطتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة.

لهذا تحرص المنظمات على إيلاء هذا الجانب من الجوانب التنظيمية الأهمية المستحقة، خاصة مع التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي طرأت عليها.

صحيح إن المنظمات الحديثة أصبحت تعتمد في تنظيمها على هياكل تنظيمية مصممة وفق توصيف وظيفي دقيق تتحدد فيه المهام و الوظائف بشكل واضح وجلي، ومع ذلك لا يمكن لها تحقيق الأدوار والأهداف بالشكل المطلوب ما لم تتوفر على منظومة أو نسق اتصالي شفاف ومرن يسمح بتدفق المعلومات وانسيابها بسهولة ويسر، اللذين من شأنهما إيصال واسترجاع المعلومات بالكيفية الملائمة، وأي قصور أو ضعف في هذا النظام الاتصالي من شأنه عرقلة تنقل المعلومات وبالتالي تعطيل أو تأخير سيرورة العمل ومنظومة الأداء. والمنظمات الناجحة التي تمرر فيها التعليمات والتوجيهات والإرشادات، القرارات، وتستقبل الاقتراحات والشكاوي والردود المختلفة بطريقة علمية، تجزم فيها القاعدة الاتصالية في أي من مراحلها، سواء تعلق الأمر بالمرسل ومواصفاته أو طبيعة المادة المرسل، أو القناة المعتمدة أو الموقف الاتصالي وما يرتبط بها من تغذية راجعة.

والإتصال التنظيمي بشقيه الرسمي و غير الرسمي باعتباره دعامة أساسية في استقرار المنظمات الحديثة وتطورها، لم يعد يخضع إلى تلك الأنماط التقليدية وما يرتبط بها من ممارسات بيروقراطية جافة لا تأخذ بعين الاعتبار ديناميكية التفاعل بين الأفراد موضوع الإتصال في المستويات التنظيمية المختلفة؛ بل أصبحت عملية ممنهجة مخططة ووظيفية من وظائفها الأساسية، يدرّب ويمرّن عليها الإداريون والمشرفون ممن تتوفر فيهم الكفاءة القيادية، كما يستعان في ذلك الخبراء والمستشارين والمؤهلين وضمان حسن سيرها لما ذلك من دور في خلق مناخ تنظيمي فعال يتحقق بمقتضاه التحفيز المناسب للأفراد وإشباع مادي ونفسي يؤمن لهم الاستقرار في المنظمة، والأداء والمردود الإيجابيين اللذان يعودان على المؤسسة بالفائدة.

وتأسيساً على ما سبق سنحاول استجلاء واقع هذا الميدان بالاعتماد التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو واقع الاتصال و علاقته بالبيئة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية؟
 و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:
 1- ما مدى كفاءة القادة في ضبط عملية الاتصال داخل المؤسسة؟
 2- ما هي الأساليب الاتصالية المعتمدة في المؤسسة؟
 3- كيف يساهم الاتصال في خلق بيئة تنظيمية مناسبة؟

II. تحديد المفاهيم:

1- تعريف الاتصال:

أ - لغة:

يرجع أصل كلمة الاتصال (**Communication**) إلى الكلمة اليونانية (**Communis**) معنى عام أو مشترك أو المشاركة (**Charing**)، فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات والمشاعر والاتجاهات، أي انه يتضمن التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما. ويعرف قاموس اوكسفورد **Oxford** الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار أو المعلومات بالكلام والإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين المرسل والمستقبل.⁽¹⁾

ب - اصطلاحا:

يرى عالم الاجتماع "تشارلز كولي" بان الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.⁽²⁾

أما عالم الاجتماع "تشارلز ر رايت" (**Ch. .R. Wright**) فهو يرى بان الاتصال هو عملية نقل المعنى أو المغزى بين الأفراد.⁽³⁾

(1) - معين محمد عياصرة، مروان محمد نبي احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص162.
 (2) - محمود عودة، السيد محمد خيرى: أساليب الاتصال التغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص7.
 (3) - ألجردي نبيل عارف: المقدمة في علم الاتصال، العين، مكتبة الإمارات، 1985، ص21.

أما بيرلسون وستاينر **Berelson Steiner**: فقد عرفا الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات، والمشاعر والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك".⁽¹⁾

وقد وصف روجرز و كندايد **Rogers Kincaid**: "الاتصال بأنه "العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك".⁽²⁾

أما الاتصال بالنسبة ل جورج لنديرج: " فهو نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك".⁽³⁾

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تعتمد على نقل الرسائل في شكل رموز ومعاني إلى بناء المواقف والاتجاهات والتصورات المشتركة بين المرسل والمستقبل، انطلاقا من تجاربهم ومكتسباتهم السابقة.

• التعريف الإجرائي للاتصال:

الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، عبر قناة من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاطف والتعاون.

ويعرف على أنه العملية أو الطريقة التي تتم عن طريقها انتقال المعارف من شخص إلى آخر حتى تصبح مشاعة بينهم، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه، ومجال تعمل وتؤثر فيه، مما يخضعها للبحث والملاحظة والتجريب والدراسة بوجه عام.

2- التنظيم:

أ - لغة: تشتق كلمة التنظيم في اللغة العربية من الفعل نظم ويعني التأليف، فيقال نظم اللؤلؤ أي جمع حباته في خيط ويقال نظم الشعر أي رتب كلماته وفق نسق ويذكر على لسان العرب أن النظام يعني الهدية والسيرة.⁽¹⁾ أما كلمة تنظيم تعني من ترجمة لكلمة Organisation وتعني الشيء ذو البيئة العضوية، فإنه هناك مجموعة من الأعضاء تنظيم معا في تناغم وانسجام محققة بيئة متكاملة تنشُد هدف مشترك، رغم أهدافها الجزئية .

(1) - المرجع نفسه: ص21.

(2) - برنت روبين: الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص91.

(3) - محمد سيد محمد: المسؤولية الإعلامية في الإسلام، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص29.

(1) - عامر الكبيسي: نظرية التنظيم، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية، سنة 2004، ص42.

ب - اصطلاحاً: يعرف BAKKE على أنه: " نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المميزة والمتناسقة التي تستخدم بمجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية، الفكرية والطبيعية في نظام فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلاً مع غيره من التطلع البيئية المحيطية به".⁽²⁾

وعرف DEFLEUR بأنه: " عبارة عن مجموعة من الناس مصممة لتحقيق أهداف مرغوبة، وتشمل عادة عددا من المشاركين يزيد عددهم عن ما يصطلح عليه الجماعة الصغيرة".

أما شيستر برنارد فيعرف على أنه: " نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض، وراغبون للمساهمة في العمل لتحقيق أهداف مشتركة".⁽³⁾

• تعريف التنظيم في المؤسسة الأمريكية:

على أنه: " تعاقداً أو اتفاقاً شخصياً أو أكثر على تحقيق هدف مشترك ويعرف روجرز "التنظيم" بأنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة.

ويعرفه مارشال ديموك Marchal dimock على أنه: «التجمع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة، التنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة».⁽¹⁾

يعرف التنظيم في المؤسسة الأمريكية على أنه: " هو تعاقداً أو اتفاقاً شخصياً أو أكثر على تحقيق هدف مشترك".⁽²⁾

أما داداي ناصر فحدد مفهوم التنظيم بقوله: " في كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".⁽³⁾

• التعريف الإجرائي للتنظيم:

(2) - محمد ناجي الجوهري: الاتصال التنظيمي، د ط، الإمارات العربية، دار الكتاب الجامعي، 2006، ص15.

(3) Chester Bernard, the fonction of the execution, Cambridge mass. University forwrd press, 1960, P81.

(1) -محمد عساف: أصول الآداب، مكتبة لطفى للنشر، القاهرة، 1979، ص314.

(2) -علي عبد الحميد عيده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سلمي أمين، مصر، 1974، ص143.

(3) - داداي عدوي ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص19.

هو نسف اجتماعي يتكون من مجموعة كبيرة من الأشخاص، يتفاعلون فيما بينهم بالاعتماد على نظام عمل متخصص وعقد يخضع لنظام من السلطة الإدارية والقانونية، أنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة في إطار شروط معينة تقتضيها طبيعة النشاط وتفاعلها مع المحيط الخارجي.

3- **الاتصال التنظيمي:** هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي فرد من الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد أحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على أعضاء المنظمة ووسيلة لإحداث التغيير في السلوك.⁽¹⁾

أما **محمد علي محمد:** فيعرف الاتصال التنظيمي على أنه: "عبارة عن شبكات مصممة خصيصا من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته.... ويدونه يتعذر وجود تنظيما سلميا، باعتبار الاتصال العملية الوحيدة التي تربط الأفراد داخل التنظيم ببعضهم البعض، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية".⁽²⁾

محمد منير حجاب: يرى أن الاتصال التنظيمي: "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، وفي كل الاتجاهات وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".⁽³⁾

التعريف الإجرائي: من خلال التعريفات التالية نستنتج أن الاتصال التنظيمي هو كافة الاتصالات التي تتم داخل المنظمة وهي عملية يتم من خلالها تدفق المعلومات وتبادل بين أعضاء التنظيم وبينها وبينها الخارجية وكذلك مجمل النشاطات والأعمال والسلوكيات بين العاملين بمختلف علاقات بينهم في إطار رسمي وغير رسمي بغية تحقيق أهداف تنظيمية.

تمهيد

يعتبر لمناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية الهامة لنجاح أي منظمة أي كان نوعها، ليس من أجل الأهداف فقط، ولكن من أجل تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع الأنشطة ويتأثر مستوى أداء الموظفين وإبداعاتهم في مجال العمل الذي يقومون به ويتأثرون بمعطيات البيئة الداخلية التي يؤدون

(1) - محمد نعمي العطاوي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1987، ص35.

(2) - محمد عي محمد: واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص56.

(3) - محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص35.

أعمالهم فيها، فهذه الأخيرة تمثل البوتقة التي تنصهر فيها الجهود الإنسانية، والمنتجات المادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوفير أجواء ملائمة لأن الأعمال وتحقيق وتعزيز الإبداع، وهذا ما يلقي على عاتق أي قيادة مبدعة.

4- مفهوم المناخ التنظيمي:

- أ- لغة: مجموعة ظروف التي يعيشها الفرد داخل المنظمة ويقال أيضا المحيط أو الوسيط.⁽¹⁾ ويحددها كوزان وأكفال: " على أنها مجموعة الصفات الموجودة في منظمة ما، يقال الجو. المناخ السياسي، والمناخ الاقتصادي.
- ب- اصطلاحا: يستعمل مصطلح مناخ تنظيمي عامة لتحديد الظروف النفسية والاجتماعية للموظف وكذا المكونات والصفات الموجودة في بيئة العمل.⁽²⁾

المناخ التنظيمي حسب فورهان وجلمر: (Forhand Gélimer)

"المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات من جهة وكذا العاملين لديها من جهة أخرى".⁽¹⁾

تعريف القريوتي: هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.⁽²⁾

كما عرف لتوين وسترينجر (Litwim And stringer) بأنه: " مجموعة الخصائص التي تميز البيئة العمل في المنظمة والمدركة بصور مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس على دوافعهم وسلوكهم.⁽³⁾

عرفه الذينيبات بأنه: " مجموعة العوامل، الخصائص، القواعد والأساليب التي توجه وتحكم السلوك للأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات".

(1) - عيسى قيقوب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص8.

(2) - عيسى قيقوب: مرجع سابق، ص8.

(1) - محمد الصيرفي: الموسعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009، ص 258.

(2) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط2، دار وائل الأردن، 2009، ص170.

(3) - عيسى قيقوب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص163.

أما سيلاجي وولاس (Szilagyi et wallace)

فيقصدان بالمناخ التنظيمي على أنه: "المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة، كما يحتوي هذا الأخير على عدة جوانب هي: هيكل المنظمة ومسؤولية الأفراد العاملين ومكافأاتهم ودرجة التحديات والمجازفة في المنظمة حماسها ومساندة التابعين لها والتسامح والصراع فيها".⁽⁴⁾

عرفة العميان: "المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية، والاقتصادية داخل المنظمة".⁽¹⁾

كما عرفه آخرون بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي تعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم، واتجاهاتهم، وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن هذه الخصائص الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، السياسات والإجراءات والقوانين، وأنماط الاتصال

ووسائله".⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة الظروف الداخلية لبيئة المنظمة، وكذا العمليات والخصائص التي تميزها عن باقي المنظمات، بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، كما يشمل الصفات التي تميز بيئة العمل ومدى إدراك العمال لها، مما يؤثر على سلوكهم.

ثانياً: أهداف وأهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع

I. أهداف الدراسة:

(4) - علي السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة للنشر، ص297.

(1) - العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طه، دار وائل، 2008، ص305.

(2) - عبوي زيد منير: التنظيم الإداري-مبادئه وأساسياته-، الطبعة الأولى، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص122.

تهدف الدراسة لتسليط الضوء على خمس جوانب وتقديم لها تفسيراً ميدانياً وهي:

- 1- تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة موضوع البحث وهذا بغرض معرفة ما يمكن إضافته لتحسين فعالية الاتصال.
- 2 - التعرف والكشف عن أكثر الوسائل والأساليب المستعملة سواء من طرف المسؤولين والإداريين أو من طرف العاملين؛ وبالتالي معرفة مدى انسجام الأسلوب الاتصالي ونمط القيادة.
- 3 - تحديد حجم التأثير الذي يتركه النوع المستخدم في الاتصال على نشاط الإدارة والإداريين على مستوى التنظيم ككل.
- 4 - الكشف عن العقابيل والعقوبات التي تحد أو تضعف من دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء.
- 5 - التعرف على طبيعة العلاقة بين أسلوب الاتصال الأكثر فعالية ومدى ملائمتها مع طبيعة الموظفين واللغة المستخدمة لإيصال المعلومة دون تحريف وبلغة بسيطة يفهما الجميع.

II. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تعالج أحد المسائل التي شغلت وما زالت تشغل العديد من المؤسسات بشتى أنواعها إنتاجية كانت، اقتصادية، خدماتية، باعتبار الاتصال التنظيمي ذو تأثير كبير على السلوك الإنساني ونشاطه كعضو فاعل كيانى للموظفين في الهيكل وتأدية للدور الموكل إليه داخل التنظيم مما يساهم هذا الأخير في تنظيم العملية الاتصالية داخل المؤسسة معرفة الوسائل المتاحة المعتمدة داخل المؤسسة.

III. مبررات اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختياري لهذا الموضوع الذي يحمل عنوان " دور الاتصال التنظيمي في تهيئة بيئة عمل ملائمة داخل المؤسسة" إلى:

- 1 - مبررات ذاتية: محاولة تسليط الضوء عن دور الاتصال في المنظمات العامة، ومطاحن بلغيث الكبرى خاصة. ومدى مساهمته للسير الحسن للعملية الإنتاجية والإبداعية، وبالتالي:
 - ✓ تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من الروح المعنوية للعمال.
 - ✓ التعرف على الأنواع والأساليب الاتصالية المستخدمة.
 - ✓ رغبتى في تحسين الاتصال باعتباره من العمليات الإدارية ونجاحه يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية.

2 - مبررات موضوعية:

- معرفة مدى سرعة انسياب المعلومات بين جميع أقسام المؤسسة والموظفين والإدارة.

- دخول هذا الموضوع في المجال التخصص علم اجتماع تنظيم العمل معرفة طبيعية المناخ السائد في المؤسسة.

ثالثًا: مجالات الدراسة

I. المجال الزمني:

أجريت الدراسة على عدة مراحل:

1- المرحلة الأولى:

استمرت من 2018/02/05 إلى غاية 2018/03/05، وتم فيها جمع المعطيات النظرية (المراجع المختلفة).

2- المرحلة الثانية:

استمرت من 2018/03/06 إلى غاية 2018/04/05، وتم فيها تصنيف المعطيات النظرية، وتحليلها وملا الاستمارات.

3- المرحلة الثالثة:

استمرت من 2018/04/06 إلى غاية 2018/05/20، هي مرحلة معالجة البيانات، حيث يتم فيها تفرغ البيانات الميدانية، وتحليله و تفسيرها واستخلاص النتائج.

II. المجال المكاني للدراسة:

بما أن موضوع الدراسة يرتبط بدور الاتصال التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي فعال، فقد رأينا أن المؤسسة المناسبة هي مؤسسة مطاحن بلغيث – مداوروش- سوق أهراس-.

01 - تقديم مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى:

أنشأت المؤسسة في إطار الاستثمار الوطني الخاص بمبادرة من مؤسسها الرئيسي الدكتور "عبد الكريم زروقي"، برأس مال يقدر بـ: 6,2 مليون دج، رفع فيما بعد إلى: 83 مليون دج.

02- موقع مطاحن بلغيث

يقع المركب في بلدية - مداوروش- بولاية سوق أهراس ويتربع على مساحة قدرها: 3,77 هكتار، حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه: 959 هكتار على مستوى سطح البحر، ويستفيد من مناخ قاري متوافق مع نشاط المطاحن.

انطلق المركب في الإنتاج بتاريخ: 01 نوفمبر 2002، باستغلال خطي الإنتاج ذي الطاقة الإنتاجية الآتية:

- خط القمح اللين 350 طن يوميا.

- خط القمح الصلب 150 طن يوميا.

تتمحور نشاطات المركب وفقا لنظام عقلاني مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية، حيث يستخدم مواد أولية (القمح) ذي مقاييس نوعية معتبرة، تقوم باقتنائها بصرامة وشروط حسب مقتضات السوق العالمية بمواصفات أعلى مستوى.

كما تقوم بتحاليل صارمة لهذه المادة قبل جلبها إلى المركب لتتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله. تنفرد "مطاحن بلغيث الكبرى" باستقلاليتها في تلبية متطلباتها ذاتيا من جميع النواحي لاسيما وسائل النقل، حيث يملك المركب وسائل نقل حديثة وضخمة تتمثل في شاحنات ذات سعة 30 طن، وشاحنات متوسطة الحجم، وأخرى صغيرة. بالإضافة إلى السيارات ذات الطابع السياحي لنقل العمال والخروج في مهام... الخ.

وتعتبر "مطاحن بلغيث" في زيادة الترتيب من حيث الكم والكيف على مستوى مطاحن الشرق لامتيازها بمواصفات تقنية ونوعية.

علما بان المؤسسة منخرطة في الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

03 - الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى

➤ الرئيس المدير العام

✓ الصندوق

✓ الأمانة العامة

✓ مراقبة الجودة والنوعية

➤ نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة

❖ المحاسبة والجباية

- ❖ مالية – الإستيراد والتصدير-
- ❖ الوسائل العامة والتأمينات
- ❖ تسيير المخزون
- الموارد والمراقبة (تسيير الموارد البشرية)
 - رئيس قسم الموظفين والرواتب
 - رئيس قسم التدريب وتسيير المسار المهني
 - الاستشارة القانونية والمنازعات.

- ✓ المديرية التقنية
 - ❖ إعلام آلي
 - ❖ مكتب الطرق
 - ❖ مصلحة الصيانة
 - ميكانيك صناعية
 - كهرباء صناعية
 - الأمن والوقائي والصناعي والأشغال الجديدة
 - ميكانيك سيارات
 - ❖ مصلحة الإنتاج
 - وحدة أعلاف الحيوانات
 - مطحنة السميد والدقيق
 - آليات وتعديل
- ✓ مدير التجارة
 - ❖ رئيس فرع المبيعات
 - إدارة المبيعات والفوترة
 - البيع
 - رئيس دائرة البيع وتغطية المستحقات
 - خدمات ما بعد البيع

III. المجال البشري:

يمتلك المركب طاقات بشرية مؤهلة تساهم بمعارفها والكل حسب وظيفته في إثراء الإنتاج، ودراسات تقنية، و ورشات تصليح بما تشتمله الاختصاصات من كهرباء، ميكانيكا، إلكترونيك، تركيب ميكانيكي، مكتب تقني للدراسات. كما يتمتع المركب بفريق من الأعوان لمصلحة الأمن والنظافة، ويسهرون على المراقبة الأمنية وشروط النظافة داخل هذه المؤسسة، التي لنا الشرف أن نكون أطرافا فعالة فيها.

أ- العينة: أما العينة المدروسة تألفت من 35 مفردة تم اختيارهم بنسبة 22% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم بـ: 164 عامل، وتم انتقاؤهم من مختلف وحدات وهيكل المؤسسة (اطارات، أعوان تحكم، وعمال منفذين).

ب - نوع العينة: اخترنا لهذا البحث عينة عشوائية طبقية.

❖ الطاقم المسير:

نجح باعث المشروع السيد الدكتور "عبد الكريم زروقي" في تكوين طقم مسير مكون من 20 إطار متعددي الاختصاصات وذوي خبرة مهنية عالية لتسيير وتطوير المؤسسة.

❖ المستخدمين:

يبلغ حاليا عدد المستخدمين 164 جزائريين موزعين كما يلي:

- إطار سامي 20.
- تقني وتقني سامي 34.
- أعوان 110 مقسمين بين أعوان تحكم و أعوان تنفيذيون.

رابعاً: الإطار المنهجي للدراسة

I. منهج الدراسة:

1- إن للمنهج علاقة متينة بموضوع البحث وان طبيعة الدراسة هي التي تحدد لحد ما المنهج المتبع. وبالرجوع إلى موضوع بحثنا المدرج تحت عنوان "دور الاتصال التنظيمي في تهيئة بيئة تنظيمية فعالة في المؤسسة" فقد ارتأينا استخدام المنهج الوصفي.

II. أدوات جمع البيانات:

1 - **الاستمارة:** وهي تعد من أهم أدوات جمع البيانات وأكثرها شيوعا وانتشارا لما يميزها عن باقي الأدوات الأخرى، من الشمول والانتساع واختصار الجهد والتكلفة وقد استخدمنا في هذه الدراسة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات وتضمنت الاستمارة سؤالا موزعا على 35 مفردة من مجموع 164 عامل وإطار في المؤسسة مطاحن بلغيث.

- فهي تعتبر نموذج يوضع لعرض الأسئلة التي تدور حول موضوع البحث، يتم توزيعها على المبحوثين، والإجابة عنها ويتم إعادتها مرة ثانية للهيئة المشرفة وهذا بإمكان الباحث مساعدة المبحوثين على جمع الأسئلة المهمة أو تدوين الإجابة عليها.⁽¹⁾

2 - **المقابلة:** وهي أيضا من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات في مجال الدراسة وتعد من أكثر الوسائل فعالية في جمع المعلومات وتعرف على أنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة يحاول لأحدهم استمارة بعض المعلومات والتغيرات لدى الآخر والتي تدور حول خبراته وأدائه ومعتقداته....⁽¹⁾

وقد كانت لنا مقابلة مع أحد قيادي المؤسسة المذكور أعلاه وكان له الفضل توضيح جوانب الاستمارة وأمدنا بمختلف المعلومات الضرورية حول مؤسسة البحث.

وخصت الاستمارة في خمس محاور :

- المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين .
- المحور الثاني: البيانات الخاصة بمدى كفاءة القادة في عملية ضبط الاتصال .
- المحور الثالث : المتعلق بالأساليب الاتصالية المستخدمة في المؤسسة
- المحور الرابع: المتعلق بمدى مساهمة عملية الاتصال في خلق مناخ تنظيمي فعال.
- المحور الخامس: المتعلق بالبيانات الختامية

⁽¹⁾ - علي عبد الله محمد بن عبد الرحمان الذنبيات: **منهجية البحث وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2008، ص514.

⁽¹⁾ - عبد الله محمد بن عبد الرحمان ومحمد علي يدوي: **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص107.

خامسا: بعض المقاربات النظرية والدراسات السابقة

أولا- بعض المقاربات النظرية

لقد تعددت اتجاهات الباحثين السوسيولوجيين في دراسة التنظيم، مما أدى إلى تعدد الدراسات وتباين وجهات النظر حوله مما ضاعف من صعوبة تحديد مدخل سوسيولوجي محدد أو مناسب لتحليل التنظيمات لأنها تقوم على تراكم نتائج البحوث الامبريقية، والواقع أن هذه المحاولات المبذولة في مختلف الباحثين تمخضت عنها ما نظريات واتجاهات فكرية عديدة، والتي تعتبر عن اهتمامات هؤلاء الباحثين، وتعكس في نفس الوقت وجهة نظرة في كيفية دراسة التنظيم، وهذا الاختلاف في الرؤى أدى تنوع المفاهيم كتنوع العلوم: كالسياسة، الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع...

I. المدرسة العلمية الكلاسيكية

1- فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية

يعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1885-1915) من الرواد الأوائل الذين نادوا بعملية الإدارة وبالرغم أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه مثل: هنري بابيج، جوليان جليبيرت، إلا أنه يعتبر الأب الفعلي للإدارة العلمية والذي ارتبطت شهرته بهذه الحركة عند إصداره أول كتاب بعنوان: "أصول الإدارة العلمية" سنة (1911). وقام تايلور بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية في عديد المصانع التي أشغل فيها كمهندس، حيث أعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل والزيادة في الإنتاج، وقد ركز في دراسته على التنظيم في المستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المدربين ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمال الذين يقومون بتنفيذ الأعمال. (1)

وقد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي: (1)

2- تقسيم العمل على أساس التخصص:

➤ اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس عملية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرب نفسه لوحده.

(1) - قيس محمد العبيدي: التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع روايال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 68.
(1) - مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 137.

- وضع نظام صارم للرقابة وإجراءات توزيع المهام.
 - المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.
- وقد توصل فريدريك تايلور إلى أن هناك "أحسن طريقة لأداء العمل" تستخدم قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسب للعمل وقد نادي بضرورة الالتزام بها لكي يتم تحقيق النتائج المرجوة.
- كما نادي بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام الأجور بالقطعة حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة له وحسب الطريقة العلمية التي توصل إليها.

II. التنظيم العلمي للعمل:

1- هنري فايول:

كان رجل الأعمال الفرنسي هنري فايول منهمكا في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم، معتمدا في ذلك على خبرائه الطويلة وملاحظاته المباشرة على عكس تايلور الذي ركز جهوده في دراسة بتنظيم العمل على المستوى المصنع، فإن فايول قد حاول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة، وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن نشر أول كتاب بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" 1916 ومع ظهور أفكار فايول بدا الفكر الإداري ينمو ويتخذ طابع الشمولية والدقة في وصف ومعالجة جوانب التنظيم، لقد لاحظ أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشمل على ستة أنواع من النشاطات الرئيسية التالية:

- أ- النشاط الإداري: يتضمن عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.
- ب- النشاط المادي: يتضمن الاستثمارات، الموارد، المصاريف.
- ت- نشاط المحاسبة: يختلف مختلف العمليات المحاسبية والإحصائية.
- ث- النشاط التجاري: يتضمن مختلف عمليات بيع وشراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- ج- النشاط الفني: يتضمن تحضير عمل الإنتاج وكيفية تنفيذه.
- ح- نشاط الأمن: يتضمن حماية الأفراد والممتلكات التابعة للمؤسسة.

2- مبادئ التنظيم عند فايول:

- حدد فايول في الجزء الثاني عدد من المبادئ التي توصل إليها من خلال خبرته العلمية والتي توفرت الفرصة لديه لاستخدامها أثناء عمله كمدير شركة مناجم الفحم الفرنسية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:⁽¹⁾
- مبدأ تقسيم العمل: التخصص في أداء العمل وهو ضروري لزيارة الكفاءة الإنتاجية.
 - مبدأ السلطة والمسؤولية: والسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والمسؤولية تتبع السلطة ويجب أن يكون هناك توازن فيما بينهما.
 - مبدأ النظام والانضباط: أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل تطبيق نظام التأديب.
 - مبدأ وحدة القيادة: تلقي الأوامر والتعليمات من رئيس واحد.
 - مبدأ وحدة التوجيه: كل مجموعة من الأنشطة لديها هدف واحد مشترك خطة واحدة تحدد إطار العمل ولها رئيس واحد.
 - مبدأ خضوع المصلحة للشخصية للعامة: عدم تفعيل المصلحة الخاصة عن العامة.
 - مبدأ المكافأة: تكون المكافآت والتعويضات متساوية وعادلة لكافة أفراد التنظيم.
 - مبدأ المركزية: يرى فايول أن درجة مركزية السلطة تتحدد وفق الظروف والمواقف.
 - مبدأ تدرج السلطة: أي تسلسل الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدناها والالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة.
 - مبدأ الترتيب: أن يكون مكان معين لكل شيء ولكل شخص والأول يشير إلى الترتيب الاجتماعي.
 - مبدأ المساواة: على المدراء توفير العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين للرفع من معنوياتهم.
 - مبدأ استقرار العاملين: أي استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري لإنجاح المشروع على العكس فان دوران العمل يسبب خطورة المشروع وكلفة عالية في التشغيل.
 - مبدأ المبادأة: من الضروري أن تتوفر في الشروع مبدأ المبادأة والانجاز ووضع الخطط وتنفيذها مع إشراك المسؤولين في اتخاذ القرار.
 - مبدأ التعاون أو روح الفريق: يرتكز هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي وتنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بين العاملين.

3- مكانة الاتصال عند كل من مدرسة تايلور وفايول:

- الأول: الاتصال التنظيمي يتم بين المفكرين والمسيرين فالعامل يتلقى توجيهات ويوقع عليها بصفة فردية وليس لديه حرية تسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة شخصية.

(1) - محمد جمال يحيوي: دراسات في علم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص368.

- أما فايول يرى أن الاتصال داخل المؤسسة هو مجرد معلومات، وكذلك يهمل المعلومة أو الاتصال الغير رسمي.

III. المدرسة السلوكية:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت النظرية السلوكية للتنظيم لتغيير عن مجموعة من الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي الذين لم تتمشى أفكارهم كمدرسة الإدارة العلمية حيث هاجم هؤلاء الاتجاه الإنساني التي جاءت به هذه المدرسة وركزت المدرسة السلوكية على أهمية الفرد داخل المنظمة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي، وهي تهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد وعلاقات الرؤساء مع المرؤوسين كما أن رواد هذه المدرسة اهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراع داخل التنظيم، وبدأت في الظهور مع الأبحاث التي قام بها إلتون مايو على عمال مصانع هاوثورن التابع لشركة الكهرباء بالقرب من شيكاغو (1927-1932).

2 - أبحاث إلتون مايو:

يمكن حصر هذه الأفكار والاستنتاجات التي توصل إليها التو مايو من خلال تجاربه والتي تعتبر أساس مدرسة العلاقات الإنسانية كما يلي:⁽¹⁾

- أن الأفراد في المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم ولهم رغبات وحاجات وأهداف ودوافع فريدة ومتباينة ولكي يكون تحفيز الأفراد ناجحا يجب أن يؤخذ المدراء بعين الاعتبار والتنوع الموجود لدى الأفراد.

إن كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقا لطاقته العضلية وإنما تتعدد بنما لطاقته الاجتماعية وأن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أفضل شكلا للتنظيم كفاءة وان تقسيم العمل الدقيق يؤدي إلى الملل والسأم في كثير من الأحيان ويجعل العامل يعيش في الانعزالية والوحدانية مما يؤثر على إنتاجيته.

- يعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الإنساني وتحديد فالحوافز المادية غير كافية لذا يجب تدعيمه بالحوافز المعنوية.

- يلعب المدراء والمشرّفون دورا كبيرا في عملية الموازنة بين مستويات الأداء للأفراد ومستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه إعطاء أهمية كبيرة لتهيئة القناعة والرضا وإذكاء روح الجماعة وعمل بروح فريق.

(1) - قيس محمد العبيدي: مرجع سبق ذكره، ص95.

- يؤثر التنظيم اللارسمي على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموماً، ويسند هذا التشكيل الاجتماعي على التفاعل بين أفراد والجماعات داخل المنظمة ويلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف.

بالإضافة إلى هذه الاستجابات التي توصل إليها مايو من خلال دراسته فإن مدرسة العلاقات الإنسانية حددت عدد من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي:

➤ القيادة.

➤ الاتصالات.

➤ المشاركة.

وهي هذه المتغيرات التي تحدد شكل ومضمون سلوك الأفراد بشكل كبير على مستوى الأداء، وبالتالي فتح المجال لدراسات أخرى للبحث عن علاقة ظروف العمل المادية بمعدات الإنتاج بهدف التحقق من صحة الافتراضات التي قدمها رواد النظريات الكلاسيكية لذا تعي السيادة لدراسة العوامل الإنسانية والاجتماعية داخل التنظيم.

3 - الانتقادات الموجهة لدراسة العلاقات الإنسانية (1):

وجه النقد إلى نظرية العلاقات الإنسانية مجموعة من الانتقادات مثل:

- ✓ اتهموا أصحاب هذه المدرسة بالتحايل لاستغلال العمال.
- ✓ تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي وإغفالها التنظيم الرسمي.
- ✓ ركزت على الحوافز المكافآت الغير مادية وأهملت المادية الاقتصادية.

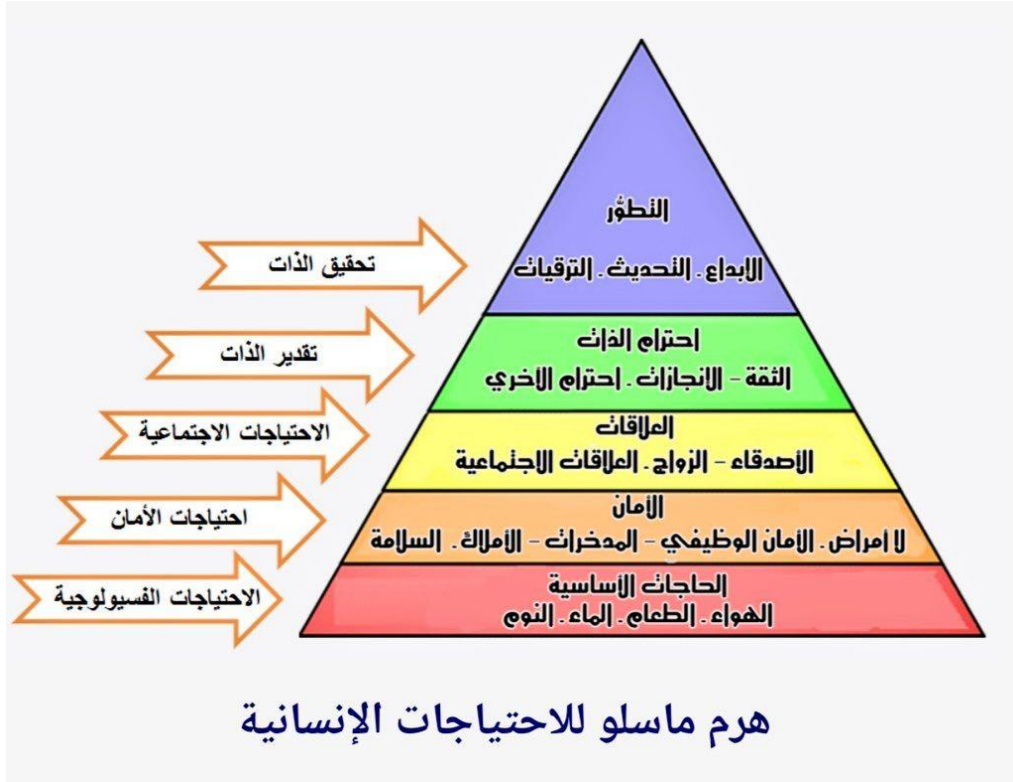
IV. نظرية التدرج الهرمي للحاجات ماسلو:

تعتمد هذه النظرية على 03 إفتراضات أساسية:

- الحاجات غير المشبعة فقط هي الدافعة التي تؤثر على السلوك.
- تترج الحاجات الدافعة للسلوك هرمياً بداية من حاجات أساسية إلى الحاجات المركبة.

(1) - محمد بهجت وجاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص99.

- ينتقل الفرد من الحاجات الإنسانية إلى المركبة تدريجياً فور إشباعه الدنيا ولو يدرجه ضعيفة وهكذا يعتبر مدرج الحاجات عند ماسلو بالشكل التالي:



النظرية في الواقع العلمي من خلال قيام المنظمة بدراسات تحليلية للتعرف على حاجات العاملين غير المشبعة، وأنواعها، باعتبارها هي الدافع وراء سلوك الفرد وأن تعمل على تصميم مزيج من الحوافز الذي يشبع هذه الحاجات، ومن ثم كسب تأييد العاملين لأي تغيير ترغب المنظمة في إدخاله لمواكبة التغيرات الخارجية وعلى الرغم من شيوع هذه النظرية إلا أنها واجهت جملة من الانتقادات متمثلة في:

- إن إشباع الحاجات لدى ماسلو يتم بطريقة تدريجية.
- إن مدرج ماسلو للحاجات ينظر إلى حاجات الفرد بحالة من الثبات.
- إن حاجات الفرد لا بد أن يتم إشباعها باستمرار لضمان استمرارية إدامة⁽¹⁾.

V. نظرية النظام (System theory) (2) ليدرج فون بيتر لانفي Ludirg-von-BertlanFFY

يعرف النظام بشكل عام بأنه مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقة ولها خصائص ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة

(1) - هاني عبد الرحمان وصالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص182.

(2) - مهدي حسين زويلف، وعلي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة-نظريات وسلوك، دار مجدائوي، عمان، الاردن، 1996، ص52.

تطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفق للأنظمة المفتوحة والأكثر انتشاراً.

1- فكرة النظام المفتوح ومكوناته :

وتعني تحويل المدخلات إلى مخرجات ،كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية، خام مثلا) ويقوم بتحويلها إلى منتجات وسلع تشبع رغبات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع ويتكون هذا النظام من :

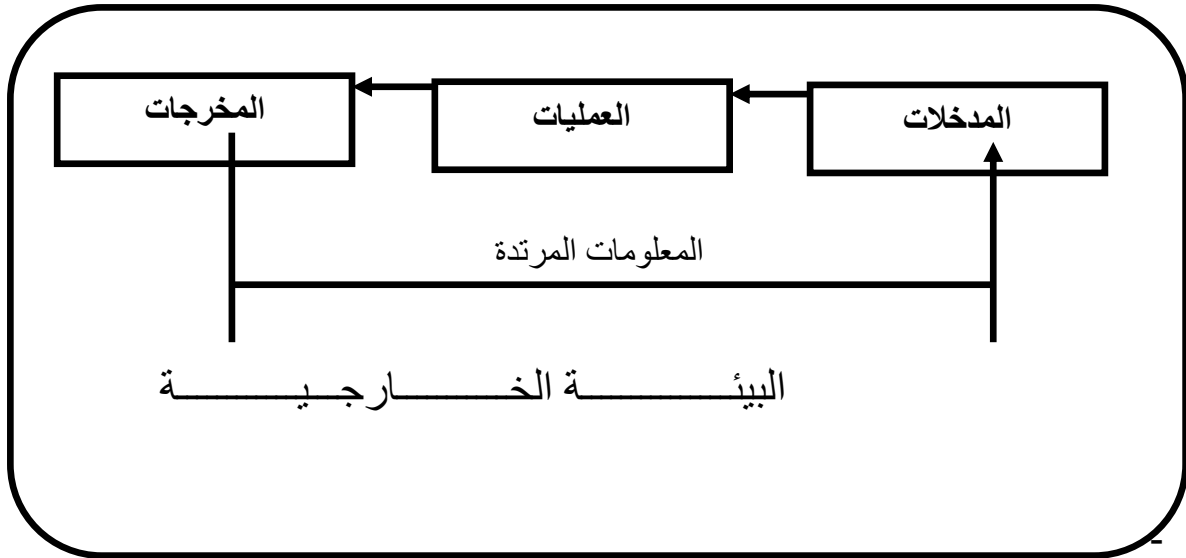
- المدخلات: inputs

- الأنشطة: Activités

- المخرجات: Outputs

ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:

شكل رقم (01): المنظمة كنظام مفتوح



- مدخلات معنوية (تمثل الأهداف السياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة القيود المفروضة).

- مدخلات تكنولوجية (أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم).

2- العمليات والأنشطة:

وهي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

✓ عمليات الاتصال الرسمية وغير رسمية.

✓ عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.

- ✓ عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والتغيرات.
 - ✓ عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
 - ✓ عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
 - ✓ عمليات تقييم الرقابة لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
 - ✓ عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن مثل خطته من وقت وجهده (1).
 - ✓ عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
 - ✓ عمليات تجمع الموارد واستغلال امثل للفائض وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الإشكال المناسبة لأهدافه (2).
- المخرجات:** هي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي وفي نفس الوقت وسيلة للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.
- البيئة:** وهي تمثل المنظمات، الهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة وعملية التفاعل هذه تمكن المنظمة من الحصول على مدخلاتها، وهو شرط لنموها واستمرارها وقيود سلعها وخدماتها.
- التغذية العكسية:** لكي تضمن المنظمة معرفة إلى لتحقيق أهدافها ونتائج أدائها، ومدى توازن سجلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها لا بد من توفر معلومات مفردة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.

VI. نظرية (Z) في الإدارة:

1- التعريف بالنظرية:

اعتبر عالم الإدارة الياباني وليام أوشي William ouchi منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة A والطريقة الأمريكية American Way of management.

(1) - نفس المرجع السابق، ص ص92، 93.

(2) - محمد حربي حسن: علم المنظمة، ص 238.

ونظرية (A) هي امتداد لنظرية (X) في حين منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ، ولكن تطبق في المنظمات وبيئات خارج اليابان وسماها نظرية (Z) والذي يمكن اعتبارها كامتداد لنظرية (X) ويرجع سبب تسميتها Z إلى أن تتابع الرموز X-Y-Z يرمز ثالث فهو Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة التي تعني وترتكز على العنصر الأساسي بعد نظري McGregor للعالم الأمريكي y-x (1).

2 - القيم والأسس التي قامت عليها نظرية: (Z)

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين
- بطء التقييم والترقية كل عشر سنوات مثلا: أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من أفاقهم.
- الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
- القرار جماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.
- الابتعاد عن الأنانية الفردية.
- الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد والتنظيم معا في ضوء قيم التعاون الإنساني (1).

I. بعض الدراسات السابقة

1- الدراسات المحلية:

- أ- دراسة فرحاتي لوييزة تحت عنوان "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية" دراسة ميدانية بمطاحن الأوراس باتنة.
- المنهج المتبع، المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات جمع البيانات الملاحظة المقابلة الاستمارة.

❖ أهداف الدراسة:

هدفت لدراسة إلى معرفة الكشف عن جوهر العلاقة بين الحوافز المعنوية للاتصال، ومدى تأثير هذا الأخير وكونه حافزا في حد ذاته، والطرق إلى مدى تأثير الاتصال في العلاقات الإنسانية بين الإداريين والعمال.

أهمية الحوافز المعنوية التي تقدم داخل المؤسسة الجزائرية وكيف يكون الاتصال بمثابة الحافز المعنوي

(1) - عمر وصفي وعقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهوان، عمان، الأردن، 2001، ص45.

(1) - نائل عبد الحميد العوامة : تطوير المنظمات-المفاهيم الهياكل والأساليب-، دار زهوان، عمان، الاردن، 2001، ص35.

❖ نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- يلعب دور الاتصال دور أساسي داخل المؤسسة إضافة إلى كونه عامل التفاهم والتناسق والانسجام بين العمال.

- أما علاقة الاتصال بالحوافز المعنوية فهو يلعب دورا مهما ومؤثرا على أداء العاملين فيوجود تحفيز معنوي يحفز العامل ويدفعه إلى بذل المزيد من الجهد.

بالمقابل لم ترى الباحثة أي أثر للحوافز المعنوية مما أثر سلبا على علاقات العمل وهذا ما أدى إلى التسبب واللامبالاة.

ب - الدراسة الثانية:

دراسة الطالبة أمال بلعيد، تحت عنوان "دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار" دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الوادي 2015/2014.

❖ أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط الاتصال السائد في هذه المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.

- معرفة كيف تظهر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومدى تقبل الإدارة لاقتراحاتهم وأرائهم.

- معرفة دور الاتصال في اتخاذ القرارات.

❖ خلصت نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن الاتصال من وجهة نظر الموظفين إلى تبين أن أنماط الاتصال الإدارية ومن بينها النازل والصاعد ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات وكذا وسائل اتصالية ومن بينها المكتوبة كالمصقات والتقارير والاجتماعات وكلها تساعد في عملية اتخاذ القرارات ولا نلمس ذلك لعدم تقبل الغدرة لمقترحات العمال لأن هذه المؤسسة المذكورة لا تفتح المجال لمروسيها لاقتراح الحلول ومناقشة القرارات

لان اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها وهذا يعتمد على الاتصالات الإدارية المتبادلة.

وهذا ما عبر عنه "بارسونز" من خلال المتطلبات الوظيفية لتحقيق الهدف وتشمل في اتخاذ القرار باعتباره أداة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان توازنها واستقرارها وما يتصل بها من عمليات أخرى من

خلال المحافظة على التعامل الذي يتحقق عن طريق الاتصال. وبالتالي فغن الفرضية العامة تحققت بمعنى أن الاتصال الإداري يساعد في اتخاذ القرارات بموضوعية أفضل.

2- الدراسات العربية:

أ- دراسة محمد عباس ذيوب: بعنوان "دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل -دراسة ميدانية على مرفأ اللاذقية-". سوريا 2008.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى معرفة أشكال الاتصالات وطرقها وأساليبها، كما حاول الباحث التعرف على دور الاتصال في تقليل زامن العمل.
- دور الاتصالات في تقليل الروتين الإداري.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات لرفع مستوى الأداء وكذلك مجموعة من التوصيات لمعالجة الخلل.

نتائج الدراسة:

- استخلص الباحث مجموعة من النتائج هي:
- عدم الرد على الكتب والمراسلات بالسرعة المطلوبة.
- أكثر الأساليب استخداما في هذه المؤسسة هو الهاتف.
- تفضيل الاتصالات الشفهية على الكتابة.
- الاجتماعات وسيلة من وسائل لحل المشاكل.
- للاتصالات دور على الزمن العمل وتساهم في تخفيض الزمن .
- وجود علاقة بين كفاءة الاتصالات والروتين الإداري.
- كما تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية على اتخاذ القرار.

ب- دراسة علي عبد اله عيسى بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية على إدارة المنافذ شؤون الجنسية والجوازات والإقامة-". مملكة البحرين.

رسالة مكملة لنيل درجة ماستر في إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الإدارية البحرين 2014 م.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى: معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- إدارة النافذ شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية مملكة البحرين وذلك على ضوء بعض المتغيرات مثل (العمر، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) وتمثل مجمع البحث على جميع الموظفين العاملين في هذه الإدارة عينة الدراسة 227 موظفا.
- وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ السائد الهيكل التنظيمي، القادة، الحوافز، التقنية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين.
- 2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء للعاملين تقري المتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- 3- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة (MRitchie) تحت عنوان: " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التعليمات الداخلية وأداء الأعضاء في المنظمة"، هدفت الدراسة إلى توضيح عمليات ذوبان الأفراد العاملين داخل ثقافة المنظمة.

❖ نتائج الدراسة:

- إدراك العاملون في المنظمة إدراكا صحيحا للسلوك التي تتوقعها المنظمة منهم إذ يعد ذلك أساس الرؤية الواضحة والفهم السليم إزاء ممارسة مهام للجوانب الفنية في أعمالهم.
 - وجود مخطط نهائي للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بما في ذلك من قواعد محددة للعمل ينبغي تحملها وثقلها للعاملين كمعدات للسلوك المتوقع منهم في الأداء.
 - درجة الذوبان تزداد قيمتها بكل من الرضا في العمل والانتماء للتنظيم والبدء للنجاح الذي يدعم ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم.
- ب- دراسة (SCoob 2000) بعنوان: " الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية".

❖ أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مدراء بعض المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تكونت الدراسة من عينة قدرها (212) مديرا ومديرية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بعض المؤسسات التربوية.
- نتائج الدراسة: من بين النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.
- الشخصية التي تتميز بالنظرة الايجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء.
 - وتسهل الأداء الوظيفي وعلى العكس من ذلك أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الايجابية والتنظيم والمرونة تزيد من ضغوطات التي لها المديرين وتعيق أداءهم الوظيفي.

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف الإجرائي اللغوي لكل من الاتصال التنظيمي و المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عموما و اختيرت مؤسسة مطاحن بلغيث على وجه الخصوص لإجراء هذه الدراسة و إجابة عن التساؤلات الواردة في الإشكالية و نظر لأهمية الدراسة و أسباب التساؤلات الواردة في الإشكالية و نظر لأهمية الدراسة و أسباب اختيار موضوعها تم الاعتماد على المقابلة و الاستمارة للإجابة عن محاور الأسئلة و اختيرت عينة عشوائية طبيعية تماشيا مع نوعية العمل الموجودة داخل المؤسسة و قدرت العينة ب 35 فردا ،ضمنت 15 إطارا و 10 أعوان تحكم و 20 أعوان تنفيذيون التحكم وقد وضعنا بعض الدراسات السابقة خدمة لموضوع بحثنا .

وقد قاربنا بعض النظريات في الاتصال الكلاسيكية و الحديثة.

تمهيد:

يعتبر الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا لأهمية التي يكتسبها الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد سواء داخل نواة المجتمع أو المدرسة أو المصنع. فالاتصال التنظيمي يعتبر أمر ضروري أساسي جدا نظرا لما أفرزته التطورات المشاركة فلاسيما داخل التنظيمات الحديثة سواء كانت اقتصادية، إنتاجية وخدمائية إذ هو يساعد على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه: فالهدف من الاتصال المؤسسي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة فتجاهها يتوافق على مدى كفاءة أفرادها وإنما على التعاون القائم بينهم وبالتالي ليس فقط تحقيق العمل الجماعي

أولاً: عناصر الاتصال التنظيمي وأنواعه:

I. عناصر الاتصال التنظيمي:

- تتكون عملية الاتصال من عناصر أساسية وهي المصدر، الرسالة، القناة المستقبل تأثير الرسالة، والرجع التشويش السياق.

1- **المصدر:** هو الذي يرسل الرسالة، وهو قد يكون فرد أو مؤسسة، وفي هذا الأمر الإداري هو رسالة يرسلها باسم المؤسسة، قد يكون المدير المختص وهو المصدر هنا، وطلب إجازة من موظف هي الرسالة والموظف هنا هو المصدر.⁽¹⁾

(1) - صالح خليل: يوضح العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 78، 79.

2- الرسالة: والتي تعتبر لمتابعة نشاطات فكرية يتم تحويلها إلى كلمات تعتبر عن المعنى المقصود تعبيراً صحيحاً.⁽²⁾

3- **الفتاة:** وهي الوسيلة التي بواسطتها تمكن أن تنقل الرسالة لتصل إلى المستقبل ويمكن تقسيم القنوات إلى ثلاث أنواع:

أ- **الاتصال الشخصي:** وهو الذي يتم من خلال المواجهة المباشرة (وجها لوجه).

ب- **الاتصال الوسيط:** وهو الاتصال الذي يتم عبر وسط مثل استخدام الهاتف والفاكس وشبكات الكمبيوتر مثل: الانترنت وغيرها.

ت- **الاتصال الجماهيري:** فهي من الوسائل من خلالها يمكن للمصدر أن يوصل رسالة إلى جمهور كبير ومتنوع مثل: الاتصال عبر الإذاعة والتلفزيون والصحافة.

4- **المستقبل:** هو عنصر أساسي في العملية الاتصالية إذ هو المقصود بعملية الاتصال كلها، ومن ثم فإن الرسالة يجب أن تكون مصممة لتحقيق الهدف الذي من أجله في التأثير إلى المستقبل.

5- **التأثير:** ليس هناك رسالة لا ترمى إلى هدف ومن ثم فإن التأثير يعني أن تغيير تحدّثه الرسالة على سلوك المستقبل أو معرفته أو مواقفه.

6- **رجع الصدي:** ويتمثل بالأثر المترجع من قبل المستقبل، ذلك أن الاستجابة للرسائل تنتقل إلى المرسل بما يؤثر على تعديلها لتكون أكثر تأثيراً أو ثقيلاً لدى المستقبل.

II. أنواع الاتصالات التنظيمية:

ينقسم الاتصال التنظيمي أو الإداري إلى اتصال تنظيمي رسمي وآخر غير رسمي، حيث ينقسم الاتصال التنظيمي الرسمي إلى أربعة اتجاهات تمثل في اتصال تنظيمي رسمي صاعد، نازل، أفقي وآخر متعدد الاتجاهات.

1 – الاتصال التنظيمي الرسمي: وهو الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقاً في محيط العمل، أي أنه يقوم أساساً على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنظمة، وهو أيضاً: "الاتصال الذي يتم في إطار القوى واللوائح التي تتحكم المنظمة ويتبع القنوات والمهارات التي يحددها البناء التنظيم الرسمي."⁽¹⁾ فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات تنتقل بين طرق إلى آخر داخل التنظيم الواحد وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بها الأفراد وذلك حسب تسلسل السلطة أو حسب العلاقة الإدارية الرسمية بين طرفي العملية الاتصالية، فالتعليمات التي تصدر في إطار معين إلى عامل غالباً ما تأخذ طريقاً ما فمن نصل إلى العامل المنفذ، وكذلك الشكوى التي يسلمها موظف عادي إلى المدير لا بد لها من مسالك معينة تأخذها فالالاتصالات الرسمية تأخذ أربعة اتجاهات:

(2) - محمد عبد الفتاح الصرفي: إدارة النفس البشرية والعلاقات الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 691.

(1) - عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 37.

- اتصالات راسية هابطة يطلق عليها اتصال في أعلى إلى أسفل.
- اتصالات راسية ويطلق الاتصال من أسفل إلى أعلى.
- اتصالات أفقية تتم على مستوى الإداري الواحد.
- اتصالات متعددة الاتجاهات.

وفيما يلي عرض سبب لكل اتصال رسمي على حدا:

أ - الاتصال التنظيمي النازل (من أعلى إلى أسفل):

ويتمثل في نقل المعلومات المفاهيم بين مستويين مختلفين في الإدارة بحيث تتناسب السلطة في أعلى إلى أسفل، أي في مستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما ويتم ذلك في شكل أوامر، تعليقات، تعليمات، توجيهات وقرارات وقد حدد كاتز و كان، Katz and Kan⁽¹⁾. أغراض الاتصالات الهابطة فيما يلي:

✓ توفير المعلومات اللازمة في المهمة.

✓ توفير المعلومات من التطبيقات والإجراءات التنظيمية.

✓ إمداد المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن أدائهم.

✓ تقديم تعليمات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة في تثبيت الأهداف في الأذهان، فالمعلومات المناسبة من أعلى إلى أسفل غالبا ما تكون عرفية للتعريف وسواء لفهم كما يشير إلى ذلك نيوبورت (Newport) وآخرون ولهذا يجب دائما متابعة وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح⁽²⁾.

ب- الاتصال التنظيمي الصاعد: ويتجلى هذا النوع من الاتصال في منطق اتصال من العمال إلى الإدارة، ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال. فهي اتصالات تصدر من فئة العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والآخر داخل التنظيم وتحتوي من الأخيرة على إشغالات العمال ومشاكلهم. المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة، فهو يهدف بالتالي إلى إعطاء للمرؤوسين في إيصال المعلومات لروؤسائهم، ومنه زيادة دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية ولقد أكد برنارد فوليت (Bernard & Follet) على أهمية هذا النوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة لتوضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة⁽¹⁾.

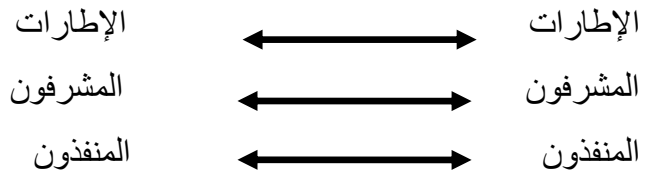
ج- الاتصال التنظيمي الأفقي: وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري درجة، مثلما يحدث بين الإطارات وبين المشرفين وبين العاملين كل على حدا، وهذا النوع من الاتصالات ضروري كزيادة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية⁽²⁾.

(1) - بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، طر، سنة 2006، ص31.

(2) - لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي-الجزء الثاني-مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 212-219.

(1) - لوكيا الهاشمي: مرجع نفسه ص ص 212- 219.

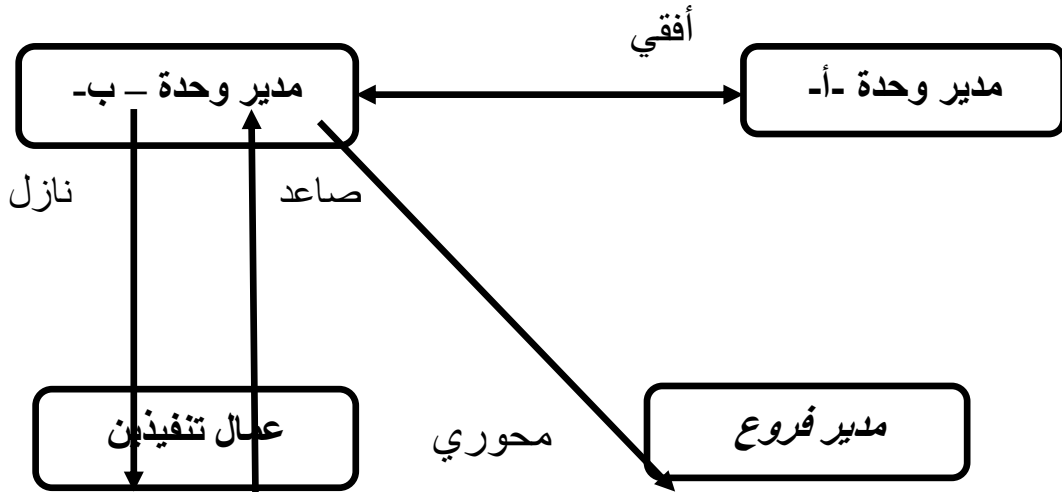
(2) - بوتلجة غيات: مرجع سابق ص38.



ويؤكد هنري فايول (Henri Fayol) على أهمية هذا النوع من الاتصال نظرا لدورة الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعية وأن يخطر الرؤساء بالنتائج التي تفر عنها الاتصالات الأفقية فيما بينهم وبين إداراتهم والإدارات الأخرى.

د- الاتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات: وهو الذي يكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة بحيث تكون الاتصالات فيه مختلفة الاتجاهات، أي رأسية، أفقية، مائلة وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيم الحديث.

شكل رقم (02): يبين الاتصال الرسمي واتجاهاته



الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته: (1)

2 - الاتصال غير الرسمي:

لا يمكننا تصور أي مؤسسة مهما كان نوعها أن يكون بدون هذا النوع في الاتصال المرن، فلو افترضنا أن هناك اتصال رسمي فقط لعلنا أن هناك تسيير ميكانيكي لا اجتماعي.

(1) - عبد القادر حنقي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1990، ص547.

فالالاتصال الغير الرسمي يقوم فه أفراد ا من المنظمة استنادا إلى العلاقات الشخصية حيث يعتبر علماء التنظيم أن مثل هذا النوع من الاتصالات غير موجود في الخريطة التنظيمية لكننا نلمسه في النسق التنظيمي وعليه وجب علينا معرفة خصائصه وأهميته.

أ- تعريف الاتصال غير الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم بين الزملاء في العمل بعيدا عن القيود والتعليقات التي يفرقها التنظيم والمسارات التي يرسلها، ويحدث عندهما بدروس الأفراد أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم وغير ذلك من الأخبار والمعلومات وهو ذلك الاتصال الذي يتم بوسائط غير رسمية ولا يقرها التنظيم بين العاملين ولتطلبها، وإنما هي ناتجة عن وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم.⁽¹⁾

والالاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة يساعد هذا النوع من على تنمية الروابط والعلاقات الإنسانية بين الأعضاء.⁽²⁾

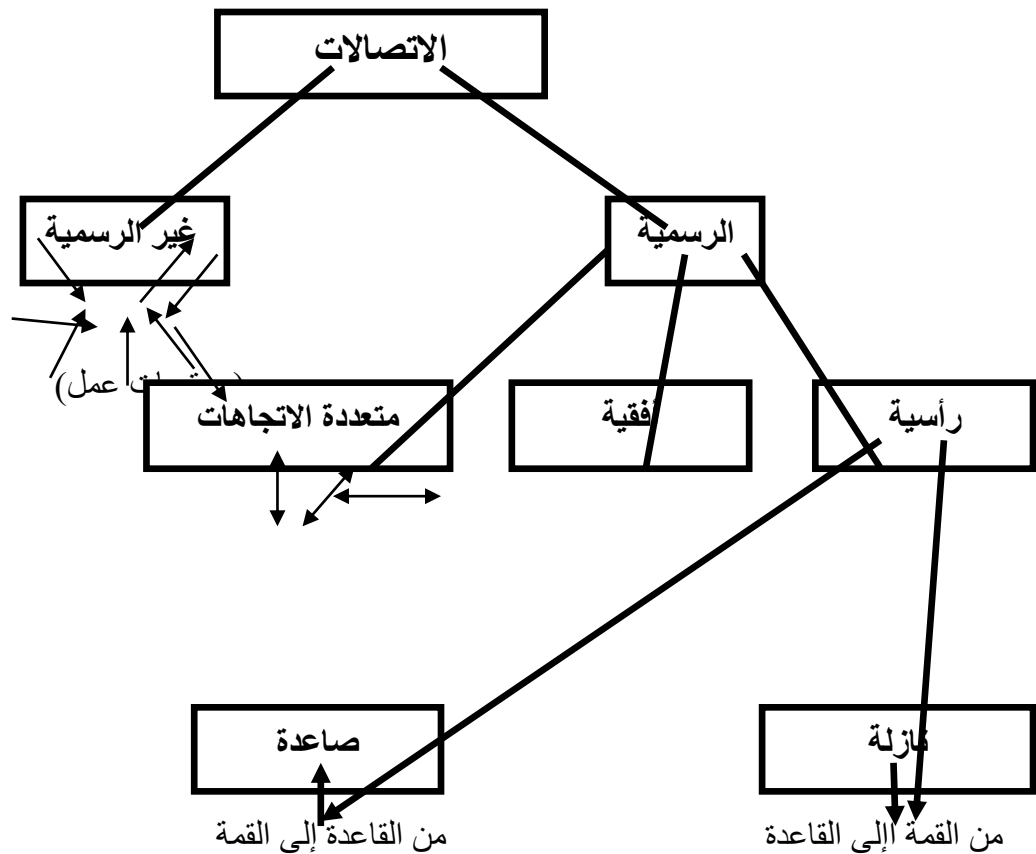
ب- خصائص الاتصال غير الرسمي:

- ✓ الاتصال غير الرسمي ليمد بمجموعة من الخصائص نستخدمها من تعريفاته تتمثل في المختلفة.
- تغيير تلقائي وعفوي إلى إشباع نفسي داخلي أفضل من الرسمي.
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال أمام التأويل والتفسير الشخصي.
- سرعة انتشارها في المنظمة.
- يتم هذا النوع من الاتصال بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة يصرف النظر على الهيكل التنظيمي، أي انه غير مقنن بقوانين ولوائح رسمية وليس موجود في شبكة الهيكل التنظيمي.
- كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك، أي أن الفرد يضطر إلى الاتصال بالآخرين عندما يكون حاجزا إلى الاتصال فيصبح هو الوسيلة والمتصل في نفس الوقت.
- تزداد فعالية الاتصالات في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
- تنقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفوي، وليست كتابيا.
- يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعه الفائقة في نقل المعلومات والبيانات التي ينقلها تكون إلى درجة اعلي من المصادقية.

(1) - شيخا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ص ص 373- 369.
 (2) - محمد منير حربي سحر محمد وهبي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص194.

- ميل أفراد الاتصال غير الرسمي إلى النشاط عندما تتوفر لديهم أخبار جيدة للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم.

شكل رقم (03): يبين الاتصال غير الرسمي واتجاهاته



المصدر: (الباحث)

ثانيا: وظائف الاتصال التنظيمي

يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي إلى ثلاث وظائف رئيسية:

I. وظيفة الإنتاج:

إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها داخل التنظيمات (خاصة الاقتصادية)، "ويُرى كيث ديفير" في هذا المجال أن "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل الأعمال مع وجود الإشباع المهني، اللازم فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل،⁽¹⁾ من هنا يتضح أن تواجد الاتصال داخل المؤسسة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكم والنوع، وإبداء الإعجاب أو الإعلان من مكافآت مقابل أداء جيد، إضافة إلى إرسال المذكرات وعقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل والنوعية.

فحاجة العاملين داخل التنظيم للمعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج، وقواعد وضوابط العمل، الأرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه الأخيرة في وقتها المناسب، وفي هذا الصدد يرى P-Jardiliu أن المنظمات تسيير بصفة سيئة هي التي يتلقى فيها العامل المعلومات الضرورية التي في وقت متأخر لاستعمالها،⁽²⁾ فتلقى العامل المعلومات في وقتها المحدد بمثله من توظيفها الجيد.

II. وظيفة الإبداع:

عرف: فراس وآخرين 1977 الإبداع على أنه وضع أفكار وأنماط سلوكية جيدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل التنظيمات نظرا للمقاومة التي تسديها جميع الأطراف للتغيير لان السلوكات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن (الروتين، والتقنين كمميزات لأداء العمل) سنقف أما الأفكار الجديدة والمساءلات بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر وأقوى، وترتبط وظيفة الإبداع بالاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين:

تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والاقتراحات والمخططات.

ومن هنا يتضح أن الاتصال التنظيمي داخل المنظمة يلعب دور كبيرا عندهم من خلال توفيره فضاءات طرح الأفكار الجديدة والإبداعات والتي تتطلب انحواجا ووفاقا حولها ، وفي هذا الصدد يرى:

(1) - كيث ديفير: السلوك الإنساني في العمل ترجمة: سيد عبد الحميد مرسى، دار النهضة، مصر 1974، ص522.

(2) - Amie bartoli. Op cite, P102.

octave gelenier أن المنظمات تتواجد في الطبيعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية بغلاف القيمة المضافة للمنشآت والأشخاص.⁽¹⁾

III. وظيفة الصيانة:

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا محوريا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن، وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين العاملين وتقوية يخص القيم التنظيمية عندهم والتي تأثر كثيرا على سير أعمال المنظمة وتكيفها مع بيئتها، وتبرز في ثلاث مهام.

1- **حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس:** إن تواجد نسق اتصال فعال ومحكم داخل التنظيم يساهم بقدر كبير في تزويد العاملين بالأمن وروح الانتماء، التقرير، وهذا من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة اتجاههم كرسائل الشكر والمدح الزيارات الميدانية، أو لوحات التقدير. وقد أكد كل من (T- Peters R-weteimam) على أهمية الاتصال المباشر من طرق الرؤساء داخل المنظمة مع العاملين المتواجدين في القاعدة.⁽¹⁾

2- تغيير موقف العاملين للتفاعل الذي يحدث بينهم:

يرى كورت لوين (Kurt Lewin) أن سلوك العامل هو محصلة لتفاعله أي خصائصه مع البيئة المتواجدة بها أما في التنظيمات فإن سلوك الفاعل هو محطة تفتعل خصائصه مع خصائص وظروف البيئة للعمل والتنظيم.

لهذا فإن غياب الاتصال داخل التنظيم يؤدي إلى أن العامل لا يستطيع نقل أفكاره والخاصة بتحسين العمل، ولا يمكن التدقيق مع مسئوله المباشر في إطار مهمته، وأهدافه وأفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال كما أن لاستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما جعله ينظر إلى التنظيم نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا منها.

3 - ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية:

باعتبار التنظيم نسق متكون من إجراء متفاعلة فما بينها، فان وظائفها مرتبطة كذلك وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة عند الاتصال، هو المحافظة على استمرارية الموظفين السابقين (الإنتاجية، الإبداعية) الانجاز الجيد للعمل، كما يحافظ على مناخ ملائم ومستقر للتجديد والإبداع داخل التنظيم.

ثالثا: طرق وأساليب الاتصال التنظيمي:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المنظمة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة للمنظمة على نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول

(1)- Octave Gelenier, strategie de l'entreprise et motvration des Hommes , Ed , Homme et Technique 84, P294.

(1)- T-peter R waterman,de lexcelence, les secrets des meilleurs entreprises- ed inter edition, paris, 1983, P207.

بأن استعمال كل الأساليب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاعة من استعمال واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو **إيراء** تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أكثر في نقل الرسالة إلى الآخرين، وقسم العلماء أساليب الاتصال إلى ثلاث هي:

I. الاتصال الكتابي:

ويتم عن طريقة الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم لمعتقده التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تستقيم الكلمة المكتوبة بالوضوح والدقة.⁽¹⁾

1- الرسائل الوظيفية: وهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية: الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، والاجتماعية... الخ أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات. وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا.⁽²⁾

2- التقارير: التي إما دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة، شهرية أو سنوية، وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقرير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج. وهناك تقارير طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال وهي تقارير سرية وغالبا ما تعمل هذه التقارير "أحكاما ظالمة" مقترحات جائزة كالشائعات والأحقاد.⁽³⁾

3- المذكرات: يلزم العناية بهذا النوع لما تفعله وتقدمه المذكرات والمقترحات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة قد تساهم في تقدم العمل وتطوره أو حل مشكلات.⁽¹⁾ أو معنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية، تصدر عادة من قسم أو إدارة المؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الاتفاق على اقتراح أو إبداء رأي...

4- النشرات الداخلية للعمال:

- فالعامل في أي مؤسسة في حاجة لمعرفة عدة أشياء يفهمها لكي يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه والهدف من هذه النشرة هو:

- تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمور ليكون على دراية بها.

- تعمل على تأدية المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

5- الشكاوي: غالبا ما يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين مباشرة العملية الإنتاجية، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة في بعض الأحيان يتضح من خلال فحصها انه وجد عيب على احد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمور الصادر، يتطلب الإسراع إلى تفاديه ومحاولة القضاء على أسبابه، في

(1) - إبراهيم عبد العزيز شيحا: مرجع سابق، ص 398.

(2) - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، دار الجامعة بيروت، 1997، ص 120.

(3) - عبد الكريم درويش ويلي تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة لاملو مصرية، ص 448.

(1) - محمد إسماعيل فياوي: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي القاهرة، ص 72.

آخر يمكن القول بأن الشكوى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي للقضاء عليها بإحساس العامل بالظلم قد يؤدي به إلى حفظ الإنتاج داخل مؤسسته.⁽²⁾

وحيث تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة، واستعمال الخرائط والرسوم وذلك التوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة والغير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة.

ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة لمدة أطول والرجوع إليها عند الحاجة.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التعريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وما لها من جهد ومن خفايا لمزايا الأسلوب الكتابي، إلا أنه له بعض العيوب منها:⁽¹⁾

- لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ المعلومات إلى عمال التنظيم أو غالى الرئيس الإداري.

- يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة لتأثير لكلماته المكتوبة على الوجه المستقبل، وبالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.

- لا يمنع هذا الأسلوب اجتماعيا لتعريف إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافية ودراسته وخبرته في العمل.

II. الاتصال الشفهي: هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكتفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب الشفهي يتميز عن سابقه بالسهولة والسير وأكثر إقناعا للمرسل إليه.⁽²⁾

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصالات في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة يوضح وفي الحال كما أن وفي الأسلوب من الاتصالات طرق عديدة وهي كما يلي:

1- الاجتماعات والندوات : وهي متعددة الإبعاد والأهداف فمنها مثلا اجتماعات الأمن الصناعي، والتي يدعو إليها المدير أو المشرف أو جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع في الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرقة فلا تمكنها من تعميق الوعي، توضيح الطرق

(1) - إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، المرجع السابق، ص344.

(2) - Pierre Iovart, Gestion des ressources humaines collection gestion et edidion ,everolles university ,1991 ,P177.

والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعم الفائدة جميع المجتمعين.⁽¹⁾

2 - الحديث الشفوي: ويتم وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، كذلك رسمي وغير رسمي، غير أنه في الحالة الثانية قد يكون اقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في أول.⁽²⁾ وغالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليمات وحتى اقتراحات لها أهميتها ويتميز الاتصال الشفوي بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدو على وجه المتحدث، ويزيد هذا النوع في رفع الروح المعنوية للعمال حيث يشعروا بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات.

3- المقابلات:

هي أحد أساليب العامة في الاتصال، والمقابلة الناجمة وسيلة مجربة للنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة وحاجة ومهاراته أو لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العمل، لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شرحها وخدماتها وتفسير برامج جديدة...، وما إلى ذلك.⁽³⁾

ويكسب الاتصال الشفوي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي فما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.

III.الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل: الاتصال المصور،⁽¹⁾ فإذا كان أسلوب الاتصال الشفوي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصور الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما يكون الرسوم والصور مرفقة بالكلام مكتوب بجوارها.

تلخيص: بان اختيار أي من الأساليب الاتصالية المذكورة أنقا ليس سهلا، وإنما لكل موقف أو ظرف وسيلته الاتصالية الخاصة به، وذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوبة إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك أما إضافة إلى ذلك التكلفة ومدى سرية المعلومات والبيانات وأهميتها:

| الاتصال الشفوي | الاتصال الكتابي |
|----------------|-----------------|
|----------------|-----------------|

(1) - عبد الكريم درويش وليلى تكلا: مرجع سابق، ص483.

(2) - إبراهيم عبد العزيز شيحا: **مرجع سابق**، ص399.

(3) - عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: مرجع سابق: ص48.

(1) - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص399.

| | |
|---------------------------|-------------------------------|
| - المحادثة الهاتفية | - الخطابات |
| - الأوامر والتعليمات | - التقارير |
| - المقابلات الشخصية | - الأوامر والتعليمات المكتوبة |
| - الاجتماعات واللجان | -النشرات الدورية والخاصة |
| - المؤتمرات | - البحوث |
| - الشكاوي | - القرارات |
| - الندوات والمحاضرات | - الكتيبات الخاصة |
| - الأفلام | - مجلة المنظمة |
| - الإشاعات | - الملصقات |
| - الانشادات | - المنشورات |
| - الباب المفتوح والزيارات | |

جدول رقم (01): يوضح أهم قنوات الاتصال الشفوي والكتابي

رابعا : متطلبات الاتصال الفعال

كأي عملية إدارية الاتصال لكي يكون ناجحا وفعالا يجب أن تتوفر فيه شروط ومتطلبات وهذا ما يزيد كفاءة وهي:

I. **التخطيط الجيد للاتصال :** في هذه الخطوة تتحلل الفكرة المراد نقلها جيد وتوضح ولكي يحدث الهدف الاتصالي فيجب اخذ الأهداف واتجاهات وميولات الأطراف المشاركة في عملية الاتصال، الذين سيتأثرون بها، ومن ثم تحدد الوسيلة المناسبة والرمز الملائم.

II. **إتقان في الاستماع و الإنصات:** وهذا يكون في الاتصال المباشر والشفوي، حتى يتاح للطرف

الأخرى القدرة على الفهم والاستفسار، للوصول للفهم المشترك.(1)

ونذكر أيضا:

1. مراعاة الصدق في عملية الاتصال.

2. مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة ونقصان.

أ- فتح المجال للمرؤوسين وإعطاء آرائهم وتقديم النقد.(2)

ب- التنسيق والتكامل بين نظام والاتصال وبين الهيكل التنظيمي واحتياجات المؤسسة.

3. العمل على تنمية قدرات ومهارات الاتصال لدى جميع العاملين.(3)

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2000، ص249.

(2) - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجامعات في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص242.

من خلال ما سبق ذكره، نجد أن الاتصال الفعال يتطلب تضافر الجهود، من أقوال وأفعال، وتعاون بين العاملين والرؤساء، وتحري المصداقية في التعاملات ونقل البيانات بأمانة.

خامسا معيقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعلومات الاتصال التنظيمي كل العوامل التي ملها تأثير سلبي على تحقيق الاتصال لأهدافه، بمعنى عدم كوصول الرسالة أو تأخيرها أو وصولها مشوهة أو انحرافها على مسارها أو الحدث في تأثيرها الايجابي في مجالات استخدامها، ويمكن الإشارة إلى أن هذه المعوقات مرتبطة بالتنظيم أو شخصيه الأفراد القائمين بالاتصال، كما قد تكون مرتبطة بالظروف أو البيئة التي يتم فيها الاتصال.

I. المعوقات التنظيمية:

- 1- تعدد المستويات التنظيمية حيث ينجز عنه ساعة المنظمة وطول المسافة بين القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يتطلب زمنا أطول، كما أن تعدد انتقال الرسالة يؤثر على مضمونها، أي تعرضها لعملية التحريف.
- 2- معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي، قد يتضمن هذا التنظيم أو إشكالات تجعل انسياب المعلومات وحسن توزيعها يشوبها الفوضى ومنا غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الآخرة ونطاق الإشراف، وكذلك عدم إعطاء الإدارة الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم ومراقبة فعالية حيث يصعب على العمال معرفة إلى من يلجئون لتلقي وإرسال المعلومات والأفكار.⁽¹⁾
- 3- عدم كفاية المعلومات، هذا ناتج من عدم معرفة احتياجات العمال في المعلومات وعدم توفيره أو إلى تجاهل قيمة الاتصال كوسيلة للتنسيق والتحفيز مما يؤدي إلى عرقلة العمل والتأخر في إنجازه، فضلا عن لجوء أفراد المنظمة إلى البحث عن مصادر أخرى كزملائهم للحصول على معلومات التي يحتاجونها.⁽²⁾
- 4- الإفراط في الاتصال: يستعمل العمال يوميا في المنظمة العديد من الاتصالات بمختلف الوسائل المكتوبة والشفهية، مما يجعل العمال يهتمون ببعض المعلومات ويهملون البعض الآخر، نفس الشيء بالنسبة للمدراء والمسؤولين، حيث يتلقون يوميا العديد من المعلومات سواء من داخل المنظمة أو من خارجها مما يجعلهم غير قادرين على استغلالها.

II. المعوقات الشخصية:

وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:

- 1- تباين الإدراك: إن اختلاف الأفراد في قدراتهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافات فردية وبيئية، مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء¹

(3) - هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الازرايطة، الإسكندرية، 2004، ص58.

(1) - مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص158.

(2) - فريدة حجلة: الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012-2013، ص91.

- 2- الإدراك الانتقائي: ميل الشخص إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات، آراء، أفكار.
- 3- قصور في مهارة الاتصال: حيث يتطلب الاتصال الفعال توفر مهارتها معينة لدى كل من المرسل والمستقبل مثل الإصغاء، التحدث بطلاقة... الخ.
- 4- الصعوبات التنفسية: كميل الموظفين للعزلة والانغلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق الإدارية بينهم وبين الإطارات العليا للمنظمة.
- 5- احتكار المعلومات: وتتمثل في حبس بعض العاملين المعلومات وعدم الإدلاء بها للزملاء حتى يظهر أمامهم بمظهر الخبير.
- 6- سوء العلاقة بين الأفراد: والذي له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث تكون المعلومات المتبادلة معرفة أو ناقصة أو الانتساب بسرعة.²

III. المعوقات البيئية:

وتتمثل في:⁽¹⁾

- 1- كبر حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي: يؤدي هذا الأخير إلى صعوبة الاتصال نتيجة للبعد الجغرافي بين فروع المنظمة ومقرها الرئيسي، أو بعد أدارتها عن الإدارة العامة مما يؤثر على عملية نقل المعلومات خصوصا إذ كان هناك نقص في وسائل الاتصال الحديثة لا يستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرار وموقع التنفيذ.
- 2- اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في العملية الاتصالية، حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني عديدة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل تعكس ما قصده المرسل فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد، فهو يستخرجها من ضوء خبرات وعاداته وتقاليده الموجودة في البيئة التي يعيش فيها.

¹-raseufleld effective : communication reaticsad stategies venstage press new York u.s .a 2004 ,p 201.

² -angason behavared aspeets of communication si mulated setting behafrioral respect of communication simulatedsetting « journal of behafrioral sciences »vol/n06 Winter 2007 p 114.

(1)- حسن جريم: مرجع سبق ذكره، ص26.

خلاصة الفصل :

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي تبرز أهميته وقيمته باعتباره العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه فتعدد الوسائل والأساليب والتنوع في الاتصال يحقق التكامل داخل التنظيم فحسن استغلال الوسائل المتاحة ومدى فعاليتها وضمان السير السلس للمعلومات يساعد على إضفاء ديناميكية أكثر للتنظيم ومواكبة التغييرات الحاصلة بين البيئتين ومن ثم تحقيق أهداف تنظيم المنظمة العاملين فيها.

تمهيد

التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها لانه ليس مستودعا من أثاث وأناس ، بل جماعات من العاملين وأنماط من التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي تخلق جوا نفسيا و اجتماعيا مناسباً، يساعد على تنمية القدرات للعاملين وتحسين أدائهم ،والرفع من كفاءاتهم الفنية والإنتاجية،لكون هذه المعطيات تحدد الخصائص البيئية الداخلية المادية والغير مادية ،والمعبر عنها بالمناخ التنظيمي الذي يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة،طبيعة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ونظام الحوافز المحددة للسلوك الإداري في مختلف التنظيمات

أولا – خصائص المناخ التنظيمي

توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد جملة من الخصائص للمناخ التنظيمي.⁽¹⁾
I. المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا؛ أي أنه يعبر عن خصائص المنظمة.

(1)- فاروق عبده فليه السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي فيادارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة ،عمان،الاردن

- II. يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائصه تمتاز بدرجة من الاستمرار النسبي، غلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من ان شخصية المنظمة عملية مكتسبة.
- III. المناخ التنظيمي يعني ثقافة المنظمة.
- IV. إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما، يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العاملين.
- V. توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، وهذا ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين.
- VI. المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتأخر مثل الشخصية الإنسانية.
- VII. المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- VIII. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- IX. يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم و إتجاهاتهم وتوقعاتهم؛ وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية .
- X. يشترك فيه عدة أشخاص في نفس الوقت.
- XI. للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- XII. المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات السلوك .

ثانيا : أنواع المناخ التنظيمي

هناك إختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وهناك العديد من الدراسات التي حاولت تحديد أنواعه الأكثر شيوعا ، وهناك جملة من المناخات وهي كالتالي:

أولا المناخ المفتوح: يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ بروح معنوية عالية، بحيث يعمل العاملون معادون شكوى أو ملل ويقوم المدير لتسهيل انجاز الأعمال دون إرهاق الموظفين بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة نوفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر ، ويسود هذا النوع من المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة (1).

I. المناخ المغلق:

هو نفيض الأول ، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتنور، وذلك لعدم تمكين العاملين نم إشباع الحاجات الاجتماعية ، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدبر لا يهتم بحاجات العاملين ، وسود الروتين في العمل، ويشيع إنخفاض الروح المعنوية وثل اهتمام المدبر بالعمل، ويتم التركيز على الإنتاج (2).

(1)- محمد علي عبد الله عيسى : مرجع سابق ص 47 .

(2)- فروج محمد : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي ، مذكرة ماستر في علم لنفس ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 2012 ص 16 .

- II. المناخ المراقب أو الموجه: يتميز هذا النوع من المناخ بإرتفاع الروح المعنوية للعاملين إلى حد ما والأهمية بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.⁽³⁾
- III. المناخ المستقبل: ويسوده شبه الحريات الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فالمدبر لديه قدر ضئيل من السيطرة على أعضاء التنظيم، يسمح بإظهار أعمال قيادية بين الجماعة وتتميز الأعمال هنا بسهولة والسيطرة، والتعاون موجود بين الأعضاء يمتاز هذا المناخ بقلة الأعمال الروتينية، كما أن الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وأن كانت لا تصل إلى درجة المناخ المفتوح .
- IV. المناخ العائلي: يتميز بإرتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية و إرتفاع مستوى التماسك وتجانس الجماعة، إنخفاض في مستوى أداء العمل الإداري ضئيل، مستوى الرضا الوظيف والروح المعنوية متوسطة.⁽¹⁾
- V. المناخ الأبوي: في هذا المناخ تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، مما لا يحقق الحاجات الاجتماعية لا يوجد ترابط بين العمال يكونون جماعات وأحزاب، المدير يأخذ دور الأب في المؤسسة لا يحاول العمال إظهار مآلديهم من مهارات قيادية، وترك المبادرة للمدير، روح معنوية منخفضة لا يحققون قدرا كبيرا من الانجاز.⁽²⁾

ثالثا: أبعاد وعناصر المناخ الطبيعي

- I. الهيكل التنظيمي: هو نمط يدل على المستويات الإدارية ويوضح لتحقيق أهداف مهمة إدارة الموارد البشرية، يوضح اختصاصات كل وحدة تنظيمية فيها ويحدد مجالات التنسيق والتكامل بينهما، ويراعي القدرة المتوفرة لدى موظفيها وإمكانية تطويرها وتنميتها.⁽¹⁾

⁽³⁾ - إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2008 ص 21 .

⁽¹⁾ - حديدي نجية : المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة الجزائر 2013، ص 11

⁽²⁾ حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على المنافذ، شؤون الجنسية والإقامة والجوازات في وزارة الداخلية مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية مملكة البحرين 2014 ص 65.

⁽¹⁾ - حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وإدارة العاملين، ط1، مكتبة لبنان ناشرين لبنان 1997-ص2.

فالهيكـل التنظيمي هو الأساس الذي يشكل وفقا له أعمال المنظمة حيث يتم من خلاله توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمنظمة عبر الأقسام والإدارات المختلفة، ويمكن في هذا الصدد تقسيم العمل الشخصي الذي يكون له الحق في إتخاذ القرارات، وتكون له كذلك سلطة توزيع العمل وتكليف الأفراد وإعطائهم الأوامر المختلفة والتي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة. (2)

II. النمط القيادي: تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة مع العاملين له تأثير في تحديد نوعية المناخ التنظيمي داخل ذهنية الأفراد العاملين بمنظمة معينة، فحينما تشدد الإدارة في وضع القواعد في تطبيق إجراءات تفصيلية، أو حينما تقوم بوضع سياستها الرئيسية بمعزل أو بعيدا عن مشاركة العاملين لأهدافهم الخاصة فإن احتمال وجود مناخ سلبي في أذهان العاملين متوقعا جدا. فالنمط القيادي الفعال يشكل دورا أساسيا في إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويعرض العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ .

III. نمط الاتصال :

الاتصالات هي الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو نازلة أو متوازن فالاتصالات الصاعدة هي الإقتراحات والأفكار و الشكاوي والتقارير التي يرفعها منسوبي الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو التبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي. (1)

فهي تساهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وأن فعالية الاتصال تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، وأن البطء فيها وعدم فعاليتها تعني أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهو بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وأن وجود إتصالات فعالة يعد مؤشر هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد. (2)

(2) - الصيدلاني خالد بن صالح: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة المدينة المنورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص5.

(1) -- حامد إبراهيم : وسائل وتطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1987 ص120.

(2) - سليمان مؤيد سعيد : المرجع السابق ص 110.

IV. **طبيعة وظروف العمل :** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين وإحباطهم إذ إن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الإكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث، أو التطوير حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تساهم بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف⁽³⁾.

ويعرف بوشلوش الطاهر: «ظروف العمل على أنها : كل ما ما يحيط بالفرد في مكان عمله ومدى تأثيره في سلوكه وأدائه و مبولاته، ويؤثر في اتجاهاته والمجموعة التي يعمل معها وكذا الغدرة التي يتيحها والمؤسسة التي ينتمي إليها»⁽¹⁾.

فتحسن بيئة العمل وظروف العمل يساهمان في خلق مناخ تنظيمي إيجابي، يعزز الثقة بين العاملين ورؤسائهم كما يشجع على خلق المبادرة و الإبداع و الارجع من إنتاجية الفرد، ففي جو عمل ملائم يسعى كل فرد أو موظف إلى تقديم أفضل مجهود وقدرة لإحساسه بأنه عنصر مشارك في النتائج الإيجابية المترتبة في تطور أداء لمنظمة، على عكس روتينية الإجراءات جهود وتعقيد الأنظمة، وهذا ما يؤثر سلبا على قتل الأفكار الإبداعية وغرس روح التجديد، مما يجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيرات البيئية والتنظيمية

V. **الحوافز:** يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد لإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على السلوك فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي نو الذي يدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو إجتماعية وهذا السلوك هو نتيجة لانعكاس نظام الحوافز الذي يتصل بيئة لعمل، وهناك أوجه متعددة لتصنيف الحوافز منها المادية كالترقية وزيادة الراتب، المعنوية كالمشاركة في إتخاذ القرار⁽²⁾.

وقد نجد أحيانا أن المكافأة تعطي لغير المنجز، بل للشخص الذي لا يتقيد بالعمليات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سلبي.

VI. **الاهتمام بالعلاقات:** المقصود هنا دفع العلاقات داخل المنظمة وهل هي قائمة على الاحترام والثقة المتبادرة والتعاون، سواء كانت بين العاملين مع بعضهم، أو مع الرؤساء أو الغدرة إن وجود الاهتمام يمثل

(3)- حمود خضير كاظم : المرجع السابق ص 171.

(1)- بوشلوش طاهر: العمال ذو الأصل الريفي في البيئة الصناعية، الظروف الاجتماعية والاقتصادية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع معهد العلوم الاجتماعية دانه علم الاجتماع، جامعة الجزائر 1983. ص 85.

(2)- الصيدلاني خالد بن صالح، المرجع السابق. ص 48.

هذه العلاقات يؤدي إلى وجود نسيج متماسك في المنظمة بحيث تتكافل الأيدي وتتوحد الفايات لتحقيق أهداف المنظمة ومصالحها (1).

فوجود علاقات داخلية له من الأهمية بمكان حيث تعبر العلاقات الداخلية عن العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة ، فهناك العلاقات الأفقية والتي تمثل العلاقة بين الإدارة والأقسام والغدارة ببعضها البعض ،العلاقة بين الإدارة الوسطى أو العلاقات بين الإدارة التنفيذية . وهناك علاقات الرئيسية التي تتمثل الإدارة العليا والغدارة الوسطى والتنفيذية ،فوجود علاقات داخلية لها تأثير كبير على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المرغوب فيها (2).

VII. التكنولوجيا المستخدمة: تعتبر التكنولوجيا من العناصر العامة في المناخ التنظيمي ومن الملاحظ أن الفكر الإداري لم يستقر حتى الآن على تعريف محدد لمفهوم التقنية نظرا للتطورات المتلاحقة والسريعة التي ترتبط بهذا المفهوم وقد عرفها (Shermerchor بأنها: «مستوى المعرفة الفنية المتاحة والمستخدم في البيئة لإشباع الاحتياجات أو إنتاج سلع أو خدمات» .

بينما ينظر إليها كل بيتمان وسنيل Betemane and snell من منظور تجاري حيث «إعتبارها بمثابة التطبيق المنظم للمعرفة العلمية في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة» (3). وتشير أيضا إلى مدى المعرفة ،والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات في المنتجات أن التطورات التكنولوجية تعتبر أكثر العوامل توفير مناخ تنظيمي مع الأفراد والمنظمة على حد سواء ومن شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل الرقابة الروتينية في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في مجال العمل،وهي ما إذا تم إعتماها بالشكل الصحيح فغنها تعمل على تحقيق مايلي:

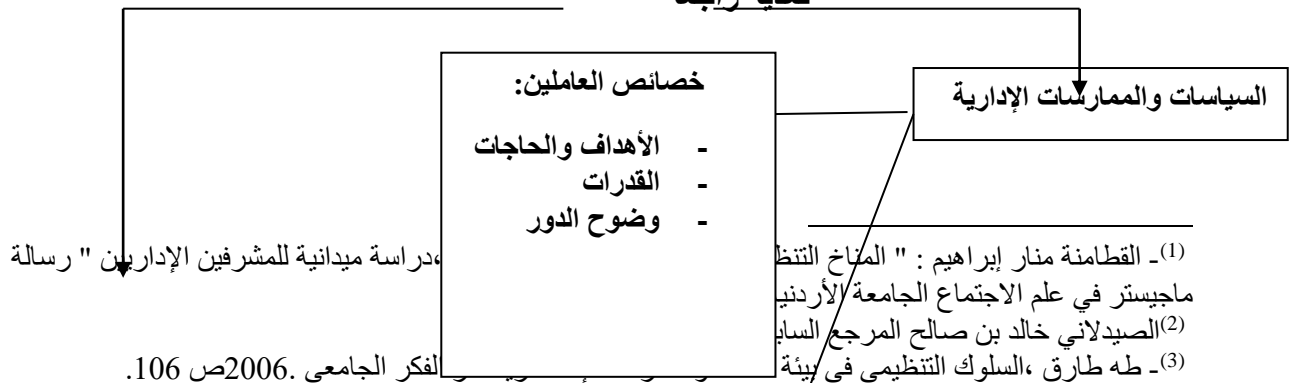
✓ تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات بشكل صحيح .

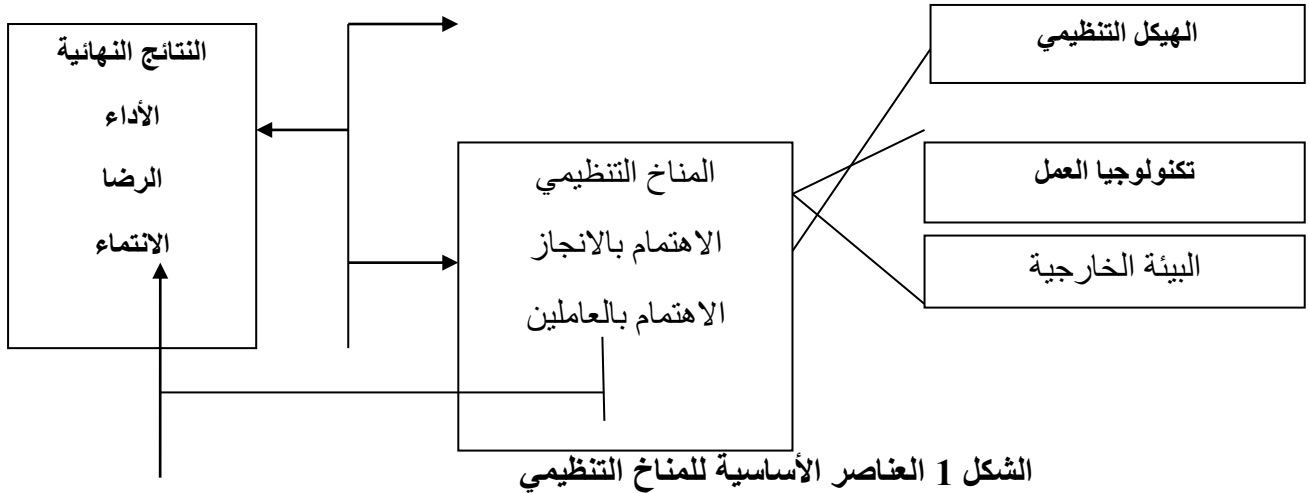
✓ تساهم في إيجاد وتحديد شبكات العمل مما يحقق الانسجام.

✓ تحدد المتوجات الإدارية والعلاقات التنظيمية بما يحقق انسجام مكونات التنظيم.

تساهم في تحسين ظروف العمل الطبيعية من حيث الضوء، الحرارة، الصوت بما يتلائم مع تحقيق أعلى كفاءة في الأداء

تغذية راجعة





على عكس الإدارة التي تكون سياستها وممارستها مبنية على التشاور المتبادل في اتخاذ القرارات الأساسية والخاصة يعمل الأفراد، فذلك فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية لانجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد نوكل ذلك يشير إلى وجود إتجاهات إيجابية بشأن شخصية المنظمة أو المناخ التنظيمي

ويؤكد كل من لتوين وسترنجرا Le twin strenger

أن الإدارة أو النمط القيادي المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهنية العاملين، فهما يريان أن التشدد الذي يفرضه المدير بضرورة الالتزام بالقواعد ونوع الأهداف والمعايير التي يضعها والأكثر أهمية و علاقته وإتصالاته غير الرسمية مع المرؤوسين وكذلك يؤثر في المناخ.⁽¹⁾

رابعا : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل: دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة وغيرها من المتغيرات ويمكن ذكر بعض العوامل ذات التأثير على المناخ التنظيمي وهي:

I. العوامل الخارجية وتمثل في :

1 - البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة وإحتمال الاستغناء على جزء من العمال يسود جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز .

⁽¹⁾ سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل، الكويت. 1992. ص 41

2 - البيئة الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل على العادات والتقاليد والثقافات المحلية والاتجاهات ،على فهم وإستعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص .(1)

II. العوامل الداخلية (التنظيمية) وهي:

1 - القيم المهنية: تعبر القيم على أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري للمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخبرة وتحترم عملها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم والحفاظ على كرامتهم وإحترامهم ،وفي حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة أو توظيف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها ،فإنها تجرهم إلى الهجرة والتخلي عن مناصب العمل متى سمحت الفرصة .(2)

2 - السياسات والممارسات الإدارية : ترتبط بالنمط الإداري ،فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى إحترام وتقدير الإعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعورهم بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من قبل الأفراد ،مما يسهم في تطوير إتجاهات إيجابية نحو النظام وإتجاه العاملين وهذا من الدلائل الايجابية للمناخ التنظيمي .(3)

3 - طبيعة البناء التنظيمي:

إن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن والذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين ويتبعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح ،ويعرف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية ،كما يتيح الهيكل المرن الفرصة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات ،رسم السياسات وتحقيق سبل الابداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع رؤسهم المعنوية

4 طبيعة العمل: إن طبيعة العمل ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة

(1)- عبد الله عبد محمد الفهيد ، السلوك القيادي السائد لدى مديري ادارم التربية والتعليم ومحافظة تعز الجمهورية اليمنية علاقتها بالمناخ التنظيمي ،رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة .

(2) محمد الضيفي ، الضغط والقلق الاداري،مؤسسة حورس الدولية الاسكندرية ، مصر، 2007،ص 266

(3)- محمد حمادة ،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ،دار حامد،الاردن،2007،ص 17

يساهم في خلق مناخ تنظيمي متغير ، كما أن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العمال أو إحباطهم إذا أن العمل الروتيني يؤدي إلى الملل وزيارة الإهمام وعدم الالتزان نحو تحديث وتطوير العمل وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس له أهميته .⁽¹⁾

5 الأمن الوظيفي : أي منح الأفراد وظيفة دائمة مستقرة تمنحه الإستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الاداء وضمن الولاء حتى لا يستسلم للأفكار التي توحى بأن العامل قد يستغنى عنه سبب من الأسباب ، فالأمن الوظيفي عامل مهم ومحدد بارز لشكل فالامن الوظيفي عامل مهم ومحدد بارز لشكل المناخ السائد في المنظمة

خامسا : علاقة الاتصال بالمناخ التنظيمي

لقد دلت الدراسات العديدة على إن الاتصالات التنظيمية باعتبارها جوهر العملية،لما تكتسبه من أهمية في تقوية الروح المعنوية للعمال،يساعدهم على الاطلاع الدائم عما يحدث بداخلها،وما توأكبه من تطور،فالتغذية الراجعة باعتبارها وسيلة،يعبر من خلالها العمال عن آرائهم و إبدائه.

إن الاتصالات التنظيمية باعتبارها جوهر العملية،لما تكتسبه من أهمية في تقوية الروح المعنوية للعمال،يساعدهم على الاطلاع الدائم عما يحدث بداخلها،وما توأكبه من تطور، فالتغذية الراجعة باعتبارها وسيلة،يعبر من خلالها العمال عن آرائهم و إبدائه.

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها متوقف على مدى نجاعة الاتصالات فيها،لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها،إنما هي عملية أساسية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية الأخرى.

فمكانة الاتصال و أهميته داخل المنظمة، يخلق جو ملائم للعمل، يحقق للعامل الرضا و الرفع من معنوياته وللمنظمة تحقيق الأهداف.

- يحقق الاتصال نظام الشورى و تبادل الرأي، وإعطاء الفرصة للعاملين لنقل انشغالاتهم و اقتراحاته
- فهو يقلل من الدور السلبي و الإشاعة في الوسط العمالي .

⁽¹⁾ ايهاب محمود عايش الطيب : اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية ،غزة،فلسطين 2008.ص 17 .

- يؤدي إلى تحسين فعالية العمل،توفير المعلومات يخلق الدافعية و الرضا عند العاملين،لدفعهم لتقديم مرد ودية اكبر.
- يساهم في خلق علاقات حميمية بين العمال.

إن الاتصالات لها دور مهم في المنظمة وفي تكوين مناخ تنظيمي أيجابي،فوجود اتصالات فعالة ودقيقة سواء كانت هابطة أو أفقية، على عكس الهابطة فعدم تقبل اقتراحات العمال ووجهات نظرهم يؤدي إلى توليد الضغوط مما ينعكس على الأداء.

يؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا أساسيا في تزويد العمال بالأمن و روح الانتماء،مثل:بعث رسائل الشكر المدح و لوحات التقدير الزيارات ، مما يساهم في التحفيز وبذل الجهد،و خلق مناخ ملائم للعمل⁽¹⁾.

للاتصال دور مهم في التنسيق والتوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب و التعارض،و بالتالي خلق جو من التفاهم بين العاملين.

- ✓ يساعد على دعم العلاقات داخل المنظمة.
- ✓ يعمل على توفير المعلومات و تبادلها بين الرؤساء و المرؤوسين.
- ✓ يتم التعرف على رغبات العاملين ومشاكلهم.
- ✓ يصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف و سياسة الإدارة.
- ✓ يرسخ التنسيق بين الوظائف و الأفراد، ويغرس مبدأ المشاركة.

لقد أكد كل من "قولدهير و بورتر" من خلال أبحاثهم الميدانية أن للاتصال وظائف عديدة ، بالإضافة إلى عملية التخطيط و التنسيق،فهو يساهم في علاقات إنسانية جيدة بين العمال ،إضافة الى استخدامه في الطر وف و الوضعيات لتحقيق أهداف تنظيمية،فوجود اتصال فعال يؤثر على سير عمل لمنظمة،بناءا على هيكلها التنظيمي.

فعليه مما سبق ذكره نستخلص، أن للاتصال التنظيمي علاقة متينة مع المناخ التنظيمي،ففي غياب اتصال فعال لا يمكن إيجاد ظروف ملائمة للعمل،و كما هو الحال بالنسبة لبيئة العمل.

(1) _ ابراهيم احمد البدر ،المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل،دراسة ميدانية طباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ص49، 200،

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره نستخلص أن نجاح أي منظمة يتوقف بدرجة أولى على طبيعة المناخ السائد فيها ؛ وهذا يعتبر عامل من العوامل لتحقيق الرضا والاستقرار النفسي للعاملين ، ويدفع إلى الأداء والابداع ومن خلاله يتم ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة العامل والمنظمة من أجل التوافق بين لأهداف الفرد والمنظمة معا .

أولاً : عرض و تحليل البيانات

I. المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين

الجدول رقم (01): الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 85,57% | 31 | ذكر |
| 11,42% | 04 | أنثى |
| 100% | 35 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه أنه نسبة 88,57%، في أفراد العينة هم ذكور و 11,47%، هم الإناث. وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الجنس الذكري في عملية الإنتاج، وهذا تماشياً مع طبيعة العمل الذي يتطلب مجهود عضلي.

الجدول رقم (02): الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن

| النسبة % | التكرار | السن |
|----------|---------|----------------|
| 34,22% | 11 | من 20 ← إلى 30 |
| 42,85% | 15 | من 31 ← إلى 41 |
| 25,71% | 09 | من 42 ← إلى 53 |
| 0,00% | 00 | 53 فأكثر |
| 100% | 35 | المجموع |

من خلال الجدول يبين أن الفئة الثالثة من أفراد العينة وهي أعلى نسبة بـ: 42,85%، تليها الفئة الأولى بـ: 34,22%، ثم تأتي الفئة الثالثة بنسبة 25,71%.

نستخلص في كل هذا أن المؤسسة أكثر اعتماداً في التوظيف على عنصر الشباب في الفئة الأولى والثانية وهذا راجع لكون هذه الفئة لديها طاقة أكبر في الأداء وعدم عرضها إلى المرض والحوادث بما هو الحال لدى المسنين.

جدول رقم (03): الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

| النسبة % | التكرار | الحالة الاجتماعية |
|----------|---------|-------------------|
| 62,85% | 22 | متزوج |
| 34,28% | 12 | أعزب |
| 0,00% | 00 | مطلق |
| 02,85% | 01 | أرمل |
| 100% | 35 | المجموع |

يبين هذا الجدول ثلاثة فئات حيث كانت فئة المتزوجين أعلى نسبة بـ 62,85%، ثم تليها فئة العازبين بنسبة 34,28%، ثم فئة المطلقين بنسبة 2,85%.

وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال وظفوا من مدة حيث سمح لهم بالزواج وإنشاء أسر، وهذا يدل على أن المؤسسة تبحث عن الاستقرار من خلال توظيفها لهذه الفئة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار | المستوى العلمي |
|----------|---------|----------------|
| 0,00% | 00 | أمي |
| 02,85% | 01 | ابتدائي |
| 14,28% | 05 | متوسط |
| 37,14% | 13 | ثانوي |
| 45,71% | 16 | جامعي |
| 100% | 35 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه أن الفئة الخامسة هي أعلى نسبة 45,71%، ذو مستوى جامعي، تليها الفئة الثالثة وهم الموظفين الذين مستواهم ثانوي بنسبة 37,14%، ثم الفئة من ذوي المستوى المتوسط بنسبة 14,28%، ثم أخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 2,85%.

من خلال النتائج المتحصل عليها تستخلص أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الكفاءة الجامعية المؤهلة وهذا لمواكبة التغيرات الحاصلة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

| النسبة % | التكرار | توزيع العمال حسب الأقدمية |
|----------|---------|---------------------------|
| 48,85% | 15 | أقل من 05 سنوات |
| 31,42% | 11 | من 05 سنوات ← إلى 10 |
| 02,85% | 01 | من 11 سنة ← إلى 22 سنة |
| 22,85% | 08 | أكثر من 22 سنة |
| 100% | 35 | المجموع |

يبين لنا من خلال الجدول أن الفئة الأولى هي أعلى نسبة 42,85%، تليها الفئة الثانية بنسبة 31,42%، ثم الفئة الخامسة بـ: 0,00%.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن أغلبية موظفي المؤسسة لا تتجاوز خبراتهم خمس سنوات وهذا ما تسعى إليه الإدارة إعطاء الفرصة للوافدين الجدد ذوي الخبرات لتزويد هياكلها بالكفاءات.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية

| النسبة % | التكرار | الفئات المهنية |
|----------|---------|----------------|
| 14,28% | 05 | إطار |
| 28,57% | 10 | عون تحكم |
| 57,14% | 20 | عون تنفيذ |
| 100% | 35 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه أن النسبة 57,14% هي أعلى نسبة فهي من الأعران التنفيذيين، تليها النسبة 28,57% وهي من أعران التحكم وأخيرا الفئة الثالثة بنسبة 14,28% وهي من فئة الإطارات.

وهذا يدل على نتيجة العمل وهذا راج على أن الإدارة تعطي أولويتها لأعوان التنفيذ لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب وجود أكبر لهذه الفئة.

II. المحور الثاني: الخاص بمدى كفاءة القادة في ضبط العملية الاتصالية

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة في دورات تكوينية

| النسبة % | التكرار | الاستفادة في دورات تكوينية |
|----------|---------|----------------------------|
| 66,71% | 23 | نعم |
| 34,28% | 12 | لا |
| 100% | 35 | المجموع |

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن النسبة 66,71%، من أفراد العينة وهي أعلى نسبة تمثل الذي أقروا باستفادتهم من دورات تكوينية في حسن أن نسبة 34,28%، أقروا بعدم الاستفادة، وهذا يدل على أن الإدارة تخطط لتكوين عدد أكبر من عمالها لمسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التكوين

| النسبة % | التكرار | طبيعة التكوين |
|----------|---------|---------------|
| 0,00% | 00 | طويل |
| 8,69% | 02 | متوسط |
| 91,30% | 21 | قصير |
| 100% | 23 | المجموع |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم العمال كانت طبيعة تكوينهم قصيرة المدى، وهذا نسبة 91,30% في حين أن الذين أكدوا بمتوسط تكوينهم قدرتهم بنسبتهم 8,69%، ومنه نستنتج في حسن انعدمت نسبة التكوين طويل.

الجدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب صفة التكوين

| النسبة % | التكرار | صفة التكوين |
|----------|---------|-------------|
| 0,00% | 00 | اختيارية |
| 10% | 23 | إجبارية |
| 100% | 23 | المجموع |

يتضح من هذا الجدول أن عملية التكوين تتم بصفة إجبارية بنسبة 10%.

ونستنتج من خلال بيانات الجدول أن الإدارة تلزم القادة على عملية التكوين وهذا من أجل بناء إدارة قائمة على أسس فنية بالدرجة الأولى وهذا للرفع من الأداء، ومن ثم استغلال هذه الخبرات لتكوين العمال في هذا المجال مستقبلا.

جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة وأرائهم في فعالية الاتصال

| النسبة % | التكرار | مدى فعالية الاتصال |
|----------|---------|--------------------|
| 57,14% | 20 | نعم |

| | | |
|-----------|----|--------|
| لا | 02 | 5,71% |
| إلى حد ما | 13 | 37,14% |
| المجموع | 35 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن النسبة 57,14%، هي أعلى نسبة والذين أفادوا أن عملية الاتصال داخل المؤسسة فعالة في حين أن النسبة 37,14% يرون أن عملية الاتصال فعالة إلى حد ما في أفراد العينة المقدره بنسبة 5,71% أقرروا بعدم الفاعلية، ومنه نستنتج أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة، وهذا راجع من خلال اعتماد التكوين المستمر في هذا المجال وكتركيزا على العملية الاتصالية باعتبارها عملية ذات أهمية بالغة.

جدول رقم (11): يوضح مدى مسايرة الدورات التكوينية للتغيرات الحاصلة

| النسبة % | التكرار | مدى مسايرة الدورات التكوينية للتغيرات الحاصلة |
|----------|---------|---|
| 34,28% | 12 | نعم |
| 14,28% | 05 | لا |
| 51,42% | 18 | إلى حد ما |
| 100% | 35 | المجموع |

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 51,42%، من أفراد العينة يرون أن مسايرة الدورات التكوينية للتغيرات الحاصلة تكون إلى حد ما، أما بنسبة 34,28% فيرون أن الدورات التكوينية لا تساير للتغيرات الحاصلة في حين أن نسبة 14,28%، ينفون ذلك. نستنتج أن الدورات التكوينية في المؤسسة تساير التغيرات الحاصلة إلى حد ما وهذا راجع إلى طبيعة التكوين (قصير) حسب الجدول رقم (07).

III. المحور الثالث: ما هي الأساليب الاتصالية المعتمدة في المؤسسة

جدول رقم (12): يوضح ان كان القائد مؤهل لتولي المنصب.

| النسبة % | التكرار | مدى الأهلية |
|----------|---------|-------------|
| 97,14% | 34 | مؤهل |
| 2,86% | 01 | غير مؤهل |
| 100% | 35 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن معظم أفراد العينة أقرروا نسبة 97,14% بمدى أهلية القائد في تولي المنصب، بينما كانت النسبة 2,86% من أفراد العينة كانت إجابتهم بعدم أهلية القائد. وهذا راجع إلى أن المؤسسة تولي أهمية قصوى في توظيف من هم أجد وأقر في تولي المناصب الحساسة، وهذا طبيعة حجم المؤسسة ونشاطها الذي يفرض جلب وتوظيف الكفاءات.

جدول رقم (13): يوضح تأهيل القائد حسب التكوين أو الخبرة

| النسبة % | التكرار | تأهيل القائد حسب التكوين أو الخبرة |
|----------|---------|------------------------------------|
| 88,23% | 30 | التكوين |
| 11,76% | 04 | الخبرة |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 34 | 100% |
|---------|----|------|

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة الذين أقرروا بأن تأهيل القائد يعود إلى التكوين كانت نسبتهم 88,23%، في حين الذين أقرروا أن التأهيل القائد يعود إلى الخبرة بنسبة 11,76%. ونستنتج بأن المؤسسة تولي أهمية للتكوين في التوظيف على حساب الخبرة، كما وضحاها الجدول رقم (07) وهو الاستفادة من دورات تكوينية لفئة العمال.

جدول رقم (14): يوضح مدى اعتماد القائد على نوع الاتصال

| النسبة % | التكرار | مدى اعتماد القائد على نوع الاتصال |
|----------|---------|-----------------------------------|
| 20% | 07 | الرسمي |
| 22,85% | 08 | غير الرسمي |
| 57,14% | 20 | المزيج بينهما |
| 100% | 35 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 57,14%، من أفراد العينة أجابوا بأن هناك مزيج بينهما بين أنواع الاتصال المعتمدة من قبل القائد في حين كانت نسبة 24,85% في إجابات أفراد العينة على أن الاتصال غير الرسمي هو المعتمد من قبل القائد، أما النسبة الأخيرة والتي هي 20% أقرروا بأن الغير الرسمي هو المعتمد.

وهذا يدل على أن القادة يفضلوا المزيج بينهما بين أنواع الاتصال لمراعاة خصائص المرؤوسين ومستواهم التعليمي ويعود أيضا إلى إحاطاتهم في مقياس الاتصال وهذا بالعودة إلى الجدول رقم (07-ب) الذي أقر بالزامية التكوين في مجال الاتصال.

جدول رقم (15): يوضح نوع الاتصال المفضل لدى القادة

| النسبة % | التكرار | نوع الاتصال المفضل |
|----------|---------|--------------------|
| 51,42% | 18 | الرسمي |
| 48,57% | 17 | غير الرسمي |
| 100% | 35 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أعلاه أن الإجابات كانت متقاربة من حيث نوع الاتصال المفضل من طرف القادة.

نستنتج أن هناك عملية تفضيل للخروج بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي للقادة وهذا ما وضعه الجدول رقم الذي وضع أن هناك مزج بين أنواع الاتصالات المعتمدة من طرف القادة.

جدول رقم (16): يوضح أكثر الوسائل الاتصالية استخداما:

| النسبة % | التكرار | أكثر الوسائل استخداما |
|----------|---------|-----------------------|
| 48,57% | 17 | المراسلات |
| 34,24% | 12 | الإعلانات |

| | | |
|-------------------------|----|--------|
| استخدام الوسائل الحديثة | 06 | 11,14% |
| المجموع | 35 | 100% |

من خلال البيانات الموصفة أعلاه تشير إلى أن نسبة 48,57%، من العدد الإجمالي لأفراد العينة يرون أن أكثر الوسائل استخداما هي المراسلات، تليها نسبة 34,24% من إجمالي أفراد العينة تمثل الوسيلة الثانية وهي الإعلانات، أما نسبة 11,14% من العدد الإجمالي لأفراد العينة يرون أن الوسائل الحديثة هي الأكثر استخداما.

نتج أن المؤسسة تعتمد على الوسائل المكتوبة أكثر وذلك لخصائص هذه الوسائل مثل عدم زيادة أو التعديل في مضامينها، وهذا ما يحافظ على مصداقيتها، فيما تعتمد على الوسائل الحديثة كالأنترنترنت في عملية الاتصال.

الجدول رقم (17): الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الأساليب الاتصالية المعتمدة:
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن نسبة 60%، أجابوا أن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها على المزج بين الأوامر والمناقشة والإقناع بينما ما نسبته 37,14% من الأساليب المعتمدة هي الأوامر، بينما تتعدم نسبة المناقشة والإقناع بنسبة 2,86%.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تفصل خيار المزج بين الأوامر والمناقشة والإقناع، من خلال الأوامر تلزم العاملين بالتنفيذ ومن خلال المناقشة والإقناع تفتح باب الحوار للمشاركة في اتخاذ القرارات.

IV. المحور الرابع: الخاص بمدى مساهمة عملية الاتصال في تهيئة مناخ تنظيمي

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة في مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تسيير عملية الاتصال

| النسبة % | التكرار | الأساليب الاتصالية المعتمدة في المؤسسة |
|----------|---------|--|
| 37.14% | 13 | الأوامر |
| 2.86% | 01 | المناقشة و الإقناع |
| 60% | 21 | المزيج بينهما |
| 100% | 35 | المجموع |

| النسبة % | التكرار | مساهمة الهيكل التنظيمي في تسيير عملية الاتصال |
|----------|---------|---|
| 51.42% | 18 | سهولة وصول المعلومات |
| 48.57% | 17 | وضوح مصدر المعلومات |
| 100% | 35 | المجموع |

يوضح هذا الجدول مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في مساهمة عملية الاتصال.

نلاحظ أن نسبة المقاربة بالنسبة لسهولة انتقال المعلومات والنسبة المقدرة بـ: 51,42% وكذلك بالنسبة لوضع مصدر المعلومات والتي قدرة بنسبة 48,57%.

ومن هنا نستنتج أن للهيكل التنظيمي دور محوري في سيرورة العملية الاتصالية وسهولة وسرعة انسيابها وهذا راجع إلى حسن توزيع المهام بداخله.

الجدول رقم (19): الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب مساهمة الاتصال الفعال في التقليل من الصراع

| النسبة | التكرار | مساهمة الاتصال الفعال في التقليل من الصراع |
|--------|---------|--|
| 85.74% | 30 | نعم |
| 14.20% | 05 | لا |
| 100% | 35 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة 85,74%، أجابوا أن الاتصال الفعال يقلل من الصراع بينما نسبة 14,20%، ترى العكس.

ومن خلال النتائج نستنتج الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الفعال في التقليل من الصراعات داخل المؤسسة، من ما يجلب روح التعاون والرفع من الأداء والدافعية إلى بذل مجهود اكبر، من خلال فهم الأدوار وخلق قنوات اتصال بين العمال والكشف عن مصدر المعلومة وتقريب الرؤساء والمرؤوسين.

جدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة في مدى مساهمة الاتصال الفعال في تحفيز العمال

| النسبة % | التكرار | مساهمة الاتصال الفعال في تحفيز العمال |
|----------|---------|---------------------------------------|
| 97,14% | 34 | نعم |
| 2,86% | 01 | لا |
| 100% | 35 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 97,14%، من إجمالي أفراد العينة يرون أن الاتصال الفعال يساهم في تحفيزهم، بينما يرى الباقي ما نسبته 2,86%، وهي اقل نسبة ترى العكس.

ومنه نستخلص أن فعالية العملية الاتصالية وسهولة انسياب المعلومات تساهم في تحفيز العمال والرفع من معنوياتهم المادية والمعنوية والتشجيع عن الابتكار والإبداع والتشجيع على للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة في مدى إعطاء القادة أهمية للاتصال

| النسبة % | التكرار | مدى إعطاء القادة أهمية للاتصال |
|----------|---------|--------------------------------|
| 68,57% | 24 | نعم |
| 22,85% | 08 | إلى حد ما |
| 8,57% | 03 | لا |
| 100% | 35 | المجموع |

يتضح من خلال جدول أعلاه أن نسبة 68.57%، من أفراد العينة يولون أهمية قصوى للاتصال، في حين كانت النسبة المقدرة بـ: 22,85%، لم يولونها الأهمية إلى حد ما، أما النسبة الأخيرة والمقدرة بـ: 8,57% لم يعطوها أهمية ومنه نستنتج أنا القادة قد أعطوا أهمية بالغة للاتصال، وهذا مرده إلى خصائصه المتعددة فهو يساهم في ربط المصالح داخل التنظيم، توضيح المهام، وحسن سير عمل المنظمة، وهذا راجع لكفاءة القادة والخبرة التي تلقوها من خلال عملية التكوين.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب أهمية الاتصال في خلق بيئة تنظيمية مناسبة

| النسبة % | التكرار | مساهمة الاتصال |
|----------|---------|----------------|
| 71,42% | 25 | مهم |
| 28,75% | 10 | مهم الى حد ما |
| 0,00% | 0 | غير مهم |
| 100% | 35 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71,42%، من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن للاتصال دورا هاما في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب، فيحين أن نسبة 28,75%، أكدوا أن الاتصال دورا مهم إلى حد ما من خلال الإجابات المتحصل عليها نستخلص ما يلي :

يلعب الاتصال دورا هاما في تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة وهذا راجع التوضيح المسؤوليات، فهم الأدوار التعليمات والوصف الدقيق للعمل، التحفيز، التقليل من الصراعات.

V. المحور الخامس: المتعلق بالبيانات الختامية

الجدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن توزيع المهام داخل المؤسسة

| النسبة | التكرار | الإحساس بالارتياح في العمل |
|--------|---------|----------------------------|
| 80% | 28 | راض |
| 20% | 7 | راض إلى حد ما |
| 0% | 0 | غير راض |
| 100% | 35 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80%، من أفراد العينة راضون على توزيع المهام داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 20% كانت راضية إلى حد ما وانعدمت النسبة لدى الفئة الثالثة. ومنه نستنتج أن هناك توزيع للمهام والمسؤوليات على أساس الكفاءة وأحقية المنصب.

الجدول رقم (24): يوضح مدى الرضاء على الأساليب والطرق الاتصالية المعتمدة

| النسبة % | التكرار | الرضاء على الأساليب و الطرق الاتصالية المعقدة |
|----------|---------|---|
| 88,57% | 31 | راض |
| 00% | 00 | إلى حد ما |
| 11,42% | 04 | غير راض |
| 100% | 35 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 88,57 %، من إجمالي أفراد العينة أكدوا رضاهم على الطرق والأساليب الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة فيما كانت نسبة 14,42 %، من إجمالي الباحثين ابدوا عدم رضاهم عن الطرق والأساليب الاتصالية.

-ومنا هنا نستنتج أن هناك استخدم موضوعي علمي للأساليب الاتصالية وهذا راجع إلى التكوين الذي استفاد منه القادة.

الجدول رقم (25): الخاص بتوزيع أفراد العينة في مدى تحقيق النموذج الاتصالي لأهدافه.

| النسبة % | التكرار | مدى تحقيق النموذج الاتصالي لأهدافه |
|----------|---------|------------------------------------|
| 71,42% | 25 | نعم |
| 8,57% | 3 | لا |
| 20% | 7 | إلى حد ما |
| 100% | 35 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71,42 % من إجمالي أفراد العينة أكدوا على أن النموذج الاتصالي المعتمد قد حقق أهدافه، في حين ترى نسبة 20 %، من إجمالي أفراد العينة أكدوا انه حقق إلى حد ما أهدافه، فيما ترى النسبة المتبقية من أفراد العينة أن هذا النموذج لم يحقق الأهداف.

ونستنتج انه المؤسسة قد وقفت في إيجاد نموذجا اتصالي محققا للأهداف وهذا راجع إلى تحكم القادة وضبطهم في العملية الاتصالية مستفيدين من خبراتهم و تكوينهم في هذا المجال.

الجدول رقم (26) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الارتياح داخل العمل.

| النسبة % | التكرار | الإحساس بالارتياح في العمل |
|----------|---------|----------------------------|
| 51,42% | 18 | نعم |
| 20% | 07 | لا |
| 28,57% | 10 | إلى حد ما |
| 100% | 35 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 51,42%، من إجمالي أفراد العينة اقرروا بشعورهم بالارتياح في العمل، في حين أن نسبة 28,57%، أبدوا ارتياحهم إلى حد ما، أما نسبة 20 % أكدوا عدم ارتياحهم في العمل.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير مناخ ملائم للعمل. يتحقق بمقتضاه التحفيز المناسب للإفراد والإشباع المادي والنفسي.

ثانيا نتائج الدراسة:

I. النتائج الجزئية:

1- النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بمدى كفاءة القادة في ضبط عملية الاتصال:

باستقراء نتائج الجداول المتعلقة بهذا المحور، نستنتج ما يلي:

- أن القادة قد استفادوا من عملية تكوين في مقياس الاتصال. وهذا ما تسعى الإدارة إليه لتكوين عدد أكبر من عمالها.

- حسب المعلومات المستقاة من الميدان من خلال المقابلة التي أجريت مع احد القادة مؤكدا أن المؤسسة فعلا خصصت دورات تكوينية قصيرة لغرض تدريب عدد أكبر من العمال في مقياس الاتصال.

- حسب البيانات المتحصل عليها تتم عملية التكوين بصفة إجبارية. يتم التركيز فيها على الجانب الفني.

- نستنتج أن القادة يسعون جاهدين إلى حد ما على ان تكون هذه الدورات مواكبة للتغيرات الحاصلة في البيئتين، وتسمى أيضا لمواكبة التطورات الحاصلة في المنظمات الأخرى.

2 - النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بالأساليب الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة:

نستخلص من الجداول الخاصة بهذا المحور ما يلي:

- إن المؤسسة تولي أهمية بالغة في توظيف من أجدر واقدر في تولي المناصب، وهذا يدل ان المؤسسة تعتمد في توظيفها على الكفاءة الجامعية المؤهلة.

- إن إدارة المؤسسة تولي أهمية بالغة للتكوين لشغل المناصب بدل الخبرة، تبعا للتكوين المذكور سابقا في مجال الاتصال.

- يولي القادة أهمية بالغة للاتصال بصفته شريان المؤسسة، فالتنوع في الأساليب و الوسائل يحقق للمؤسسة أهدافها.

- وهذا ما استقيناه من الميدان من المقابلة التي أجريت مع احد القادة المكتف، و الذي أكد لانا على الأهمية التي توليها المؤسسة في كيفية ضبط العملية الاتصالية و اخذ عملية التكوين كمؤشر ايجابي.

-الاتصال الرسمي بنوعيه هو الغالب داخل المؤسسة.

-أغلب الوسائل الاتصالية استخداما المراسلات بالدرجة الأولى ثم تليها الإعلانات، و بدرجة اقل الوسائل الحديثة: كالانترنت.

-أكثر الأساليب الاتصالية اعتمادا في المؤسسة هي: المزج بين الأوامر والمناقشة والإقناع. فالأوامر من خلالها يتم التنفيذ، وفتح الباب للمناقشة حول صيرورة العمل، وإعطاء الفرصة للعمال لإبداء رأيهم

- 3 النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بمدى مساهمة عملية الاتصال في خلق مناخ تنظيمي مناسب.

نستنتج من الجداول المرتبطة بهذا المحور ما يلي:

-الهيكل التنظيمي دور محوري في تسيير عملية الاتصال وسرعة تدفق المعلومات وسرعة انسيابها عبر كافة أقسام التنظيم، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى حسن اختيار من أجدر في تولي المنصب.

-ان سرعة انسياب المعلومات و اختيار وسائل أكثر نجاعة تمكن من تأدية المهام، و خلق بيئة عمل ملائمة يسودها التفاهم بين الرؤساء المرؤوسين ومن ثم الرضا عن العمل و الابتعاد قدر الإمكان عن

عن النزاعات الهامشية و بالتالي تقليص فرص الصراع.

- يشجع الاتصال الفعال في إعطاء العمال فرصة للتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم، كما يشجعهم على الحساس بتقدير دواتهم، و تشجيعهم على إذكاء روح المبادرة و الإبداع، مما يحفزهم لبذل المزيد في العمل.

-لقد تأكد من خلال المعلومات المستقاة من الميدان مدى إعطاء القادة للعملية الاتصالية وهذا راجع لعملية التكوين و التي استفيد منها القادة في هذا المجال، و عامل التكوين لاختيار من هم اقدر كلها مجتمعة تؤكد الأهمية البالغة التي يوليها العملية الاتصالية دورا مهما.

-ان الاتصال الفعال يسمح بالتنسيق و التعاون بين وحدات المنظمة. كما يعرف العاملين ما يدور بداخلها من نشاطات وكذلك يسهم في عملية الإقناع وذلك تبعا للشخصية المتصلة بها. ومنه توفر للعامل بيئة مناسبة للعمل تقل فيها الصراعات و تحد من الإشاعات.

يوفر الاتصال الجيد الإشباع المهني، التعاون الفعال، و الرغبة في العمل بين أوساط العاملين.

4- النتائج المتعلقة بالمحور الخاص بالبيانات الختامية:

باستقراء الجداول رقم 20، 21، 22، 23، نستنتج ما يلي"

-أغلبية الأفراد المبحوثين ابدوا رضاهم عن توزيع الوظائف داخل الهيكل التنظيمي.

-ان توزيع المهام داخل المؤسسة يتم وفق توصيف وظيفي دقيق.

-تعطي أولوية لذوي الكفاءة في شغل المناصب، حسب ما استقيناه من الميدان، من خلال دليل المقابلة التي أجريت مع احد القادة.

-هناك تنوع في الأساليب و الوسائل الاتصالية المعتمدة، مما ساهم في تسهيل العمل.

-هناك رضي تام عن الطرق و الأساليب الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة،بالرجوع الى عملية التكوين التي استفاد منها القادة في مقياس الاتصال.

-ان المؤسسة من خلال إجابة أفراد قد وفقت الى ايجاد نموذج اتصالي محققا للأهداف.و هذا بالرجوع الى الى تكوين القادة في هذا المقياس.و بالتالي توظيف الخبرة في تكوين عدد اكبر من العمال.

أغلبية العمال اقرروا بالراحة في العمل،وهذا يعود بالدرجة الى وجود قيادة مؤهلة ،و السير الحسن لعملية الاتصال،مما يحقق لهم الارتياح في العمل وإشباع الحاجيات، في ظل بيئة مناسبة للعمل، ،تاخذ على عاتقها انشغالات العمال و تلبية حاجياتهم.

II. النتائج العامة:

باستقراء نتائج المحاور السابقة نستنتج ما يلي:

1- النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية:

ا- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول: انتهينا في هذا المجال إلى أن القادة المشرفين يمتلكون الكفاءة والقدرة على إدارة وضبط العملية الاتصالية، من خلال ما يمتلكونه من خبرة وتكوين مستمرين.

ب- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:انتهينا في هذا المجال الى أن المؤسسة تعتمد في ادارة اتصالاتها على المزج بين نوعي الاتصال(الرسمي وغير الرسمي)، وتستخدم في ذلك عدة وسائل وتقنيات (المقابلة والمناقشة والإقناع، المراسلات، الإعلانات...)

ج - النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث: خلصنا في ذلك الى أن المناخ التنظيمي الجذاب والمريح والمشجع على العمل والأداء ، وما يرتبط به من عناصر ، يتوقف الى حد كبير على نجاعة وفعالية منظومة الاتصال داخل المؤسسة، ومدى شفافيته ومرونة وسيولة المعلومات فيها.

2 - ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي: باستقراء نتائج التساؤلات الفرعية نستخلص مايلي:

أن الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة الذي تقوم عليه كفاءات مؤهلة وقادرة، وتعتمد أساليب وطرق وأدوات علمية وعملية مناسبة في إدارته. يساهم في خلق بيئة او مناخ تنظيمي ملائم للعمال والأعمال.

خاتمة

مما سبق ذكره فالاتصال باعتباره العملية الهادفة إلى نقل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ جل القرارات و العمليات الإدارية كالتنسيق و الإشراف و المتابعة ... الخ
ومنه جاءت دراستنا الموسومة ب :

"دور الاتصال التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي فعال داخل المؤسسة" تتجلى الأهمية و الدور الأساسيين الذين يلعبهما الاتصال التنظيمي باعتباره العمود الفقري لأي منظمة مهما كان نوعها و الهدف التي تسعى إلى تحقيقه .

إن التعدد و التنوع في الوسائل و الأساليب الاتصالية ومدى سيرورتها داخل الهيكل التنظيمي وسرعة انسياب المعلومات داخل مستويات الهيكل التنظيمي و مدى قدرة القادة على ضبط عملية الاتصال وجعله مواكبا لتغيرات الحاصلة فحسن سير المعلومات وسرعة تدفقها تجعلها أكثر ملاءمة لتهيئة بيئة عمل مما ينعكس على سلوك الأفراد و اتجاهاتهم ومدى تأثرهم بطبيعة العمل الذي يقومون به داخلها .
فتوفر بيئة عمل مناسبة تعكس طبيعة المناخ السائد ،باعتباره عامل استقرار نسبي و بتالي التقليل من المظاهر السلبية و التقليل من الصراعات التي قد تحدث بسبب عدم ملائمة ظروف العمل داخل المؤسسة ،فإحساس العامل براحة و استقراره بعمله من الأساسيات التي تحقق له الرغبة في بذل المزيد من العمل وبتالي تحقيق إشباع مادي و معنوي ثم تشجيعه على إذكاء المبادرة و الإبداع محققا بذلك استقرار نفسي في محيط عمله وللمنظمة السير بخطى ثابتة لتحقيق أهدافها مما يحقق لها الاستمرارية و البقاء .

أولاً : الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة.
2. برنت روبين: الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
3. بوشلوش طاهر: العمال ذو الأصل الريفي في البيئة الصناعية، الظروف الاجتماعية والاقتصادية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع معهد العلوم الاجتماعية دائه علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1983.
4. بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، طر، سنة 2006.
5. جاد الرب سيد محمد: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم بحوث إدارية مقدمة، طر، مطبعة العشري القاهرة، 2005.
6. الجردي نبيل عارف: المقدمة في علم الاتصال، العين، مكتبة الإمارات، 1985.
7. حامد إبراهيم: وسائل وتطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1987.
8. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وإدارة العاملين، طر، مكتبة ناشرين لبنان، 1997، ص2.
9. حديدي نجية: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد لبشرية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
10. دادي عدوي ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988.
11. سليمان مؤيد سعيد: الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل، الكويت، 1992.
12. شيخا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.
13. صالح خليل: يوضح، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طر، 2009.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2000.
15. الصيدلاني خالد بن صالح: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة المدينة المنورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
16. طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة القاعد والانترنت، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.
17. عامر الكبيسي: نظرية التنظيم، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية، سنة 2004.

18. عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
19. عبد القادر حنقي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الإسكندرية، الدار الجامعية.
20. عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة لامجلو مصرية، ص448.
21. عبد الله محمد بن عبد الرحمان ومحمد علي يدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2002.
22. عبوى زيد منير: التنظيم الإداري-مبادئه وأساسياته-، الطبعة الأولى، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
23. علي السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة للنشر.
24. علي عبد الحميد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سلمي أمين، مصر، 1974.
25. علي عبد الله محمد بن عبد الرحمان الذنبيات: منهجية البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية.
26. عمر وصفي وعقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهوان، عمان، الأردن، 2001.
27. العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طه، دار وائل، 2008.
28. فاروق عبده فليبه السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2008.
29. قيس محمد العبيدي: التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع روايال، الاسكندرية، مصر، 1997.
30. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، سلوك الأفراد والجامعات في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
31. كيث ديفير: السلوك الإنساني في العمل ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر.
32. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربية، جامعة منتوري قسنطينة.
33. محمد إسماعيل فياوي: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي القاهرة.
34. محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2007.
35. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.

36. محمد بهجت وجاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
37. محمد جمال يحيوي: دراسات في علم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
38. محمد حربي حسن: علم المنظمة.
39. محمد حمادة: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، 2007.
40. محمد سيد محمد: المسؤولية الإعلامية في الإسلام، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
41. محمد عبد الفتاح الصرفي: إدارة النفس البشرية والعلاقات الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
42. محمد عساف: أصول الآداب، مكتبة لطفي للنشر، القاهرة، 1979.
43. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
44. محمد منير حربي سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
45. محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، د ط، الإمارات العربية، دار الكتاب الجامعي، 2006.
46. محمد نعمي العطاروي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1987.
47. محمود عودة والسيد محمد خيرى: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
48. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، دار الجامعة، بيروت، 1997.
49. مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
50. معين محمد عياصرة، مروان محمد نبي احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
51. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، ط1، دار وائل، الأردن، 2009.
52. منير نوري: التسيير العلمي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.

53. مهدي حسين زويلف وعلي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة-نظريات وسلوك-، دار مجداوي، عمان، الأردن، 1996.
54. نائل عبد الحميد العوامة: تطوير المنظمات-المفاهيم الهياكل والأساليب-، دار زهوان، عمان، الأردن، 2001.
55. هالة منصور: الاتصال الفعال-مفاهيمه وأساليبه ومهاراته-، المكتبة الجامعية الأزرايطة، الإسكندرية، 2004.
56. هاني عبد الرحمان وصالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانيا : الكتب باللغة الاجنبية:

1-اللغة الفرنسية:

- 1-Rosenfield effective communication ,racticsad strategies ,venstage,press,newyork,u.sa,2004 p201.
1. T-peter R waterman,de lexcelence, les secrets des meilleurs entreprises- ed inter edition, paris ،1983.
 2. pierre lovert, Gestion des ressources humaines collection gestion et edidion ,everolles université ,1991 .
 3. octave Gélilier, strategie de l'entreprise et motivation des Hommes , Ed , Homme et Technique .

2-: باللغة الانجليزية :

1. Chester Bernard,the function of the execution, Cambridge mass. University forward.
2. Angason Q.Behavriol aspects of communication simulated setting"journal of behavriol sciences,vol 06-13 Winter,2007,p114.
3. ¹-raseufleld effective : communication reaticsad stategies venstage press new York u.s.a 2004 .
4. ¹ -angason behavared aspects of communication si mulated setting behavrial respect of communication simulatedsetting « journal of behavrial sciences »vol/n06 Winter 2007.

ثالثا: المجالات

1. عيسى قبقوب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

رابعا: رسائل الماجستير

1. إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008.

2. إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

3. حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية على المنافذ، شؤون الجنسية والإقامة والجوازات في وزارة الداخلية-، مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014.

4. حمد عي محمد: واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.

5. عبد الله عبد محمد الفهيدى: السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارة التربية والتعليم، ومحافظة تعز الجمهورية اليمنية علاقتها بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة.

6. فريدة حجاله: الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012-2013.

7. القطامنة منار إبراهيم: المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الجامعة الأردنية، الأردن، 2000.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم : علم الاجتماع

التخصص : تنظيم و عمل

استمارة بحث بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب

دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى مداوروش

- ولاية سوق اهراس -

إشراف الأستاذ:

د. جاهمي عبد العزيز

إعداد الطالب:

مهجور العيد

ملاحظة : " المعومات الموجودة في الاستمارة سرية و لا تستخدم الا
الغرض العلمي "

السنة الجامعية: 2017 - 2018

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 20
من 31 - 41
من 42 - 52
53 فأكثر
- 3- الحالة المدنية: متزوج
أعزب (ة)
مطلق (ة)
أرمل (ة)
- 4- المستوى الدراسي: أم
ابتدائي
متوسط
ثانوي
جامعي
- 5- الاقدمية في العمل: أقل من 05 سنة
من 11 - 16
من 17 - 22
أكثر من 22 سنة
- 6- نوع العمل: إطار
عون التحكم
عون التنفيذ

المحور الثاني: المتعلق بمدى كفاءة القادة في ضبط عملية الاتصال

- 7- هل استفدتم من دورات تكوينية؟
نعم لا
- أ- ما طبيعة هذا التكوين؟
طويل متوسط قصير
- ب- هل يتضمن هذا التكوين مقياس الاتصال؟
نعم لا
- ج- هل عملية التكوين تتم بصفة:

اختياري إجبار

8- هل أن عملية الاتصال بالمؤسسة فعالة؟

نعم لا إلى حد ما

د- هل تساير الدورات التكوينية والتغيرات الحاصلة في المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

المحور الثالث: الخاص بمدى كفاءة القادة في ضبط عملية الاتصال

9- ما مدى أهلية القائد في تولي المنصب؟

مؤهل غير مؤهل

إذا كان الجواب الأول هل يعود ذلك إلى؟

أ- التكوين

ب- الخبرة

10- هل يعتمد القائد على الاتصال؟

الرسمي غير الرسمي مز

11- أي نوع من الاتصال يفضل القادة؟

الاتصال الرسمي الغير

12- ما هي أكثر الوسائل استخداماً؟

المراسلات الإعلان استخدام الوسائل

13- أي نوع من الأساليب الاتصالية المعتمدة في المؤسسة؟

الأوامر المناقشة الإقت أو المز

المحور الرابع: المتعلق بمدى مساهمة عملية الاتصال في خلق مناخ تنظيمي فعال

14- ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تسيير عملية الاتصال؟

.....

15- هل يساهم الاتصال الجيد في التقليل من الصراع؟

نعم لا

16- هل يساهم الاتصال الجيد في تحفيز العمال؟

نعم لا

17- هل يعطي القادة أهمية للاتصال؟

نعم لا إلى حد ما

18- ما مدى أهمية الاتصال في خلق بيئة تنظيمية فعالة:

مهم مهم إلى حد ما غير

المحور الخامس: المتعلق بالبيانات الختامية

19- هل أنت راض عن توزيع المهام داخل المؤسسة؟

راض راض إلى حد ليس

20- هل أنت راض على طرق وأساليب الاتصال المتعمدة؟

راض راض إلى حد ض

21- هل يحقق النموذج الاتصالي المعتمد في المؤسسة أهدافه؟

نعم لا إلى حد ما

22- هل تحس بالارتياح في العمل؟

نعم لا إلى حد ما

دليل مقابلة

التاريخ:..... الساعة:.....

من : إلى:..... اليوم

تحية طيبة:

إنني أشكركم مرة أخرى على منحي جزءا من وقتكم و أذكركم بإسمي:

العيد مهجور أدرس في جامعة قالمة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية إخصاص تنظيم عمل سنة ثانية ماستر.

جئتم في إطار بحث يتناول موضوع دور الإيصال التنظيمي في تهيئة مناخ تنظيمي فعال في المؤسسة فإن كنتم لا ترون مانعا سأقوم بطرح بعض الأسئلة راجيا أن يجاب عنها بموضوعية و أعلمكم أن هذه الإجابات ستكون سرية للغاية ولا تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

س 1 – هل تحصلتم على تكوين في مجال الإيصال؟

.....

س 2 – من خلال عملية التكوين هل ركزتم على الجانب الفني او الانساني؟

أ – الفني:

ب – الإنساني

س 3 – هل تعطى أهمية قصوى للاتصال بشتى أساليبه و أنواعه داخل مؤسستكم؟

.....

س 4 – ماهي جملة العراقيل التي تصادفكم أثناء تأدية العمل؟

.....

س 5 - ماهي اقتراحاتكم من أجل تحسين أساليب القيادة؟

.....